

Guía para la
**planeación estratégica
y gestión**
de empresas
forestales comunitarias

Con el apoyo de la Alianza



F U N D A C I O N
GONZALO RIO ARRONTE, I.A.P.



i n v e n t

Primera edición, junio de 2007
Hecho e impreso en México

D. R. © World Wildlife Fund (WWF)

WWF-México
Av. México No. 51
Col. Hipódromo
06100 México, D. F.
Teléfono: (55) 5286-5631
Fax: (55) 5286-5637
www.wwf.org.mx

Asesoría Integral para el Desarrollo Sustentable, S. C. (ASINDES)
Avenida Principal No. 505
Fracc. Progreso
42070 Pachuca, Hidalgo
Teléfono: (771) 713-0894
asindes@prodigy.net.mx

Dirección:

M. Sc. José Luis Mota Villanueva, Oficial de Políticas Públicas para Bosques y Agua Dulce,
WWF-México

Investigación y Compilación:

Ing. Jesús Zárate Mancha, Consultor
M. Sc. José Luis Mota Villanueva, WWF-México

Edición:

M. Sc. José Luis Mota Villanueva, WWF-México
Jatziri Pérez Ojeda, Coordinadora de Comunicación, WWF-México
Dra. Vanessa Pérez-Cirera, Directora de Conservación, WWF-México

Diseño:

Rodolfo Pérez Orduña
www.panintegral.com

Ilustración:

Adán Vite Mayo

Fotografías de portada:

www.photos.com

NOTA DE LOS AUTORES

Los textos contenidos de esta Guía fueron preparados con base en información contenida en documentos que se relacionan con las mejores prácticas para la planeación y gestión de empresas comunitarias de base forestal. El editor asume la responsabilidad por cualquier omisión o mala interpretación de conceptos o asuntos presentados en esta Guía.

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente la visión de las instituciones y organizaciones participantes respecto a los asuntos discutidos.

CÓMO SE DEBE CITAR ESTA PUBLICACIÓN

Mota Villanueva, J. L., Zárate Mancha, J., y Alcocer, C. 2007. Guía para la planeación y gestión de empresas forestales comunitarias. WWF-México. 166 pp.

AGRADECIMIENTOS

Esta publicación fue posible gracias al apoyo financiero de WWF-Reino Unido, a través del programa "Promoviendo el manejo forestal sustentable para el bienestar de los pobres" y al patrocinio de la Fundación Gonzalo Río Arronte, Institución de Asistencia Privada. Hewlett Packard colaboró en la preparación de esta publicación a través de una donación de equipo para apoyar las actividades de WWF.

WWF-México expresa su agradecimiento al Banco Interamericano de Desarrollo por permitir la reproducción en esta Guía de algunos productos del estudio "Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras Forestales", financiado por ese organismo.

PRESENTACIÓN

El primer registro de una empresa forestal ejidal en México data de 1967, cuando se creó la empresa ejidal La Ciudad, en el municipio de Pueblo Nuevo del estado de Durango. En el inicio de la década de los años setenta, después de varias décadas de modelos de concesiones privadas para el manejo y la extracción forestal en tierras comunales y ejidales, el gobierno federal apoyó el establecimiento y operación de empresas forestales ejidales, que llegaron a sumar 135 en 1976. Esa fue la primera incursión directa de ejidos y comunidades en el manejo, aprovechamiento, transformación y comercialización de materias primas y productos forestales.

A partir de 1980, la mayoría de ejidos y comunidades pasaron de un rol pasivo a un rol empresarial incipiente, a través de la creación de Unidades Productoras de Materia Prima en varias regiones del país. Así surgió lo que hoy se conoce en México como la Silvicultura Comunitaria.

Actualmente, no existe un modelo de empresa forestal ejidal o comunal único que haya mostrado sus ventajas para insertarse en el mercado; más bien hay una amplia gama de tipos de negocios en los poco más de 7,000 ejidos y comunidades forestales de México. Lo que parece ser evidente es que el número de empresas comunitarias que compiten eficientemente en el mercado de materias primas y productos forestales es muy pequeño.

Los ejidos y comunidades interesados en manejar de manera sustentable sus bosques y operar una empresa enfrentan varios tipos de problemas, como la fragmentación de sus tierras, la falta de acceso a técnicas empresariales y crédito, el tamaño pequeño de sus propiedades, y una escala mínima de operación de las unidades productivas para generar retornos financieros competitivos. Estos obstáculos provocan que la mayoría de ejidos y comunidades no puedan adoptar técnicas de gestión de negocios, tener acceso a mercados financieros, o contar con la capacidad de negociación en la compra de insumos o venta de productos para ser competitivos en la economía de mercado.

En este contexto, las empresas comunitarias tienen oportunidades limitadas para generar ganancias de la producción forestal sustentable y reinvertirlas en la empresa y en la comunidad, lo que permitiría a sus dueños prosperar. Aún más, las tendencias previsibles para los mercados de materias primas y productos forestales presentan un tremendo desafío a la capacidad organizativa y eficiencia empresarial de los ejidos y comunidades de México.

Ante esta situación, WWF considera que la adopción de buenas prácticas empresariales puede apoyar a los ejidos y comunidades para gestionar de manera eficiente y eficaz sus empresas, con el propósito de aumentar su productividad, incrementar su rentabilidad financiera y mejorar su competitividad en el mercado. Con ese propósito, ha preparado la presente Guía, dirigida principalmente a los ejidos y comunidades forestales que actualmente tienen negocios de base forestal, que están operando empresas forestales o que se han fijado como objetivo establecer y gestionar una empresa forestal.

WWF-México espera que la Guía para la Planeación Estratégica y la Gestión de Empresas Forestales Comunitarias sea un instrumento útil para el desarrollo de capacidades y competencias empresariales en los directivos, socios y trabajadores de empresas comunitarias.

José Luis Mota Villanueva

INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA GUÍA

La Guía está integrada por cinco temas, así como por definiciones de conceptos, preguntas generadoras, herramientas y ejemplos que orientan al usuario sobre su utilización en el proceso de planeación.

Esta Guía se ha diseñado como una herramienta que permita el desarrollo de capacidades empresariales y que facilite a socios, directivos, empleados y obreros de empresas ejidales y comunales forestales, conocer y utilizar procesos para identificar y analizar de manera participativa fortalezas, oportunidades, problemas, retos, debilidades y amenazas de sus organizaciones empresariales, con el fin de que puedan plantear alternativas de solución y estrategias que, integradas en un plan, faciliten la gestión de sus negocios.

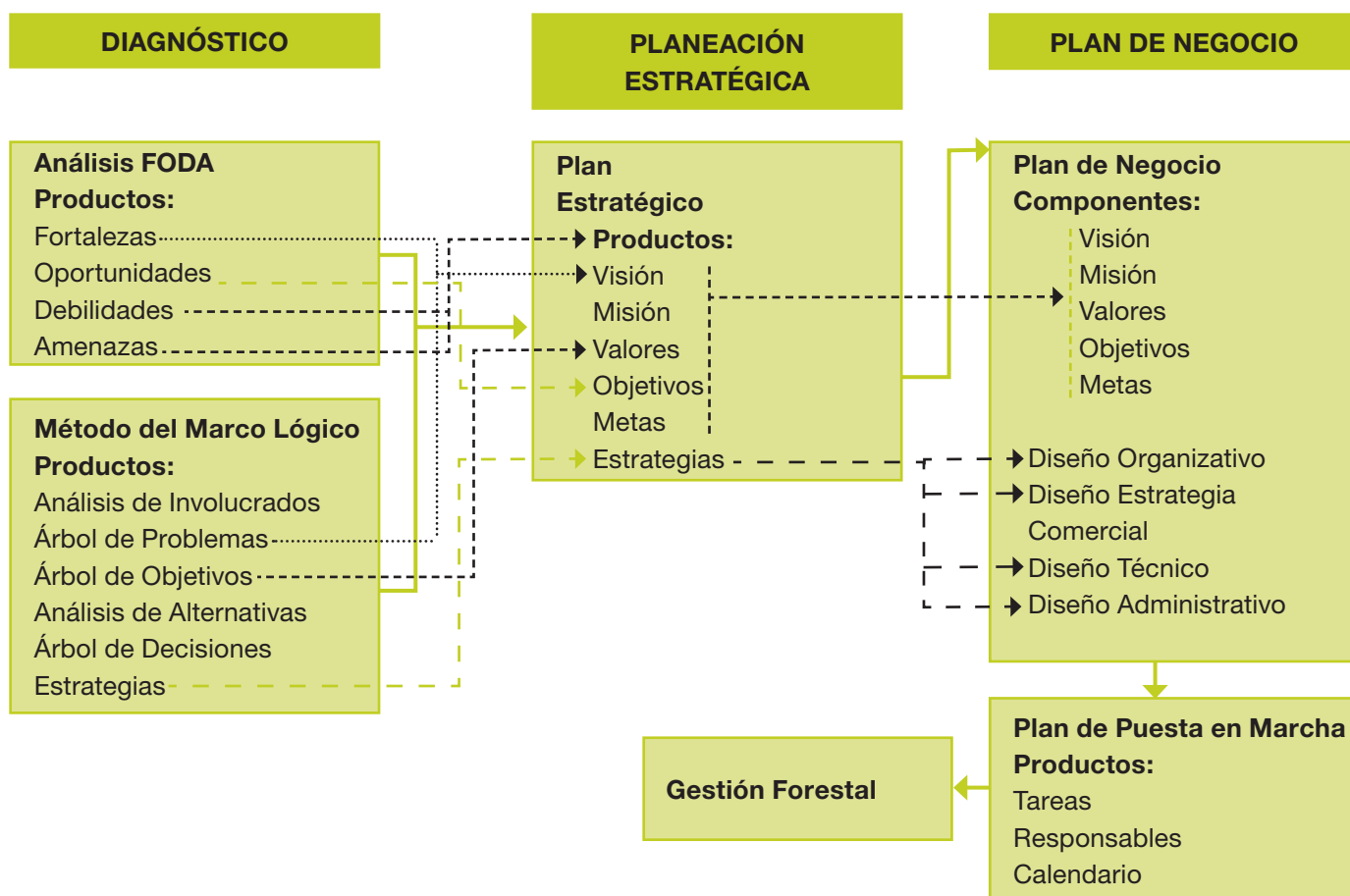
En cada tema o sección se formulan preguntas denominadas preguntas guía o preguntas generadoras, cuya respuesta permite dirigir el interés hacia el tema central y construir el aprendizaje. La Guía contiene 19 herramientas para facilitar el desarrollo de capacidades analíticas de los usuarios. Algunas de las herramientas se presentan como formatos que deberán de llenarse durante el proceso de consulta. Para mostrar la utilización de las herramientas se presentan algunos ejemplos hipotéticos.

Está estructurada de forma secuencial, a partir de la etapa del diagnóstico hasta la de gestión, de tal manera que pueda hacerse uso de la misma consultando el tema de interés para el usuario o la herramienta que se desee utilizar, de acuerdo a la siguiente tabla.

SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	TEMA	HERRAMIENTA
1	Características generales de empresas	Empresa Forestal	
2	Análisis de problemas y conocimiento de la realidad	Diagnóstico	Herramienta 1: Elaboración del análisis FODA Herramienta 2: Análisis de Involucrados Herramienta 3: Análisis de Problemas Herramienta 4: Selección de Problemas Herramienta 5: Árbol de Problemas Herramienta 6: Árbol de Objetivos Herramienta 7: Análisis de Alternativas Herramienta 8: Árbol de Decisiones
3	Definición de propósitos, visión, misión, valores y estrategias de la empresa	Planeación estratégica	Herramienta 9: Definición de la Visión de una empresa Herramienta 10: Procedimiento para la construcción de la Misión de una empresa Herramienta 11: Definición de los Valores de una empresa Herramienta 12: Matriz FODA para definir estrategias Herramienta 13: Definición de estrategias a partir del escenario deseado y posible

4	Diseño y evaluación de las acciones que conforman el proyecto	Plan de negocio	Herramienta 14: Construcción de un índice estacional de precios Herramienta 15: Determinación de inversiones requeridas en la empresa Herramienta 16: Proyección de ingresos y egresos Herramienta 17: Determinación de la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa
5	Administración y uso sustentable del recurso forestal	Gestión forestal	Herramienta 18: Acuerdos comerciales Herramienta 19: Identificación de necesidades de capacitación

Los productos que se vayan generando con la utilización de las herramientas para cada una de la secciones de la Guía servirán para elaborar un Plan de Negocio, que es el instrumento principal para la planeación y gestión de una empresa. La secuencia para integrar el Plan de Negocio de una empresa forestal comunitaria se muestra en el siguiente diagrama.



ÍNDICE

NOTA DE LOS AUTORES	III
AGRADECIMIENTO	V
PRESENTACIÓN	VII
INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA GUÍA	IX
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	XVI
1. LA EMPRESA FORESTAL	1
1.1 ¿Qué es una empresa?	1
1.2 Elementos de una empresa	1
1.3 Objetivos de una empresa	2
1.4 Tipos de empresas	3
1.5 ¿Qué es una empresa forestal comunitaria?	9
1.6 Tipos de empresas forestales comunitarias	9
1.7 ¿Qué productos forestales maderables están regulados por la normatividad forestal?	11
2. EL DIAGNÓSTICO	13
2.1 ¿Qué es un diagnóstico?	13
2.2 Objetivos del diagnóstico	13
2.3 ¿Cómo se formula un diagnóstico?	14
2.3.1 ¿Qué es el Análisis FODA?	15
2.3.2 ¿Qué es el Método del Marco Lógico?	19
3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	37
3.1 ¿Qué es la planeación?	37
3.2 ¿Qué es la planeación estratégica?	38
3.3 Objetivos de la planeación estratégica	38
3.4 Elementos de la planeación estratégica	38
3.5 ¿Cómo se lleva a cabo la planeación estratégica?	39
3.5.1 ¿Qué es la Visión de una empresa?	39
3.5.2 ¿Qué es la Misión de una empresa?	41
3.5.3 ¿Cómo se definen los Objetivos de una empresa?	42
3.5.4 ¿Cómo se definen las Metas de una empresa?	42
3.5.5 ¿Qué son los Valores de una empresa?	42
3.5.6 ¿Qué es la Estrategia de una empresa?	43

4. EL PLAN DE NEGOCIO	45
4.1 ¿Qué es un Plan de Negocio?	45
4.2 Objetivos de un Plan de Negocio	47
4.3 Componentes de un Plan de Negocios	49
4.4 ¿Cómo se elabora un Plan de Negocio?	51
4.4.1 Diseño de la idea-proyecto	53
4.4.2 Diseño organizativo	53
4.4.3 Diseño de la estrategia comercial	54
4.4.4 Diseño técnico	68
4.4.5 Diseño administrativo	70
4.4.6 Análisis financiero	71
4.4.7 Análisis de riesgos y medidas de mitigación	77
5. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	79
5.1 ¿Qué es la Gestión?	79
5.2 Elementos de la Gestión	80
5.3 ¿Qué es el Plan de Puesta en Marcha?	80
5.3.1 Formalización de la empresa forestal comunitaria	81
5.3.2 Entrega de las aportaciones	83
5.3.3 Gestión de recursos financieros ante terceros	83
5.3.4 Acuerdos comerciales	85
5.3.5 Selección y negociación con proveedores	86
5.3.6 Seguimiento del Plan de Inversión e Instalación	86
5.3.7 Capacitación para el arranque	86
5.4 El manejo forestal	89
5.4.1 Programa de Manejo Forestal Sustentable	89
5.4.2 Uso múltiple del recurso forestal	91
BIBLIOGRAFÍA	93
GLOSARIO	95

APÉNDICES

1. Formato básico de estatuto de una Sociedad Anónima	105
2. Formato básico de estatuto de una Sociedad de Responsabilidad Limitada	114
3. Formato básico de estatuto de una Sociedad Civil	120
4. Formato básico de estatuto constitutivo de una Sociedad Cooperativa	127
5. Solicitud de autorización de funcionamiento de centro de almacenamiento y transformación de materias primas forestales (SEMARNAT-03-59)	137
6. Aviso de Funcionamiento de un centro cuya materia prima son los productos maderables con escuadría (SEMARNAT-03-59)	138
7. Contenido de los programas de manejo forestal	139
8. Directorio de instituciones y organizaciones	140

ÍNDICE DE HERRAMIENTAS

Herramienta 1. Elaboración del análisis FODA	16
Herramienta 2. Análisis de involucrados	21
Herramienta 3. Análisis de problemas	24
Herramienta 4. Selección de problemas	25
Herramienta 5. Árbol de problemas	28
Herramienta 6. Árbol de objetivos	30
Herramienta 7. Análisis de alternativas	31
Herramienta 8. Árbol de decisiones	31
Herramienta 9. Definición de visión de una empresa	40
Herramienta 10. Procedimiento para la construcción de la misión de una empresa	41
Herramienta 11. Definición de los valores de una empresa	42
Herramienta 12. Matriz FODA para definir estrategias	43
Herramienta 13. Definición de estrategias a partir del escenario deseado y posible	44
Herramienta 14. Construcción de un índice estacional de precios (IEP)	59
Herramienta 15. Determinación de inversiones requeridas en la empresa	71
Herramienta 16. Proyección de ingresos-egresos	73
Herramienta 17. Determinación de la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa	75
Herramienta 18. Acuerdos comerciales	85
Herramienta 19. Identificación de necesidades de capacitación	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Algunas formas de clasificar a las empresas	3
Tabla 2. Características generales de algunas formas de asociación	5
Tabla 3. Algunas formas de clasificación de empresas forestales comunitarias	10
Tabla 4. La Matriz FODA	17
Tabla 5. Herramientas del Marco Lógico	21
Tabla 6. Ejemplo de un proceso de análisis de involucrados	22
Tabla 7. Ejemplo de diferencias entre hechos y problemas	24
Tabla 8. Matriz del Marco Lógico	34
Tabla 9. Ejemplo de una matriz de Marco Lógico	35
Tabla 10. Proceso de definición de la Visión de una empresa	40
Tabla 11. Ejemplos de Visión de empresas forestales comunitarias	41
Tabla 12. Procedimiento para construir la Misión de una empresa	41
Tabla 13. Definición de metas a partir de objetivos	42
Tabla 14. Clasificación de estrategias mediante la Matriz FODA	43
Tabla 15. Ejemplo de matriz de estrategias de una plantación forestal	44
Tabla 16. Estrategias básicas de mercado	49
Tabla 17. Componentes del diagnóstico de mercado	55
Tabla 18. Características de los productos existentes en el mercado	56
Tabla 19. Elementos que componen el análisis del consumidor	56
Tabla 20. Factores que integran el análisis de la competencia	57
Tabla 21. Factores del diagnóstico del mercado	62
Tabla 22. Tipos de demanda y sus características	63
Tabla 23. Estrategias de fijación de precios	67
Tabla 24. Elementos del diseño técnico	69
Tabla 25. Ejemplos de determinación de las inversiones en una empresa	72
Tabla 26. Ejemplo de cálculo de proyección de ingresos-egresos	73
Tabla 27. Resumen de ingresos-egresos	75
Tabla 28. Ejemplo de determinación de rentabilidad-sostenibilidad	76
Tabla 29. Alternativas para disminuir el riesgo en empresas forestales	78
Tabla 30. Operaciones del proceso del Plan de Puesta en Marcha	80
Tabla 31. Programas de la SAGARPA	84
Tabla 32. Programas de la CONAFOR	84
Tabla 33. Programas de otras instituciones	85
Tabla 34. Ejemplo de identificación de necesidades de capacitación	87
Tabla 35. Plan de acción para la puesta en marcha de la empresa	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso del diagnóstico	14
Figura 2. Análisis FODA	17
Figura 3. "Lógica" del Marco Lógico	20
Figura 4. Ejemplo de jerarquización de problemas	26
Figura 5. Ejemplo de un árbol de efectos de una plantación forestal	27
Figura 6. Ejemplo de un árbol de causas de una plantación forestal	28
Figura 7. Ejemplo de un árbol del problema de una plantación forestal	29
Figura 8. Ejemplo de un árbol de objetivos de una plantación forestal	30
Figura 9. Ejemplo de un árbol de decisiones de una plantación forestal	32
Figura 10. Ejemplo de un proceso de validación del Marco Lógico	36
Figura 11. Proceso de planeación	37
Figura 12. Plan de Negocio en un negocio actual y en un nuevo negocio	46
Figura 13. Negocios de productos y de servicios del bosque	47
Figura 14. Aplicación del Plan de Negocio en un negocio actual y en un nuevo negocio	48
Figura 15. Ejemplo de un organigrama funcional básico de una empresa forestal	71
Figura 16. Pasos para la constitución legal de una empresa	82
Figura 17. Autorización para centros de almacenamiento y transformación forestal	82

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

Acrónimos

CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOCIR	Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad
LGDFS	Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
LGEEPA	Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente
RLGDFS	Reglamento de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SIEM	Sistema Empresarial Mexicano

Abreviaturas

m³r	Metro cúbico rollo
mpt	Millar de pies tablares
vs	Contra

La Empresa Forestal

1

En esta sección de la Guía se describen algunos conceptos básicos relacionados con las empresas en general y la forma en que pueden ser clasificadas o agrupadas. También se presentan algunas características de las principales organizaciones de tipo agrario reconocidas en México, así como de organizaciones empresariales de tipo mercantil. Finalmente, se presenta información sobre la forma en que la legislación forestal clasifica a las empresas comunitarias forestales.

1.1 ¿Qué es una empresa?

Las siguientes son algunas definiciones comunes del término empresa:

- Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son capital, trabajo y recursos materiales.
- Unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado, mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.
- Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fue creado.

1.2 Elementos de una empresa

Para que una empresa tenga un funcionamiento adecuado es necesario que combine de manera armónica y eficiente un conjunto de recursos e insumos, que son:

1

- a) Recursos materiales tangibles con que cuenta para poder ofrecer sus servicios, como edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- b) Recursos técnicos que conforman su conocimiento como sistemas de producción, de ventas, de finanzas, de administración, fórmulas, patentes y marcas.
- c) Recursos humanos para el manejo y funcionamiento de los demás recursos, como ideas, imaginación, creatividad, habilidades, experiencias y conocimientos. Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos o directores.
- d) Recursos financieros con que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo. Pueden ser recursos financieros propios como dinero en efectivo de aportaciones de los socios y utilidades o recursos financieros ajenos, como préstamos de proveedores, créditos bancarios y emisiones de valores.

1.3 Objetivos de una empresa

Los objetivos de una empresa pueden ser:

- a) Económicos, tendientes a lograr beneficios monetarios, por ejemplo: cumplir con el interés de los inversionistas para retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada; cubrir los pagos a acreedores por capital e intereses sobre préstamos concedidos o por pagos de mercancías o servicios recibidos; mantener el valor de capital social y contable; obtener beneficios monetarios por arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a sus socios; reinvertir los intereses en el crecimiento de la empresa.
- b) Sociales, para contribuir al bienestar de la comunidad, por ejemplo: satisfacer necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad y competitivos; incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios locales y al crear fuentes de trabajo; otorgar beneficios de seguridad social; contribuir al sostenimiento de servicios públicos mediante el pago de impuestos y derechos; mejorar y conservar la ecología de la región.
- c) Técnicos, dirigidos al uso óptimo de las materias primas y la tecnología, por ejemplo: utilizar conocimientos y aplicaciones tecnológicas en las diversas áreas y propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología propia.

Los objetivos de una empresa también pueden ser clasificados con respecto al tiempo en que se pretende lograrlos. Aunque no hay un acuerdo universal, la siguiente puede ser una clasificación práctica:

- Inmediato: Hasta 1 año
- Corto plazo: De 1 a 3 años
- Mediano plazo: De 3 a 10 años
- Largo plazo: 10 o más años



1.4 Tipos de empresas

Las empresas se pueden clasificar de varias formas, como se muestra en la tabla siguiente.

TABLA 1. ALGUNAS FORMAS DE CLASIFICAR A LAS EMPRESAS

POR SU GIRO	POR SECTOR ECONÓMICO
<p>A) INDUSTRIALES Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la extracción y/o transformación de materias primas, por ejemplo, extractivas, agropecuarias, manufactureras.</p> <p>B) COMERCIALES Su función primordial es la compra venta de productos terminados, por ejemplo, mayoristas, minoristas, comisionistas.</p> <p>C) SERVICIOS Su función principal es brindar servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, por ejemplo, transporte, turismo, bancos, fianzas, seguros, energía.</p>	<p>A) SECTOR PRIMARIO Obtienen recursos de la naturaleza (forestales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras).</p> <p>B) SECTOR SECUNDARIO Centran su actividad productiva en transformar físicamente materias primas en productos más útiles para su uso, por ejemplo, empresas industriales y de construcción.</p> <p>C) SECTOR TERCIARIO Realizan actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo.</p>
POR LA TITULARIDAD DE SU CAPITAL SOCIAL	POR LA RESPONSABILIDAD LEGAL DEL PROPIETARIO
<p>A) EMPRESA PRIVADA El capital está en manos de particulares.</p> <p>B) EMPRESA PÚBLICA El capital y el control están en manos del Estado.</p> <p>C) EMPRESA MIXTA La propiedad es compartida.</p> <p>D) EMPRESA SOCIAL El capital está en su mayor parte en manos de los trabajadores.</p>	<p>A) EMPRESA INDIVIDUAL O FAMILIAR Pertenece sólo a una persona o a una familia. Puede responder frente a terceros con todos sus bienes y tener responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas.</p> <p>B) SOCIEDADES Generalmente son constituidas por varios accionistas o socios.</p>

1



POR TIPO DE SOCIEDAD MERCANTIL O CIVIL

MERCANTILES

A) SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

B) SOCIEDAD EN COMANDITA

SIMPLE: Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

C) SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

D) SOCIEDAD ANÓNIMA

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

E) SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

COOPERATIVAS

A) SOCIEDAD COOPERATIVA

Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

CIVILES

A) SOCIEDAD CIVIL

Es aquella en la que los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o esfuerzos para lograr un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

B) ASOCIACIÓN CIVIL

Es una forma asociativa de individuos, no transitoria, constituida para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico. No persigue un fin de especulación comercial, por consiguiente no puede obtener un lucro, ganancias o utilidades.

1

En la Tabla 2, se presenta un resumen de las características principales de una Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, una Sociedad Civil y una Sociedad Cooperativa. En los Apéndices 1, 2, 3 y 4 se muestran propuestas de estatuto para estas sociedades que fueron desarrolladas para un trabajo financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Estas propuestas requieren ser adaptadas al las condiciones de México, pero ofrecen un punto de partida útil para formalizar la situación legal de una empresa forestal comunitaria. Más adelante se proporciona información específica sobre las empresas forestales comunitarias.

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE ALGUNAS FORMAS DE ASOCIACIÓN

CARACTERÍSTICAS	SOCIEDAD ANÓNIMA	SOCIEDAD CIVIL	SOCIEDAD COOPERATIVA	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
OBJETO O FIN SOCIAL	Realizar todo tipo de actividades de naturaleza mercantil relacionadas con el cultivo, aprovechamiento y cuidado del bosque.	Prestar, como una unidad, toda clase de servicios.	Agrupación de personas que persiga satisfacer las necesidades comunes, aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad compartida y gobernada democráticamente.	Realizar toda clase de actividades y prestar servicios de naturaleza forestal.
TRÁMITES PARA LA FORMACIÓN	Se requiere permiso o autorización para constituir.	Se requiere permiso o autorización para constituir.	Se requiere permiso o autorización para constituir.	Se requiere permiso o autorización para constituir.
CAPITAL	Puede integrarse con efectivo, bienes o derechos. La transmisión de bienes implica que dejan de ser parte del patrimonio del accionista.	Puede integrarse con una cantidad de dinero, otros bienes, o con el trabajo de los socios. La transmisión de bienes implica que dejan de ser parte del patrimonio del accionista.	Se integra con las aportaciones de los socios, los donativos que reciban y el porcentaje de los rendimientos que se destinen.	Se integran con efectivo, bienes o derechos. El capital debe estar íntegramente suscrito, y en ciertos países la ley exige que esté efectivamente pagada la mitad en el momento de la suscripción.
TRANSFERENCIA DE ACCIONES	Puede hacerse por cualquier medio de transferencia aplicable a valores, con el simple endoso de las acciones. Asimismo, puede estipularse que se haga con la autorización previa del Consejo de Administración.	La transferencia requiere el consentimiento de los demás coaccionados. Los demás socios tienen derecho del tanto, en proporción a sus aportaciones, para adquirir las acciones de otro.	Las bases constitutivas deben contener los requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios.	Las participaciones sociales no son títulos negociables; por lo tanto, se requiere el consentimiento de los demás socios para su transmisión. Los otros socios tienen derecho del tanto (facultad de adquirir por el mismo precio que un extraño estuviere dispuesto a pagar).
Costo	Gastos notariales y de registro.	Gastos notariales y de registro.	Gastos notariales y de registro.	Gastos notariales y de registro.
Duración	Determinada por los socios fundadores en los Estatutos. Puede ser ilimitada (perpetua).	Determinada por los socios fundadores en el contrato social.	Determinada por los socios fundadores en las bases constitutivas.	Determinada por los socios fundadores en los Estatutos. La muerte de uno de los socios puede conducir a la disolución.

<p>RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS</p>	<p>Los accionistas no son responsables en lo personal por las deudas de la sociedad. Si aportaron capital (en efectivo o en especie), las pérdidas y ganancias se reparten hasta el límite de su aportación al capital social.</p>	<p>Los socios no son personalmente responsables de las deudas de la sociedad. A los socios industriales (que aportan trabajo) les corresponde la mitad de las ganancias y no reportan pérdidas. Las obligaciones sociales están garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que administran; los demás sólo están obligados a su aportación.</p>	<p>Existen dos variantes: el régimen de responsabilidad limitada (que implica que los socios sólo están obligados al pago de sus aportaciones iniciales, o suplementada (cuando los socios responden a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad determinada en la constitución).</p>	<p>La responsabilidad de los socios queda limitada al pago de sus respectivos aportes. Los socios no son responsables en lo personal por las deudas de la sociedad. Pueden recibir un interés sobre sus aportaciones. Los votos en asambleas se hacen en razón de porciones del capital aportado.</p>
<p>OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Compleja: Formalidad en el funcionamiento del Consejo de Administración, funcionarios, asambleas anuales y extraordinarias, y vigilancia. Corresponde al Consejo de Administración o a un administrador único, designados por los accionistas.</p>	<p>Sencilla: Las reglas se fijan en los estatutos, pero no tienen las formalidades de las sociedades mercantiles. Puede conferirse a uno o más socios. Su nombramiento puede hacerse en la constitución de la sociedad o por los socios.</p>	<p>Las reglas se fijan en las bases constitutivas, puede ser sencilla si se delega por completo en el Consejo de Administración. La complejidad surge por las comisiones y los órganos integradores (confederación y federación). Corresponde al Consejo de Administración, nombrado por la Asamblea de Socios.</p>	<p>Sencilla: Las reglas se fijan en los Estatutos. Se encarga a uno o más gerentes, que podrán ser o no socios, nombrados por la Asamblea de Socios.</p>
<p>ASPECTOS FISCALES</p>	<p>Los socios pagan impuestos (Impuesto sobre la Renta) únicamente por los dividendos (su participación en las utilidades que reciban como accionistas, en proporción al importe exhibido de sus acciones). Por otra parte, la Sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, deduciendo las utilidades entregadas a los accionistas como dividendo).</p>	<p>Los socios pagan impuestos (Impuesto sobre la Renta) únicamente por los beneficios monetarios recibidos. Por otra parte, la Sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, deduciendo las utilidades entregadas a los accionistas como dividendo).</p>	<p>Los cooperativistas pagan impuestos por los beneficios monetarios recibidos. Por otra parte, la sociedad cooperativa paga este impuesto con base en el remanente distribuíble.</p>	<p>Los socios pagan impuestos (Impuesto sobre la Renta) únicamente por las utilidades recibidas. Por otra parte, la Sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, deduciendo las utilidades entregadas a los accionistas).</p>

DERECHOS	<p>Los accionistas pueden participar en todas las decisiones corporativas. Reciben utilidades en proporción a su participación en el capital.</p>	<p>Los socios reciben remuneraciones por los servicios que presten como parte de la entidad.</p>	<p>Participar en todas las actividades sociales. Recibir “excedentes”, o sea, la cantidad que resta después de cubrir gastos y previsiones, que es repartida entre los socios en proporción a las operaciones efectuadas con la cooperativa o al trabajo realizado en ella.</p>	<p>Recibir participación proporcional de las ganancias.</p>
OBLIGACIONES	<p>Aportar el capital inicial. Participar en las decisiones de la empresa.</p>	<p>Prestar los servicios que ofrece la sociedad.</p>	<p>Cumplir todas sus obligaciones sociales y pecuniarias. Aportar su trabajo personal y las aportaciones correspondientes para el cumplimiento de los fines de la sociedad. Desempeñar los cargos de administración y comisiones que la Asamblea le haya conferido.</p>	<p>Hacer sus aportaciones.</p>
VENTAJAS	<p>Forma más utilizada por su facilidad en el manejo del capital, que en su parte variable es ilimitado. Crea una persona jurídica nueva, que desarrolla una amplia gama de actividades. El accionista no tiene más obligación que aportar el capital y participar en la vida de la sociedad. La responsabilidad de la administración no recae en el accionista, sino en el Consejo de Administración, y las deudas son asumidas por la Sociedad, no por el accionista. Parte del patrimonio de las personas se convierte en acciones, que son instrumentos que circulan en el mercado financiero libremente, y que pueden adquirir un valor superior al nominal. Los accionistas reciben utilidades, o sea, un rendimiento sobre su inversión. La unión de capitales permite realizar negocios que en forma individual no es posible.</p>	<p>Es una sociedad de personas, que se conocen y se tienen confianza. Se crea una persona jurídica diferente a los participantes. La aportación inicial al capital es mínima; los socios pueden participar sólo con su trabajo. Los socios son remunerados en proporción a los trabajos desempeñados. La asociación permite ofrecer a terceros una gama de servicios o actividades que individualmente no se podrían prestar.</p>	<p>Es una sociedad de personas, lo que implica que está fundamentada en la confianza. Sus características (adhesión voluntaria, gobierno democrático –cada socio tiene un voto y las decisiones se toman por mayoría–, propiedad compartida, fondos específicos, ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, equidad y solidaridad, garantizan, cuando menos en principio, la realización de objetivos que, en forma individual, los socios no podrían lograr. Se crea una persona jurídica, que persigue mejorar aspectos económicos. No hay aportaciones importantes de capital. Los socios obtienen los servicios que la propia sociedad proporciona, así como los “excedentes” (utilidades), después de formar fondos comunes.</p>	<p>La responsabilidad está limitada, es decir, no todo el patrimonio de los socios está comprometido en la Sociedad.</p>



1

<p>DESVENTAJAS</p>	<p>Es una Sociedad "de riesgo": el accionista pone en riesgo parte de su capital, pues si el negocio no va bien, puede perder esa inversión. Si su aportación fueron bienes (tierras u otros), dejan de ser de su propiedad, ya que ésta pasa a ser propiedad de la Sociedad. Se tienen que acatar los acuerdos de la mayoría, que pueden no coincidir con los propios. Pueden entrar en la Sociedad accionistas que no se conocen o con intereses diferentes.</p>	<p>Está sujeto a que todos los socios efectivamente colaboren y desarrollen sus actividades de manera eficiente, o bien se desarrolle un sistema de suplencias. De otra manera, la Sociedad no podrá cumplir con los contratos que celebre.</p>	<p>Los socios comparten las pérdidas. El éxito de la Sociedad está sujeto a que la administración sea correcta y eficiente.</p>	<p>Las acciones, cuotas o partes sociales no son negociables (la transmisión o cesión sigue reglas especiales: puede ser por causa de muerte, o entre vivos, sujeta a la aceptación de los socios). El número de socios se limita en ciertas legislaciones.</p>
<p>RECOMENDACIÓN</p>	<p>Es recomendable cuando existen tierras con vocación forestal que no son aprovechadas debidamente por sus dueños, principalmente por falta de capital. Si se busca flexibilidad en el manejo del capital, porque se prevén en el plan de negocio aumentos o disminuciones en el capital de la empresa en el largo plazo, ésta es la figura adecuada.</p>	<p>Se utiliza cuando las personas desean unirse para desarrollar una actividad determinada y su principal capital es su actividad o trabajo.</p>	<p>Figura utilizada mundialmente para agrupar personas que se unen con el fin de satisfacer aspiraciones o necesidades de tipo económico, social o cultural.</p>	<p>Forma utilizada en los casos en que se desea invertir en el negocio forestal, en forma limitada, y cuando no se desea participar activamente en el manejo de éste.</p>
<p>OBSERVACIONES</p>	<p>Al constituirse la Sociedad, se crea una persona jurídica distinta de los accionistas. Las decisiones se toman a través de la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.</p>	<p>Al constituirse, forma una nueva persona jurídica. Las decisiones se toman a través de sus órganos: la Asamblea y el Consejo Directivo.</p>	<p>Se crea una persona jurídica distinta de los socios, pero es una Sociedad de personas, no de capital. Existen varios "fondos", a los cuales debe dedicarse una parte de los ingresos. Los excedentes se reparten después de hacer las aportaciones a los fondos de educación cooperativa.</p>	<p>Se crea una persona jurídica distinta a los socios. Su órgano de dirección y control es la Asamblea de Socios. La administración, representación y uso de la razón social corresponderá a quien se designe.</p>

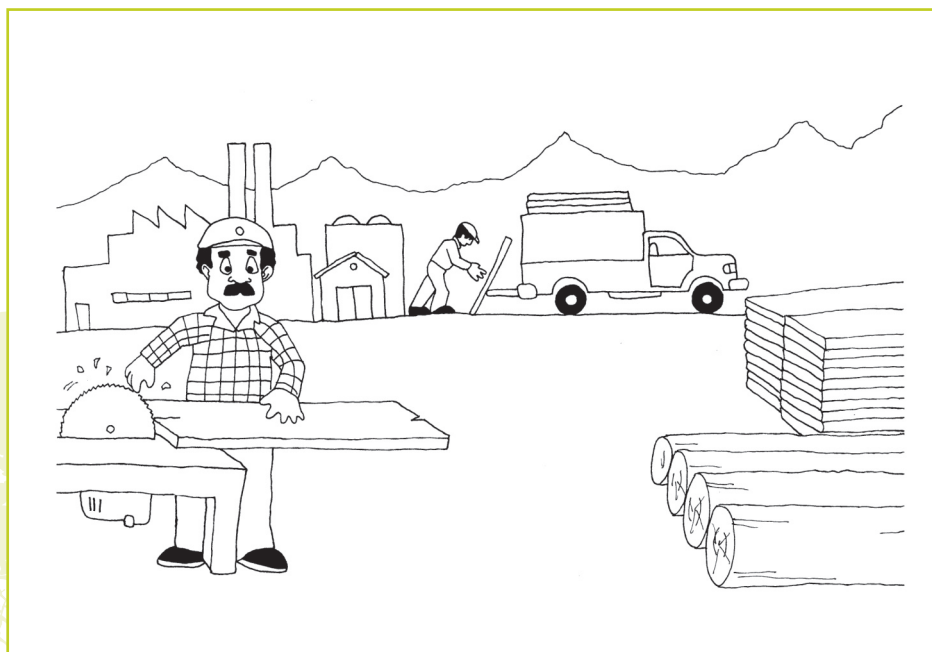
1.5 ¿Qué es una empresa forestal comunitaria?

Es una organización productiva de comunidades o ejidos con áreas forestales permanentes bajo un programa de manejo forestal, dedicada a la producción y transformación de sus recursos forestales maderables, no maderables y/o a la provisión de servicios ambientales, con la finalidad de obtener beneficios económicos.



Para una explicación a detalle sobre las empresas forestales, su tipología y bases jurídicas, consulte los capítulos 1 y 2 de la Guía Legal para Dueños de Bosque en México: Carrillo, J. y J. L. Mota Villanueva (Compiladores). Guía Legal para Dueños de Bosques en México. WWF-México. 2006. 204 pp.

1



1.6 Tipos de empresas forestales comunitarias

Las empresas comunitarias de base forestal se pueden clasificar de varias maneras, como se muestra en la tabla siguiente:

TABLA 3. ALGUNAS FORMAS DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS

POR SU GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA	POR LA LEY AGRARIA	POR EL NIVEL DE ORGANIZACIÓN	POR LA LEY GENERAL DE DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE
<p>a) Las que se dedican al cultivo y manejo forestal.</p> <p>b) Las que se dedican al cultivo y manejo, y a la producción forestal primaria.</p> <p>c) Las que se dedican a la transformación de materias primas forestales (producción forestal secundaria).</p> <p>d) Las que prestan servicios forestales.</p>	<p>a) Ejido.</p> <p>b) Comunidad. Las tierras ejidales y comunales podrán ser objeto de cualquier contrato de asociación o aprovechamiento celebrado por el núcleo de población o por los ejidatarios titulares, según se trate de tierras de uso común, como son las forestales, o parceladas¹.</p> <p>c) Sociedades rurales: son figuras asociativas constituidas por dos o más núcleos rurales o agrarios, cuyo objeto puede ser la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley². Deben contar con un acta constitutiva otorgada ante fedatario público y ser inscritas en el Registro Público de Crédito Rural o en el Registro Público de Comercio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unión de Ejidos o Comunidades • Sociedades de Producción Rural • Asociaciones Rurales de Interés Colectivo 	<p>a) Organizaciones de primer nivel o básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejido • Comunidad • Sociedad de Producción Rural <p>b) Organizaciones de segundo nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unión de Ejidos o Comunidades • Asociación Rural de Interés Colectivo • Unión de Sociedades de Producción Rural 	<p>a) Centro de almacenamiento: Lugar donde se depositan temporalmente materias primas forestales para su conservación y posterior traslado (Art. 7, Fracción VI, LGDFS).</p> <p>b) Centro de transformación: Instalación industrial o artesanal, fija o móvil, donde mediante procesos físicos, mecánicos o químicos, se elaboran productos derivados de materias primas forestales (Art. 7, Fracción VII, LGDFS).</p>

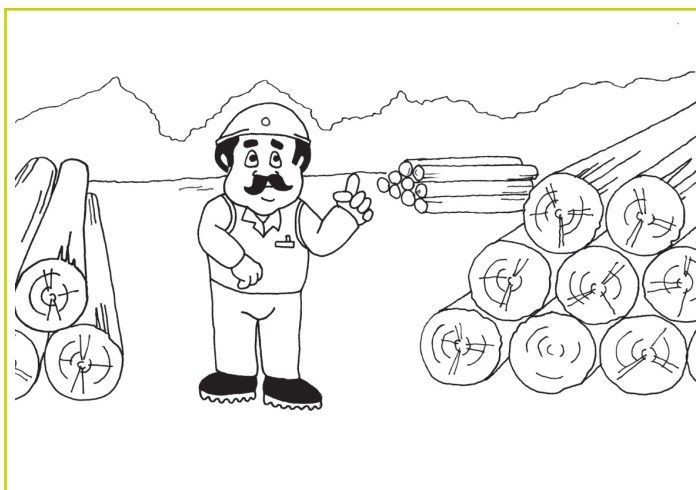
1 Poder Ejecutivo Federal. 1992. Ley Agraria. Diario Oficial de la Federación del 9 de julio de 1993. México. 40 pp. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13.pdf>

2 Procuraduría Agraria. 2005. Glosario de términos jurídico-agrarios. México. 118 pp. <http://www.pa.gob.mx/publica/Glosario/Glosario.pdf>

El artículo 50 de la Ley Agraria establece que los ejidos y comunidades pueden formar empresas bajo la forma de una sociedad mercantil (por ejemplo, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada) o civil (por ejemplo, Sociedad Civil, Asociación Civil) o de cualquier otro tipo, que no estén prohibidas por la ley para el mejor aprovechamiento de sus tierras, transformación y comercialización de productos, prestación de servicios, asistencia técnica, capacitación y cualquier otro objeto que les permita desarrollar sus actividades.

1.7 ¿Qué productos forestales maderables están regulados por la normatividad forestal?

- Madera en rollo: Troncos de árboles derribados o seccionados con diámetros mayores a 10 centímetros en cualquiera de sus extremos, sin incluir la corteza y sin importar su longitud (Art. 2, Fracción XXII, RLGDFS).

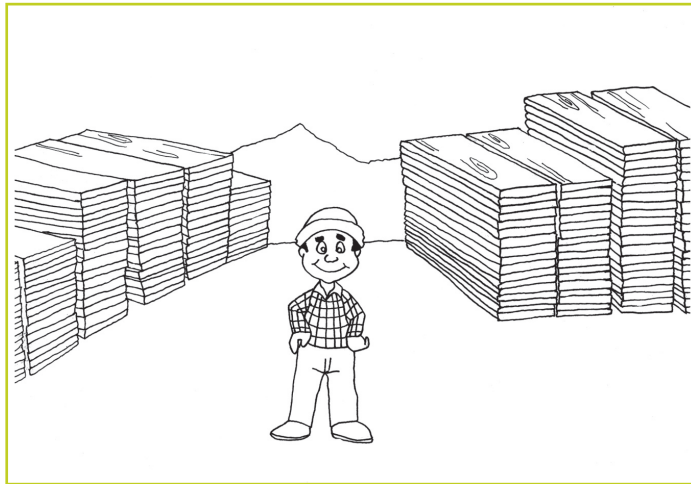


1

- Madera labrada: Materia prima con cortes angulares provenientes de vegetación forestal maderable, en cuya elaboración se utilizan equipos manuales o motosierras (Art. 2, Fracción XXI, RLGDFS).



- Madera con escuadría o aserrada: Materia prima en cortes angulares proveniente de vegetación forestal maderable, en cuya elaboración se utilizan equipos mecánicos (Art. 2, Fracción XX, RLGDFS).



1

El Diagnóstico

2

En esta sección se describen dos métodos muy usados para conocer y analizar la situación actual de una empresa, su posible situación futura, el entorno en que se desenvuelve, sus problemas, oportunidades, capacidades y competencias. Estas herramientas de análisis y planeación son conocidas como Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Marco Lógico. Estas herramientas pueden ser usadas de forma independiente o combinada para lograr los resultados esperados del diagnóstico y para avanzar en el proceso de planeación estratégica que culminará con la preparación de un Plan de Negocio o con un Plan de Mejora y la gestión del mismo.

2.1 ¿Qué es un diagnóstico?

Es la descripción, evaluación y análisis de la situación actual y la trayectoria histórica de un grupo de personas, una organización, un país o alguna situación que se desea estudiar. Implica un conocimiento cuantitativo y cualitativo de la realidad existente y una apreciación de las posibles tendencias, que permiten realizar proyecciones de las diversas restricciones que la afectan, a fin de solucionarlas en el corto, mediano y largo plazos.

En esta Guía se entiende que un diagnóstico es la etapa inicial del proceso de planeación, por medio del cual se conoce la situación actual de una empresa, sus problemas y oportunidades. Esta parte del proceso de planeación es la base sobre la que se podrá construir la situación deseada para la empresa, a través de la elaboración de un Plan de Negocio y un Plan de Puesta en Marcha.

2.2 Objetivos del diagnóstico

Dar respuesta al menos a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estado de las cosas en la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas u oportunidades principales?

- ¿Cuál es la causa o cuáles son las causas de estos problemas u oportunidades?
- ¿Cuáles son las oportunidades de corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué se debe y puede hacer para superar los problemas o aprovechar las oportunidades de la empresa?

Se debe tener siempre en mente que un diagnóstico no es una simple colecta de información o de datos, o una descripción de características. De manera general, se puede decir que los objetivos que tiene una empresa cuando lleva a cabo un diagnóstico son:

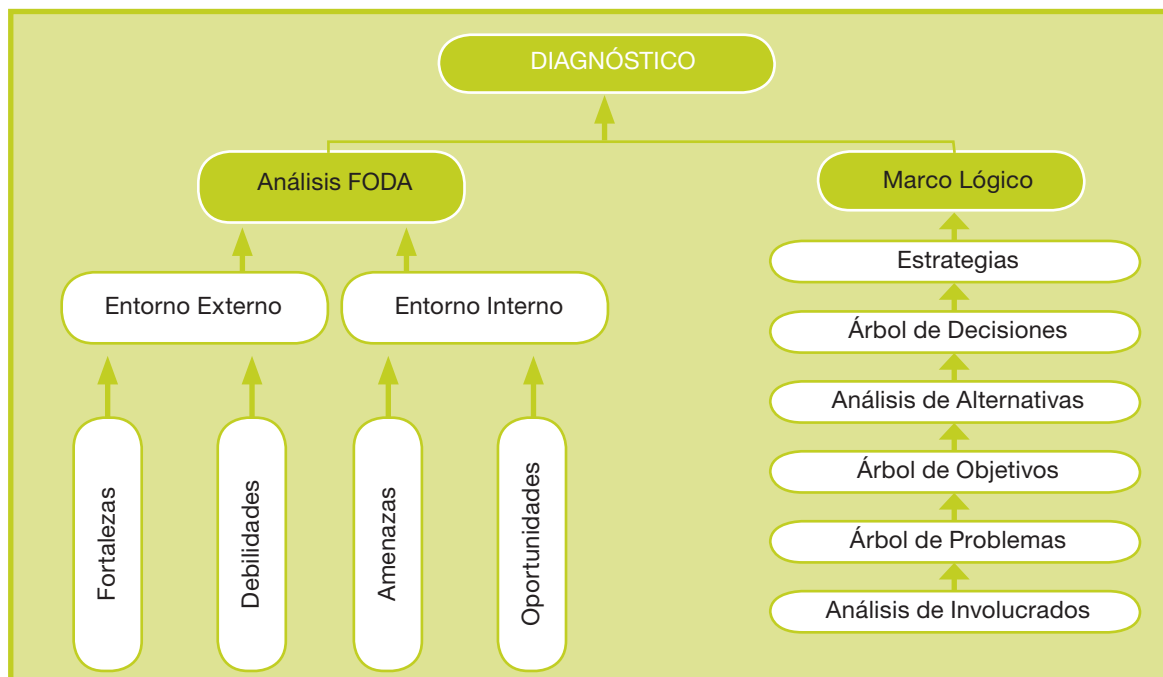
- Conocer su realidad
- Identificar las causas que originaron esa realidad o situación
- Diferenciar los problemas de los hechos
- Identificar los problemas relevantes y enfocar su solución, a partir de las causas que los originaron

2

2.3 ¿Cómo se formula un diagnóstico?

Existen diversos procedimientos para la elaboración de diagnósticos. En esta Guía se hará uso de las herramientas conocidas como Análisis FODA y el método del Marco Lógico, como se muestra en la Figura 1.

FIGURA 1. PROCESO DEL DIAGNÓSTICO



2.3.1 ¿Qué es el análisis FODA?

Es una metodología de análisis proveniente de la planeación estratégica, centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual de una organización. Consiste en identificar las características relevantes de las situaciones interna y externa de la empresa. La definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ayuda a confeccionar un diagnóstico de la empresa y de su entorno.

Este método se adapta prácticamente a cualquier tipo de situación. Aún cuando es un análisis de una situación actual (análisis estático), también permite un análisis prospectivo (análisis dinámico), por ejemplo, cuando se determinan las amenazas, ya que no sólo trata de conocer lo existente, sino lo que podría ocurrir en el futuro de persistir determinadas condiciones.

2.3.1.1 Objetivos del Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de una empresa u organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una empresa. Los objetivos del FODA son, de manera resumida:

- Conocer la situación de una organización
- Tener un panorama de la situación desde varios ángulos
- Proporcionar información para revisar la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias de una empresa
- Determinar políticas y estrategias para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como actuar para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto

2.3.1.2 Elementos del Análisis FODA

Los elementos de este análisis son:

- a) Entorno interno
 - Fortalezas: Son características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
 - Debilidades: Son las fallas de una empresa en las que será necesario actuar para no quedar en una situación crítica, como por ejemplo la pérdida de participación en el mercado. Las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.
- b) Entorno externo
 - Oportunidades: Son las posibilidades que presenta el mercado. Sólo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

- Amenazas: Son condiciones severas que pueden afectar el desarrollo de la empresa, llegando en caso extremo a su desaparición.

2.3.1.3 ¿Cómo se elabora un Análisis FODA?

Herramienta 1: Elaboración del Análisis FODA

Para preparar el FODA de una empresa se puede usar el diagrama que se muestra en la Figura 2, con el propósito de separar la situación interna (Fortalezas y Debilidades) de la situación externa, sobre la que la empresa no tiene control (Oportunidades y Amenazas), y después continuar con los siguientes pasos:

- Paso 1:** Integración del equipo de trabajo
- Paso 2:** Diseño de una agenda de trabajo
- Paso 3:** Sesión de "lluvia de ideas"
- Paso 5:** Selección, análisis, y ordenamiento de los problemas, amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades
- Paso 6:** Identificación de alternativas estratégicas
- Paso 7:** Preparar una matriz para eliminar subjetividades y tomar decisiones acertadas

2

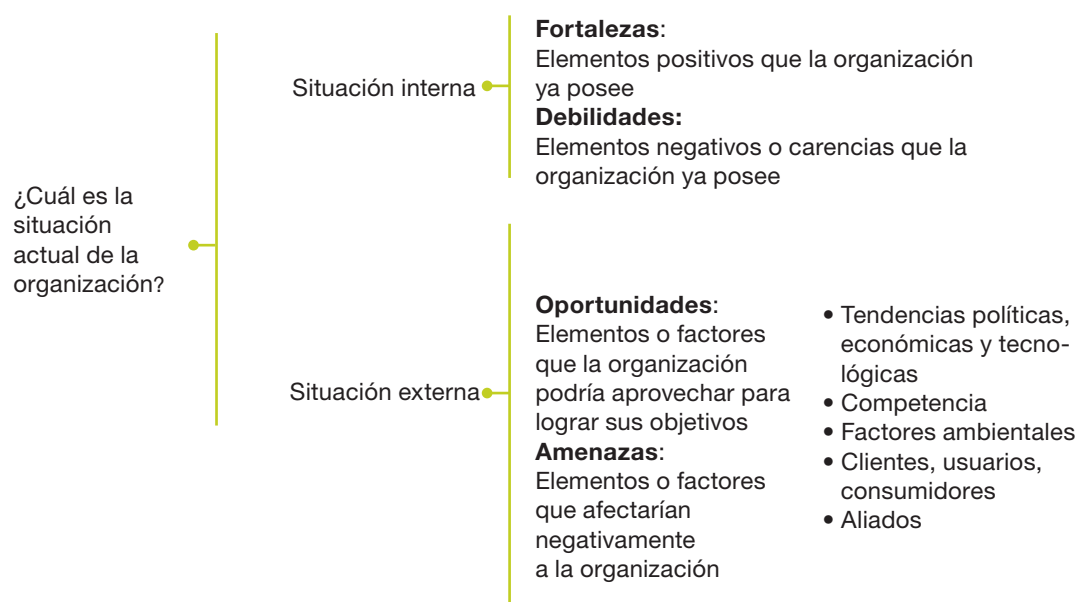
Algunas preguntas que pueden utilizarse en la sesión de "lluvia de ideas", y que, posteriormente, serán útiles durante el proceso de la planeación estratégica y la elaboración del Plan de Negocios de una empresa forestal comunitaria, son:

- ¿En qué situación se encuentra la empresa en este momento?
- ¿Hacia dónde se dirige actualmente?
- ¿En qué situación pretende estar la empresa dentro de uno, tres o cinco años?
- ¿Cómo se logrará esto?

El análisis de las respuestas a estas preguntas proporcionará datos que permitirán definir conceptos sobre los siguientes aspectos:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio deberíamos estar?
- ¿Cómo se define el producto o productos principales?
- ¿Quiénes son los competidores presentes y futuros?
- ¿Quiénes son los competidores principales?
- ¿A qué clientes atendemos?
- ¿A qué clientes deberíamos atender?
- ¿Cuáles son los mercados potenciales?
- ¿Cuáles fuerzas y tendencias del entorno externo deben de ser consideradas?
- ¿Cuál es la diferencia principal que tenemos respecto a nuestros competidores presentes y futuros?

FIGURA 2. Análisis FODA



2

En la Tabla 4 se muestran cuatro estrategias alternativas distintas, aunque en la práctica algunas de ellas se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera combinada. Las características principales de cada estrategia se describen a continuación³.

TABLA 4. LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de fortalezas F1 F2 ... Fn.	Lista de debilidades D1. D2. ... Dr.
	Lista de oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3,...)
Lista de amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D. 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3,...)

Fuente: IPN. 2002. Metodología para el Análisis FODA. México. 24 pp.

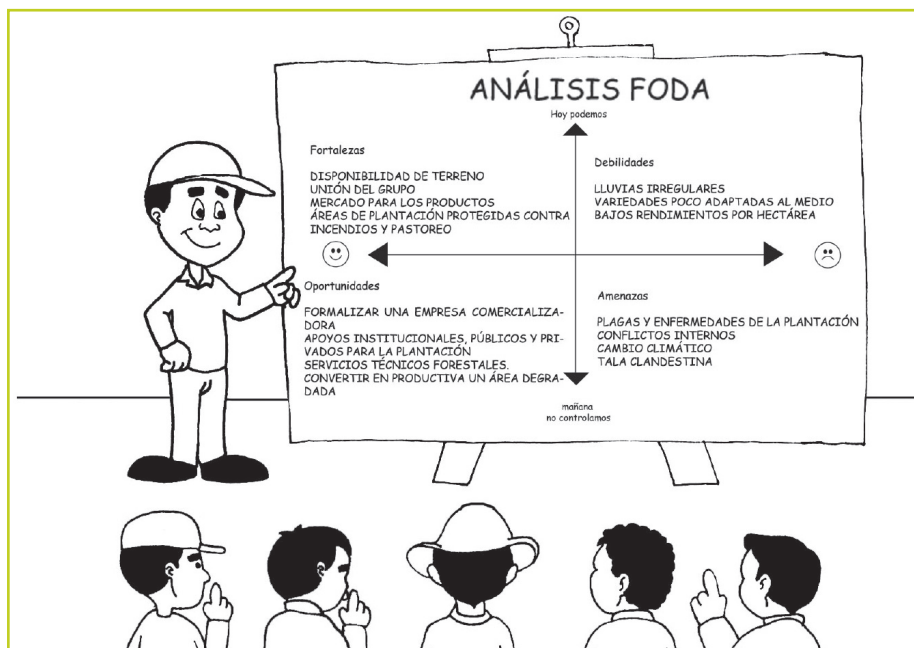
3 Con base a IPN. 2002. Metodología para el Análisis FODA. México. 24 pp.



2

- a) Estrategia DA (Mini-Mini): El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que enfrente amenazas externas y debilidades internas pudiera encontrarse en una situación crítica. Cualquier empresa debe siempre tratar de evitar esta situación. Un ejemplo de esta situación puede ser el caso de una empresa forestal comunitaria cercana a una frontera en donde hay una gran cantidad de empresas similares en el país vecino que venden madera secada en estufa, mientras que la empresa forestal comunitaria no tiene estufa para secar madera.
- b) Estrategia DO (Mini-Maxi): Esta estrategia (Debilidades vs. Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. En este caso, una empresa podría identificar oportunidades en el entorno externo pero pudiera tener debilidades organizacionales que le impiden aprovechar esas oportunidades. Por ejemplo, la mayoría de fabricantes de muebles han decidido comprar únicamente madera clasificada, pero la empresa forestal comunitaria no tiene experiencia con la clasificación de madera.
- c) Estrategia FA (Maxi-Mini). La estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa que pueden enfrentar las amenazas del entorno externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Siguiendo con el ejemplo de los fabricantes de muebles, una empresa forestal comunitaria tiene en su bosque una madera muy apreciada por los fabricantes de muebles pero no tiene estufa para secado. En este caso, la empresa forestal comunitaria podría aprovechar la oportunidad de tener la madera para fabricar muebles y buscar asociarse con alguna comunidad forestal vecina que tiene estufa para secar madera.
- d) Estrategia FO (Maxi-Maxi). La estrategia FO (Fortalezas vs. Oportunidades), es la situación en la que quisiera estar casi cualquier empresa ya que podría maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Una empresa exitosa siempre hará lo posible por llegar a una situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tiene debilidades luchará para superarlas y convertirlas en fortalezas y si enfrenta amenazas las superará para enfocarse en las oportunidades. Por ejemplo, una empresa forestal comunitaria clasifica su madera y tiene estufa para secado. Estas fortalezas podrían combinarse con una reciente oportunidad que surgió por el establecimiento de un importante fabricante de muebles en la región.

Ejemplo de Análisis FODA aplicado a una plantación forestal



2

2.3.2 ¿Qué es el método del Marco Lógico?

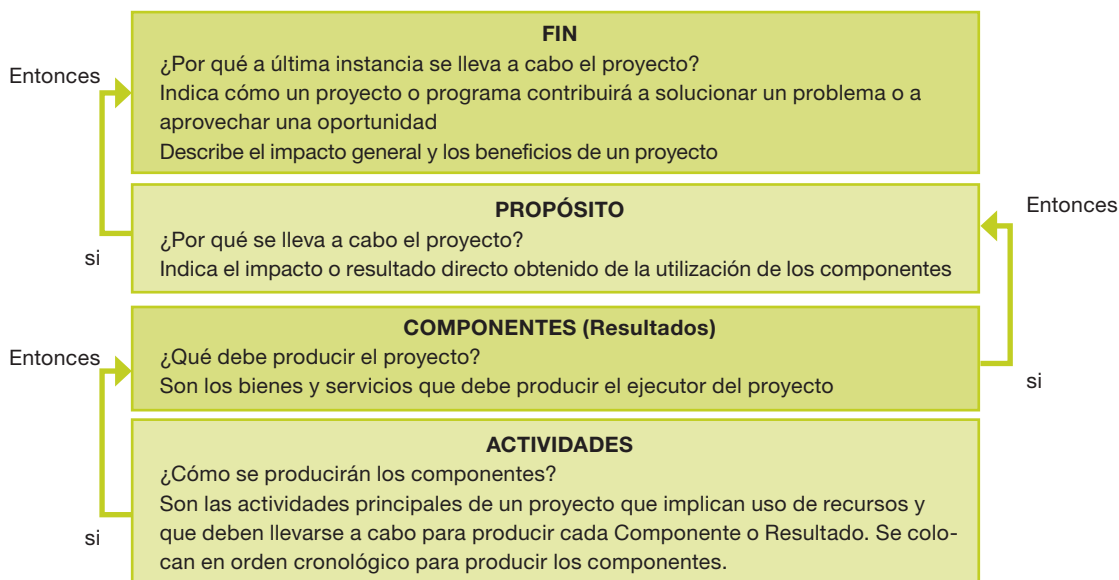
Es una herramienta analítica que puede ayudar en la planeación, gestión y seguimiento y control de programas y proyectos, ya que permite identificar la problemática que enfrenta una organización y las alternativas disponibles de intervención para solucionarla. Generalmente, los resultados de la aplicación del método se presentan en una tabla conocida como Matriz del Marco Lógico, que se describirá más adelante (página 34).

Aún cuando el Marco Lógico es más un instrumento de planeación y diseño de intervenciones, su descripción se incluye en esta sección, debido a que se utilizan varias de las herramientas asociadas con la elaboración de diagnósticos, como se ilustra posteriormente en la Tabla 5 (página 21).

El Marco Lógico no soluciona, por sí solo, todos los problemas de una empresa ni garantiza su éxito o sirve para evaluar la conveniencia socioeconómica ni la viabilidad financiera de un proyecto. Tampoco es suficiente para garantizar una buena gestión o ejecución de un proyecto o un efectivo y eficiente control del mismo. Por estas razones, se recomienda usarlo de forma combinada con otros métodos, técnicas y herramientas de análisis, planeación y gestión, que se abordarán más adelante (páginas 40 a 80).

La “lógica” del Marco Lógico se debe interpretar de la siguiente forma:

FIGURA 3. LÓGICA DEL MARCO LÓGICO



2

2.3.2.1 Objetivos del Marco Lógico

Este método permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de inversión. En este sentido, su contribución a la gestión del ciclo de vida de proyectos es comunicar información básica y esencial, estructurada de forma tal que permite entender con facilidad la lógica de la intervención que se pretende realizar. Sus objetivos son, de manera resumida:

- Contribuir a una buena conceptualización, diseño y gestión de un proyecto
- Identificar la problemática de una organización
- Evitar la existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades que no conducen al logro del objetivo principal
- Generar un lenguaje común entre todos los involucrados, que facilite la comunicación y evite ambigüedades y malos entendidos
- Facilitar el logro de acuerdos precisos con todos los involucrados, acerca de los objetivos, metas y riesgos de un proyecto
- Establecer una base objetiva y consensuada para evaluar la ejecución del proyecto y sus resultados e impactos
- Identificar los riesgos que podrían afectar el desarrollo del proyecto o bien comprometer su contribución al objetivo del mismo
- Definir claramente las responsabilidades y métodos para el adecuado seguimiento y control de un proyecto

2.3.2.2 Elementos del Marco Lógico

Los elementos necesarios para elaborar un Marco Lógico son:

- a) El análisis de involucrados
- b) El análisis de problemas
- c) El análisis de objetivos
- d) El análisis de alternativas
- e) La idea-proyecto

En la Tabla 5 se muestran los elementos del Marco Lógico, las herramientas requeridas para utilizar este método y los resultados esperados en cada caso. Algunas de las herramientas ya fueron descritas al tratar el Análisis FODA.

TABLA 5. Herramientas del Marco Lógico

HERRAMIENTAS	TAREAS	RESULTADOS
Herramienta 2: Análisis de involucrados	Identificación de grupos de interés	Matriz de involucrados
Herramienta 3: Análisis de problemas Herramienta 4: Selección de problemas	Lluvia de ideas	Identificación de problemas Selección del problema central
Herramienta 5: Árbol de problemas	Análisis de problemas	Problemas, causas y efectos
Herramienta 6: Árbol de objetivo	Análisis de objetivos	Objetivos, medios y fines
Herramienta 7: Árbol de alternativas	Análisis de alternativas	Selección de la mejor alternativa
Herramienta 8: Árbol de decisiones	Identificación de la idea-proyecto	Diseño de la estrategia de intervención

A continuación se describen los elementos del Marco Lógico y las herramientas y procedimientos para usarlas.

Herramienta 2: Análisis de Involucrados

Al estudiar las alternativas del proyecto se deben considerar los intereses y expectativas de los involucrados, ya que éstas pueden ser coincidentes, complementarias o incluso antagónicas. Este análisis tiene como propósito aprovechar y potenciar el apoyo de los involucrados con intereses comunes o complementarios, disminuir la oposición de quienes tienen intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.

Los resultados de este análisis se pueden presentar como se muestra en la Tabla 6, donde se explican las características de cada grupo o persona involucrada y la descripción detallada de los problemas u oportunidades percibidos por ellos. En la tabla se debe identificar qué personas, grupos u organizaciones están directa o indirectamente involucrados con un problema o una oportunidad específica que se intenta resolver o aprovechar, con el propósito de tomar en consideración sus intereses, objeciones, necesidades, limitaciones y potencialidades.

TABLA 6. Ejemplo de un proceso de Análisis de Involucrados

CONOCER
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad? • ¿Quiénes enfrentan los problemas más apremiantes para su solución? • ¿Quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por el proyecto? • ¿Qué conflictos puede suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos, personas u organizaciones?
IDENTIFICAR
<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios directos • Los beneficiarios indirectos • Los grupos o personas neutrales que son excluidos por el proyecto • Los grupos o personas perjudicados y que se oponen al proyecto

Los posibles involucrados en una o en un proyecto pueden incluir a:

- Los beneficiarios, directos e indirectos, de la empresa o proyecto, quienes estarán interesados en que la empresa opere o que el proyecto se ejecute.
- Personas o grupos que podrían ser perjudicados directa o indirectamente por la empresa o proyecto y que se opondrán a su operación o ejecución.
- La comunidad de la zona en que se establecerá la empresa o se ejecutará el proyecto, cuyo apoyo u oposición dependerá de sus expectativas o aprensiones.
- El promotor o promotores de la empresa o proyecto, quienes deberían ser por definición los principales impulsores.
- El financista de la empresa o proyecto cuyo principal interés será que los recursos se inviertan bien y, si se trata de un crédito, que éste sea pagado oportunamente.
- Las autoridades de gobierno, ya sean comunales, municipales, estatales o nacionales, cuya posición y rol dependerán de la función que desempeñen.

- Grupos ambientalistas, que se opondrán a cualquier empresa o proyecto que impacte negativamente al ambiente y apoyarán a aquéllos que lo protejan o mejoren.
- Grupos étnicos interesados en defender sus derechos y su cultura o en buscar compensaciones por abusos pasados o discriminación actual.
- Organizaciones no gubernamentales, cuya posición respecto a la empresa o proyecto dependerá de su misión institucional.
- Empresas proveedoras de insumos o usuarias de los bienes o servicios que la empresa o proyecto producirán, así como aquéllas que se verán afectadas por la operación de la empresa o ejecución del proyecto.

Las principales tareas que deberán desarrollarse en un Análisis de Involucrados son:

- Identificar todas las personas, grupos, entidades y organizaciones que pueden tener interés o verse beneficiados o perjudicados directa o indirectamente.
- Describir brevemente a cada uno de los involucrados a través de una enumeración de sus principales características e intereses.
- Categorizarlos por áreas de interés (beneficiarios del proyecto, opositores a éste, entidades reguladoras o supervisoras, etc.)
- Analizar sus problemas, necesidades, intereses y expectativas, tratando de determinar lo mejor posible qué posición asumirán frente al proyecto y con qué fuerza lo harán. También es necesario analizar sus fortalezas y debilidades (nivel de organización, poder económico o político, etc.). Asimismo, puede ser útil estudiar qué posición han adoptado antes frente a proyectos de características similares y qué acciones han realizado.
- Por último, con base en la información recopilada, deberá estudiarse el impacto que los distintos involucrados podrían tener sobre la ejecución y operación del proyecto.

Algunas herramientas que pueden ser útiles para llevar a cabo el Análisis de Involucrados son:

- Mapa de relaciones, que presenta en forma gráfica a los distintos involucrados y las relaciones existentes entre ellos, agrupándolos según sus intereses.
- Juego de roles, el cual es un mecanismo que puede ser usado para analizar mejor las posiciones, intereses, expectativas y reacciones de los distintos involucrados. Se asigna a distintas personas el papel de representar a algún grupo de involucrados. Se simula una reunión donde cada uno debe dar argumentos en favor de su posición. Ello ayuda a comprender mejor los intereses, expectativas, razones y temores de los distintos involucrados.
- Tabla de expectativas-fuerzas, se utiliza una tabla en donde se anotarán los intereses o expectativas de cada involucrado y se le asignará un valor a cada uno (valencia) que represente el nivel de importancia que tiene para el grupo (positivo si es favorable, negativo si se opone).

Herramienta 3: Análisis de Problemas

Los pasos necesarios para este análisis son:

Paso 1: Identificar los problemas

La primera tarea consiste en identificar correctamente el problema que se va a abordar, sus causas y sus efectos, pues en caso contrario se podría recomendar una solución que responda a los efectos y no a la raíz del problema o que se proponga una solución falsa o inaplicable, como se muestra en la Tabla 7. Es importante no confundir el problema con la falta de una solución. Para la correcta aplicación del método, el problema debe ser formulado como una situación negativa que debe ser revertida. La identificación del problema o de los problemas puede ser realizada por una sola persona, pero sus resultados son muy superiores cuando se trabaja en un equipo multidisciplinario.

TABLA 7. Ejemplo de diferencias entre hechos y problemas

NO CONFUNDIR	
Hecho	Algo que existe o sucede y que no se puede modificar
Problema	Situación adversa que puede resolverse
Ejemplo	
Hecho	Suelos pobres
Problema	Prácticas inadecuadas de selección, plantación de árboles y manejo de la plantación
NO CONFUNDIR	
Causa	Origen del problema
Efecto	Resultado del problema
Ejemplo	
Causa	Mala técnica de plantación de árboles en la reforestación
Efecto	Muerte de los árboles



2

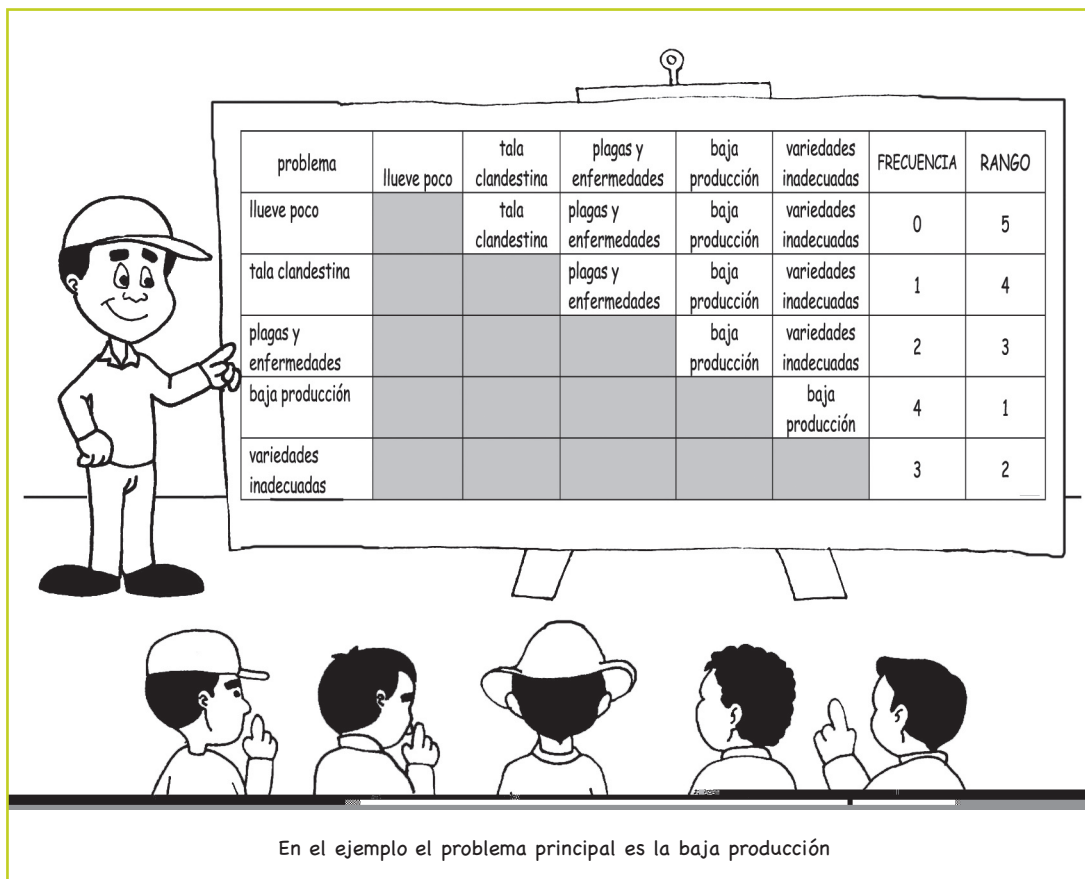
Paso 2: Jerarquización de problemas

Se deberá llegar a un acuerdo respecto a cuál es el problema que se va a abordar. Ello puede parecer sencillo, pero por lo general no lo es. Esta tarea se facilita si se inicia el trabajo realizando una "lluvia de ideas" sobre posibles definiciones del problema o distintas formas de verlo.

Herramienta 4: Selección del problema principal

Para seleccionar el problema principal se hace uso de la pregunta generadora: ¿Cuál de los problemas número 1 y número 2 parece ser el más importante? El ejercicio se repite comparando los problemas de dos en dos. Al final se cuenta cuántas veces en el cuadro se anotó a cada uno los problemas (al número de veces se le llama frecuencia). El problema que tenga el mayor número o frecuencia será el más importante, como en el ejemplo mostrado en la Figura 4, en el que la baja producción es el principal problema.

FIGURA 4. EJEMPLO DE JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS



2

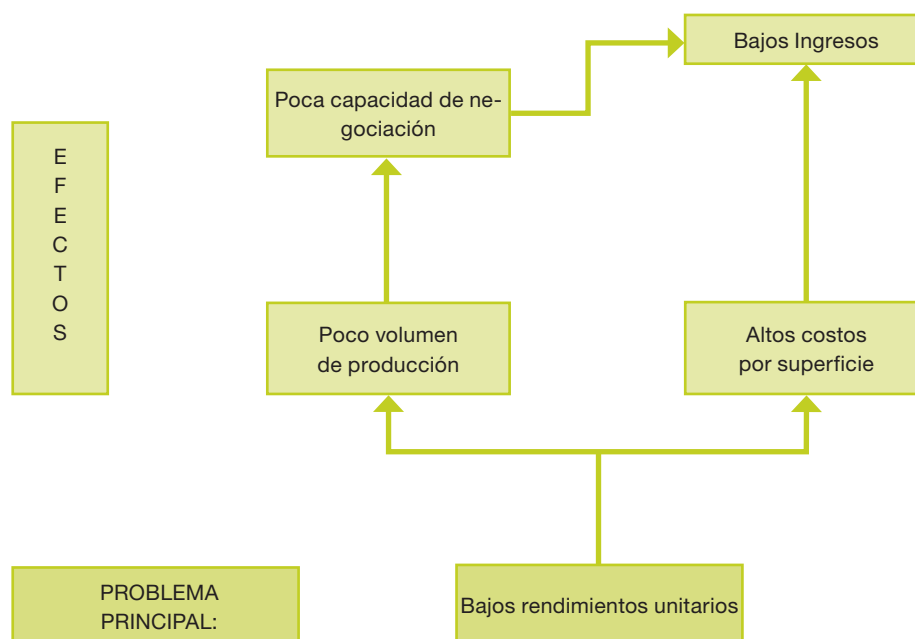
Paso 3: Examinar los efectos que provoca el problema

Después de haber definido el problema principal, el siguiente paso consiste en analizar los efectos que dicho problema provoca en la empresa. Esto se logra mediante la construcción de un **Árbol de Efectos**, el cual representa en forma gráfica los distintos efectos del problema y cómo se relacionan con éste y entre sí.

Para llevar a cabo esta tarea se pueden usar las distintas ideas sobre definición del problema que se consideraron antes de decidirse por una de ellas. Es posible que algunos de los efectos hayan sido mencionados durante la "lluvia de ideas" como posibles definiciones del problema. La construcción del **Árbol de Efectos** se inicia dibujando un cuadro y escribiendo en él la definición acordada para el problema. Luego se dibujan sobre éste nuevos cuadros, en los cuales se anotan los efectos más directos ocasionados por el problema. Después se examina cada uno de los efectos anotados y se estudia si éste a su vez provoca otros efectos sobre la empresa. Se continúa así hasta alcanzar un nivel razonable de detalle. Es posible que con dos o tres niveles de efectos encadenados sea suficiente para una ade-

cuada descripción de los efectos generados por el problema, como se muestra en la Figura 5.

FIGURA 5. EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE EFECTOS DE UNA PLANTACIÓN FORESTAL



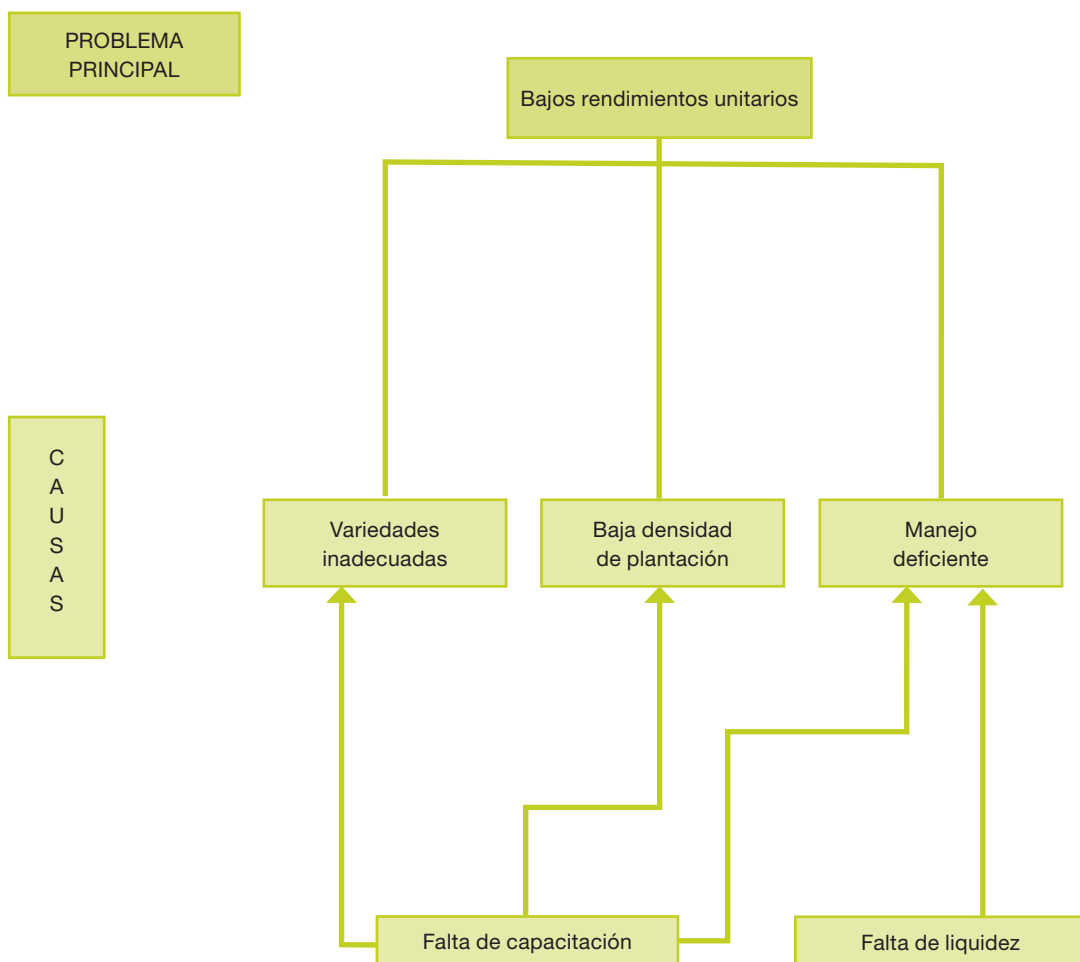
El proceso puede ser complicado y requerir de muchas horas de trabajo hasta alcanzar un acuerdo sobre cómo graficar los distintos efectos y sus relaciones con el problema y entre ellos. Si los efectos identificados son serios y ameritan trabajar para evitarlos, se puede proceder al análisis de las causas del problema.

Paso 4: Identificar las causas del problema

El siguiente paso consiste en analizar las causas que han dado origen al problema. Se dibuja un recuadro y se anota el problema identificado. Después se pregunta qué es lo que ha ocasionado el problema y se anotan las distintas ideas en cuadros debajo de éste. Se dibujan inmediatamente debajo del problema las causas más directas, uniéndolas con flechas de abajo hacia arriba.

Después se procede de la misma forma que se hizo para el Árbol de Efectos, identificando así las causas de las causas, las que se dibujarán en un segundo nivel debajo el problema, unidas por flechas a las causas más directas (de primer nivel). De dos a cuatro niveles son aceptables para este ejercicio, como se muestra en la Figura 6. Por lo general es más sencillo identificar los efectos del problema que sus causas.

FIGURA 6. EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE CAUSAS DE UNA PLANTACIÓN FORESTAL



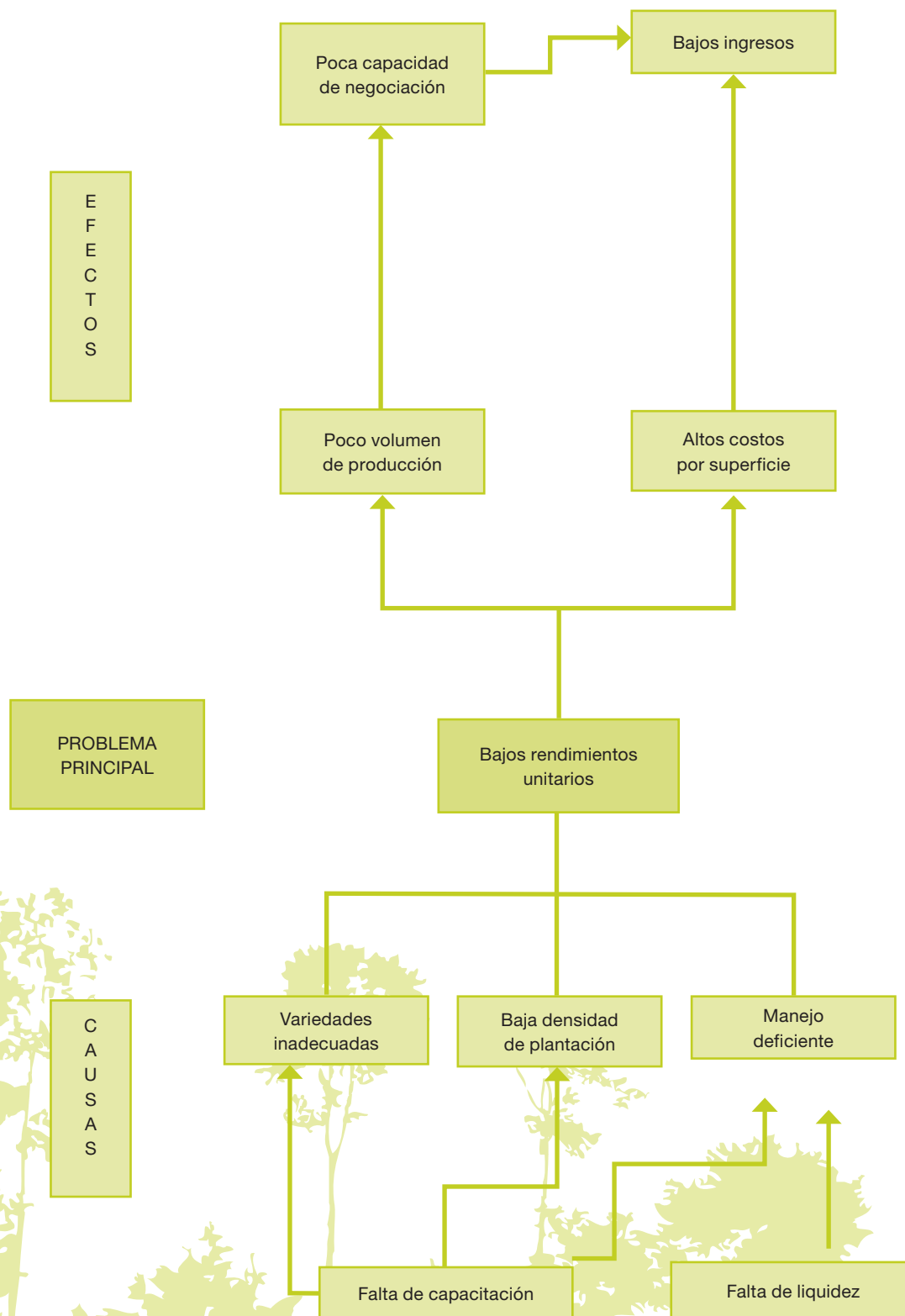
Paso 5: Construir el Árbol de Problemas

En esta etapa es conveniente verificar que no aparezca una misma situación como causa y efecto a la vez (situación bastante frecuente). Si esto sucede, será necesario revisar bien que se quiso decir al definir dicha situación y ver si se cambia la redacción de una de ellas o si se opta por dejarla sólo como causa o sólo como efecto.

Herramienta 5: Árbol de Problemas

Una vez completado el Árbol de Causas, éste puede ser unido al Árbol de Efectos, creando así el Árbol de Problemas (Figura 7). Esta herramienta se convierte en el primer paso para la identificación de la idea-proyecto que resuelva el problema principal de la empresa. También es útil para la identificación de los objetivos del Plan de Negocio o el Plan de Mejora de la empresa.

FIGURA 7. EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS DE UNA PLANTACIÓN FORESTAL

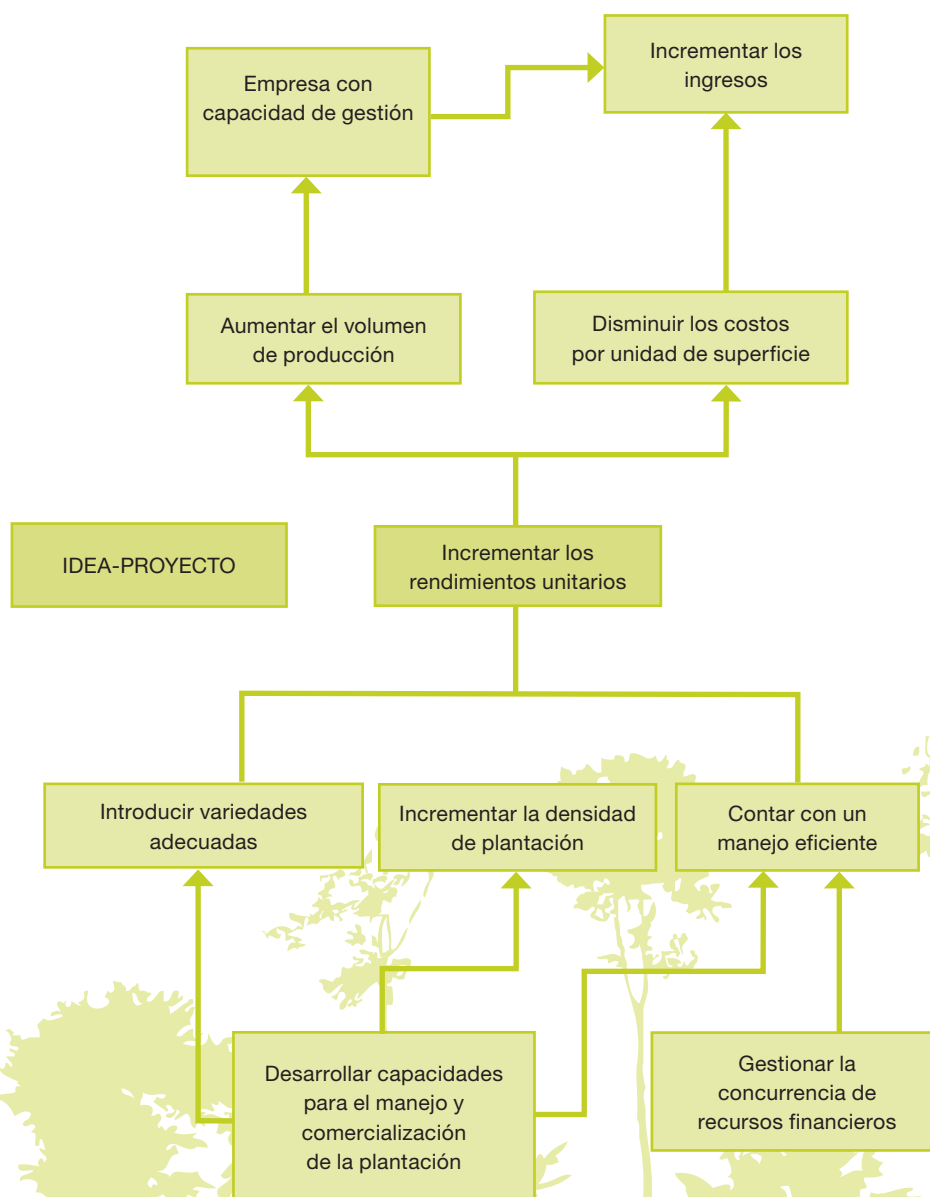


2

Herramienta 6: Árbol de Objetivos

Después de concluir la identificación de los problemas de la empresa, sus efectos y sus causas, se lleva a cabo un ejercicio mediante el cual los problemas se convierten en objetivos para preparar el Árbol de Objetivos, que sirve para identificar la idea-proyecto que permita a la empresa resolver su problema principal o aprovechar las oportunidades que se presentan. El Árbol de Objetivos es una representación de la situación esperada al resolver el problema, como lo muestra la Figura 8.

FIGURA 8. EJEMPLO DE ÁRBOL DE OBJETIVOS DE UNA PLANTACIÓN FORESTAL



Todo lo negativo se volverá positivo. Al realizar este cambio, los efectos negativos que generaba la existencia del problema pasarán a ser los fines que se persiguen con su solución y las causas se convertirán en los medios con que se deberá contar para poder solucionarlo efectivamente.

Este proceso, que puede parecer mecánico y simple, no lo es tanto. Por ello, es importante verificar la lógica del Árbol de Objetivos y confirmar que las relaciones causa-efecto que dieron origen a la estructura del Árbol de Problemas siguen teniendo sentido. Si esto no sucede, será necesario volver atrás y revisar la lógica de las relaciones en el Árbol de Problemas.

Herramienta 7: Análisis de Alternativas

Es un proceso que consiste en identificar estrategias alternativas para lograr el o los objetivos establecidos en el Árbol de Objetivos. Si alguna de las estrategias identificadas es ejecutada, la empresa podría solucionar el o los problemas que tiene actualmente y pasar a la situación deseada.

Las distintas estrategias identificadas deben ser evaluadas por medio de otras herramientas, como el análisis de beneficio-costos, la tasa interna de retorno, el valor neto presente, la relación costo-efectividad, la evaluación ambiental y otras más, que no son descritas en esta Guía pero que es posible consultar en varias fuentes de información. Con base en los resultados de los diferentes análisis utilizados, se decide cuál es la estrategia o combinación de estrategias más apropiada para convertirse en la estrategia de la empresa o el proyecto.

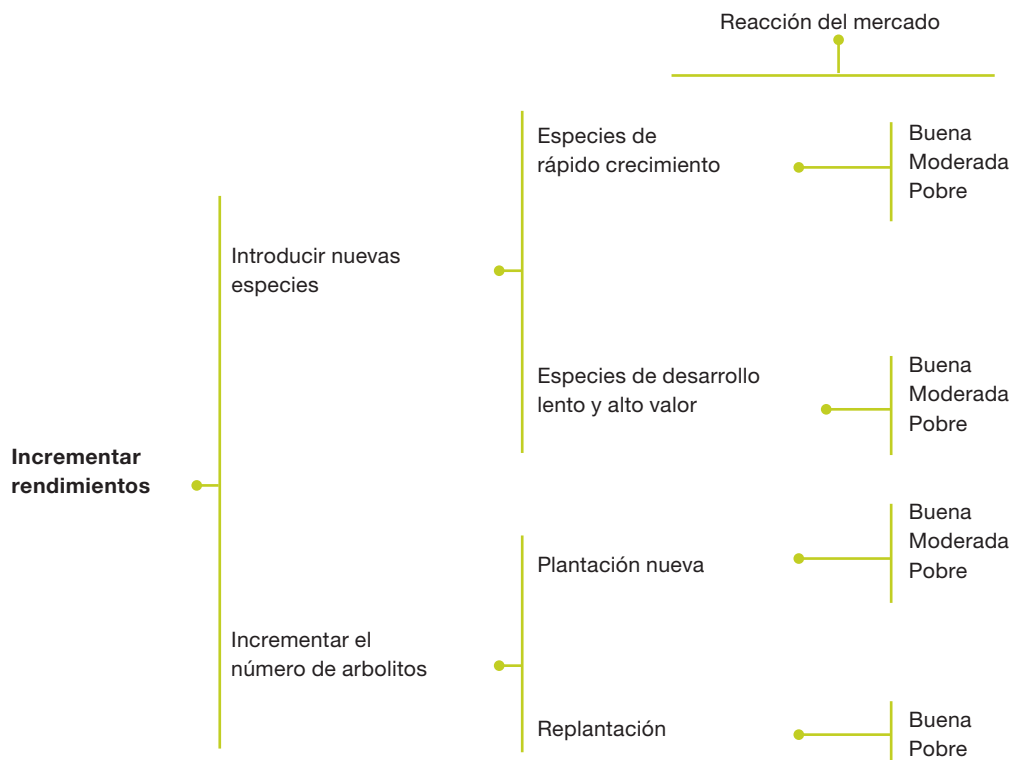
Herramienta 8: Árbol de Decisiones

Las alternativas identificadas en la etapa anterior son usadas para construir un Árbol de Decisiones, que consta de una serie de preguntas relacionadas mediante un diagrama, a las que debe contestarse sí o no. Las respuestas determinan qué camino ha de seguirse y a qué decisión lleva ese camino. Al concluir este ejercicio, el Árbol de Decisiones construido muestra el conjunto de alternativas que una empresa tiene disponibles para solucionar un problema o para aprovechar una oportunidad.

Siguiendo con el ejemplo de la plantación forestal, al momento de construir el Árbol de Objetivos se identificaron también algunas alternativas disponibles o caminos diferentes para lograr el fin buscado, que es incrementar los rendimientos de la plantación. El equipo de planeación de la empresa identificó dos alternativas. Para iniciar la construcción del Árbol de Decisiones se hace la pregunta guía o pregunta generadora: ¿Se deberían introducir nuevas especies o variedades de árboles o aumentar el número de arbolitos en la plantación? Dependiendo de la respuesta, se llega a otro punto de decisión para cada una de las alternativas,

como se muestra en la Figura 9. La empresa usará la información del Árbol de Decisiones cuando prepare su Plan de Negocio.

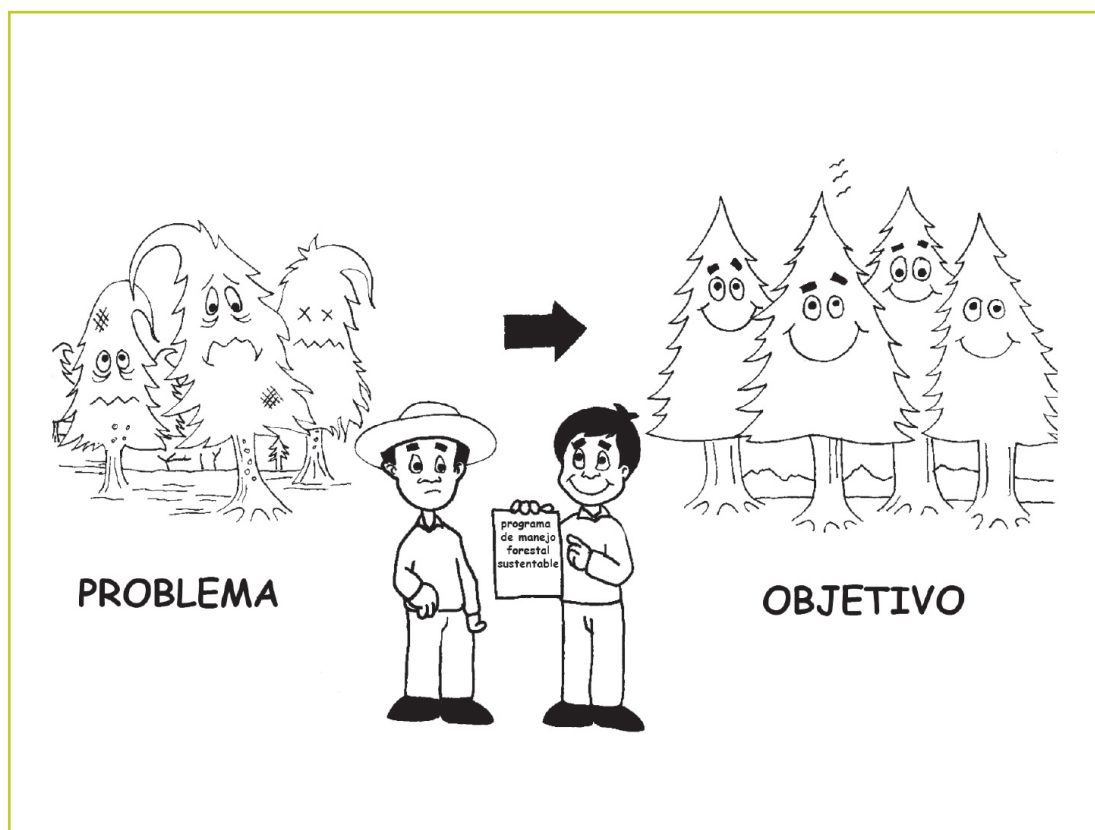
FIGURA 9. EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE DECISIONES DE UNA PLANTACIÓN FORESTAL



Cada una de las alternativas identificadas puede convertirse después en una idea-proyecto, que es la solución a un problema o la respuesta para aprovechar una oportunidad por parte de la empresa. Una idea-proyecto se identifica a partir de la determinación de la situación deseada o visión de la empresa y de los resultados que arroje el ejercicio del Árbol de Decisiones y de los recursos disponibles para ejecutar las actividades asociadas con la estrategia o estrategias seleccionadas. Para definirla, es necesario nuevamente contestar algunas de las preguntas iniciales y agregar otras, como por ejemplo:

- ¿Cuál es la realidad de la empresa y de su entorno?
- ¿Cuáles son los problemas?
- ¿Cuál es la jerarquía de los problemas?
- ¿Cuáles son las causas de los problemas?
- ¿Cómo hacer para alcanzar los objetivos?

Estas preguntas y sus respuestas, así como los resultados obtenidos en los pasos previos, servirán para construir la Matriz del Marco Lógico, como se describe a continuación.



Idea-proyecto Programa de Manejo Forestal Sustentable

2

Una vez concluidos los pasos 1 a 4 del Marco Lógico (Análisis de Involucrados, Análisis de Problemas, Análisis de Objetivos y Análisis de Alternativas), se puede proceder a la construcción de una tabla conocida como Matriz del Marco Lógico, que concentra toda la información del proyecto. En la construcción de la matriz se hace uso también de otros conceptos asociados: Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos. Una forma generalmente aceptada para ordenar y presentar la información en una Matriz del Marco Lógico se muestra en la Tabla 8.

La matriz de un Marco Lógico debe contener la siguiente información:

- a) Fin
- b) Propósito
- c) Componentes
- d) Actividades
- e) Indicadores
- f) Medios de Verificación
- g) Supuestos

TABLA 8. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) de la empresa.</p>	<p>Los Indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Los Medios de Verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para comprobar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los Supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes o necesarias para la “sustentabilidad” (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>PROPÓSITO El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficios que se desean lograr.</p>	<p>Los Indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al terminar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los Medios de Verificación son las fuentes que el ejecutor del proyecto y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugerir la necesidad de cambios en los Componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual y encuestas por muestreo.</p>	<p>Los Supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p>COMPONENTES Los Componentes son las obras, servicios y capacitación que el ejecutor del proyecto debe completar de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada).</p>	<p>Los Indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras y servicios que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde se pueden encontrar fuentes de información para verificar que los resultados esperados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los Supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES Las Actividades son las tareas que el ejecutor del proyecto debe cumplir para completar cada uno de los Componentes y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica las fuentes en las que un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora del proyecto.</p>	<p>Los Supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

Fuente: Elaborado con base en: Banco Interamericano de Desarrollo. 1997. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de Evaluación (EVO). Washington, D. C. 95 pp.

Cuando todos los pasos descritos anteriormente han sido concluidos, es posible construir la Matriz del Marco Lógico. En la Tabla 9 se muestra la Matriz del Marco Lógico del ejemplo de la plantación forestal que se ha venido utilizando.

TABLA 9. EJEMPLO DE UNA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

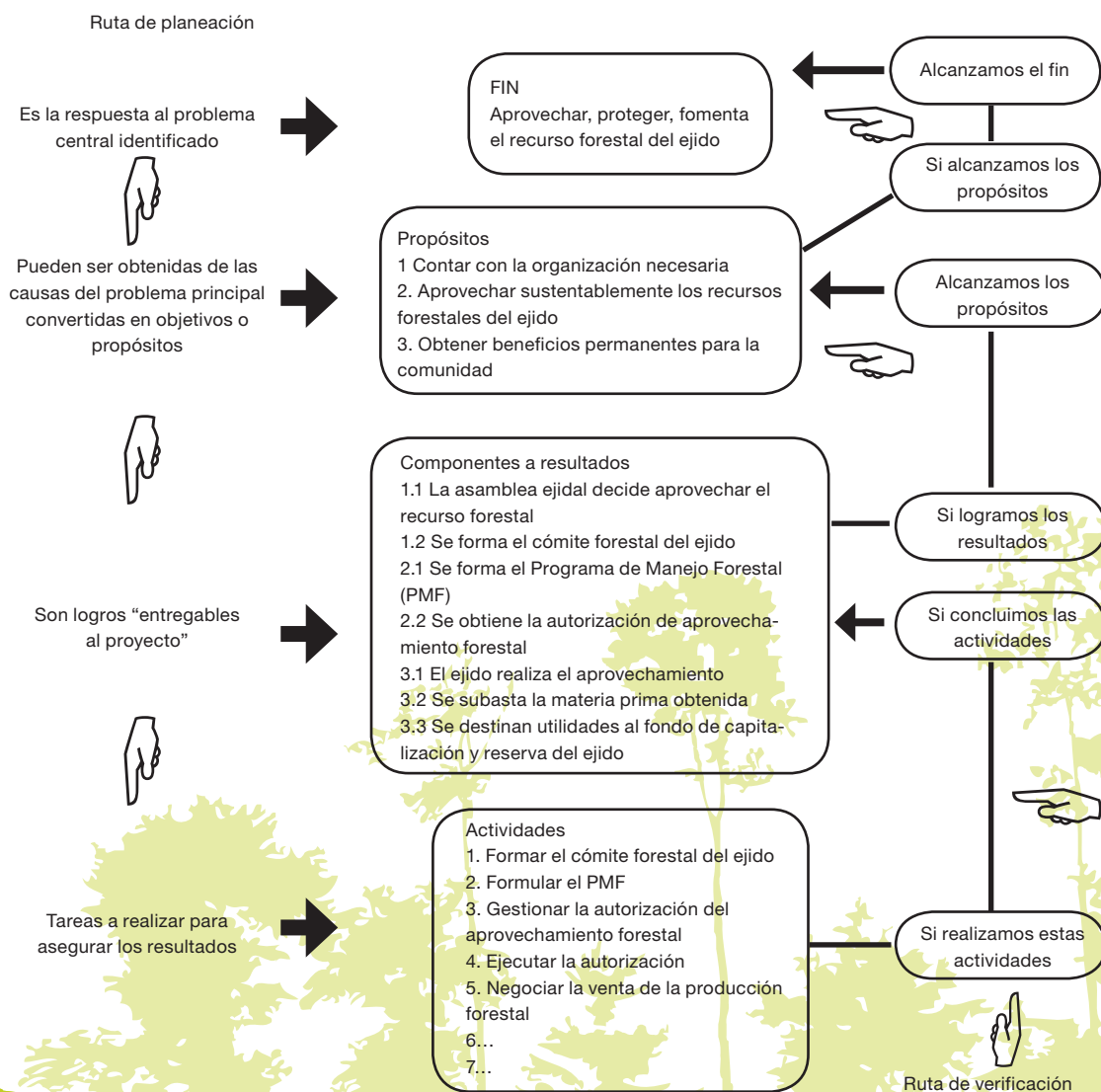
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Aprovechar, proteger y fomentar el recurso forestal del ejido	<ul style="list-style-type: none"> Bosque bajo manejo 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes técnicos Informes de paso de año 	<p>Existe potencial forestal para ser aprovechado comercialmente</p>
PROPÓSITOS 1. Contar con la organización necesaria 2. Aprovechar sustentablemente los recursos forestales del ejido 3. Obtener beneficios permanentes para la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Auditorías técnicas Refrendos Obras y servicios en el ejido 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de Asamblea donde se autoriza la operación del Comité Forestal y se definen sus funciones, obligaciones y derechos Reporte de auditorías Autorizaciones de paso de año Actas de entrega-recepción de obras 	<p>El ejido decide aprovechar sustentablemente su recurso forestal</p>
COMPONENTES O RESULTADOS 1.1 La Asamblea ejidal decide aprovechar el recurso forestal 1.2 Se forma el Comité Forestal del ejido 2.1 Se formula el Programa de Manejo Forestal Sustentable (PMFS) 2.2 Se obtiene la autorización de aprovechamiento forestal 3.1 El ejido realiza el aprovechamiento 3.2 Se subasta la materia prima obtenida 3.3 Se destinan utilidades al Fondo de Capitalización y Reserva del ejido	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Manejo Forestal Sustentable elaborado Comité en operación Autorización de aprovechamiento Contrato de compra-venta Fondo de capitalización 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de autorización o aprobación del PMFS Actas de Asamblea ejidal donde se programan y aprueban las obras realizadas con recursos provenientes del aprovechamiento forestal Autorización de aprovechamiento forestal expedida por la autoridad Contratos de compra-venta Actas de Asamblea donde se autoriza la venta del producto Actas de asambleas de programación y presupuesto con recursos provenientes del aprovechamiento 	<ul style="list-style-type: none"> La autoridad forestal concede al ejido el permiso de aprovechamiento de sus recursos forestales La organización para el aprovechamiento es funcional Las utilidades se destinan al Fondo de Capitalización y Reserva
ACTIVIDADES 1. Formar el Comité Forestal del ejido 2. Formular el PMFS 3. Gestionar la autorización del aprovechamiento forestal 4. Ejecutar la autorización 5. Negociar la venta de la producción forestal	<ul style="list-style-type: none"> Comité en operación Manual de funciones Oficio de autorización 	<ul style="list-style-type: none"> Observación directa Acta de Asamblea General Extraordinaria convocada para formar el Comité Contrato de servicios técnicos forestales para formular el PMFS Documento del PMFS formulado Documentación de transporte de productos forestales Acta de Asamblea de contratación de productos forestales 	<ul style="list-style-type: none"> El Comité Forestal opera eficientemente El PMFS es formulado en tiempo y forma El procedimiento de autorización se cumple conforme a lo previsto Los productos forestales son comercializados a los precios originalmente establecidos

Después de construida la Matriz del Marco Lógico es conveniente volver a usar las siguientes preguntas guía, para asegurar la coherencia o lógica del proyecto:

- ¿Cuál es la finalidad que se persigue con la ejecución de un proyecto?
- ¿Qué impacto concreto se espera alcanzar?
- ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos?
- ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?
- ¿Cuánto va a costar producirlos?
- ¿Cómo se sabrá si se han cumplido los objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito del proyecto?

Un ejemplo del proceso de validación del Marco Lógico se muestra en la Figura 10.

FIGURA 10. EJEMPLO DE UN PROCESO DE FORMULACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MARCO LÓGICO



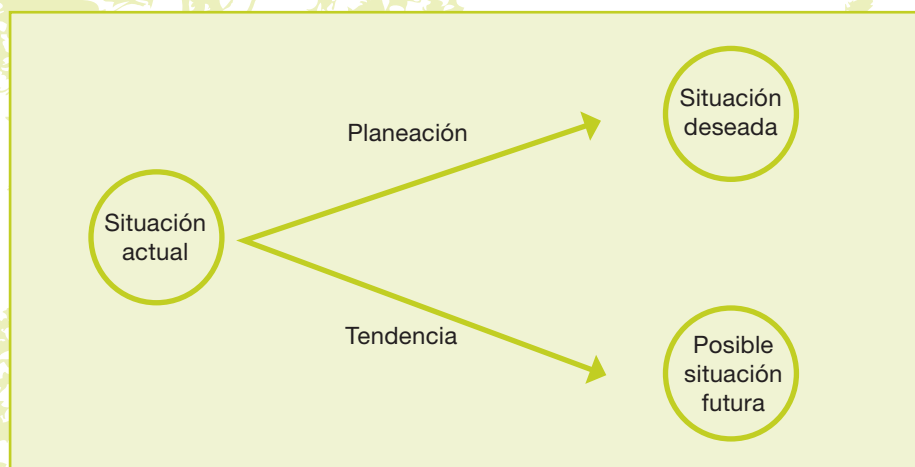
La Planeación Estratégica

Esta sección se adentra en la planeación propiamente dicha. Se introducen conceptos nuevos que son usados para perfilar la situación futura a la que la empresa desea llegar después de llevar a cabo todas las etapas y pasos de la Planeación Estratégica. Los conceptos y procedimientos usados en esta sección, junto con conceptos, procedimientos y herramientas presentadas en la sección anterior, serán los insumos principales para la preparación del Plan de Negocio de la empresa que se describe en la siguiente sección.

3.1 ¿Qué es la planeación?

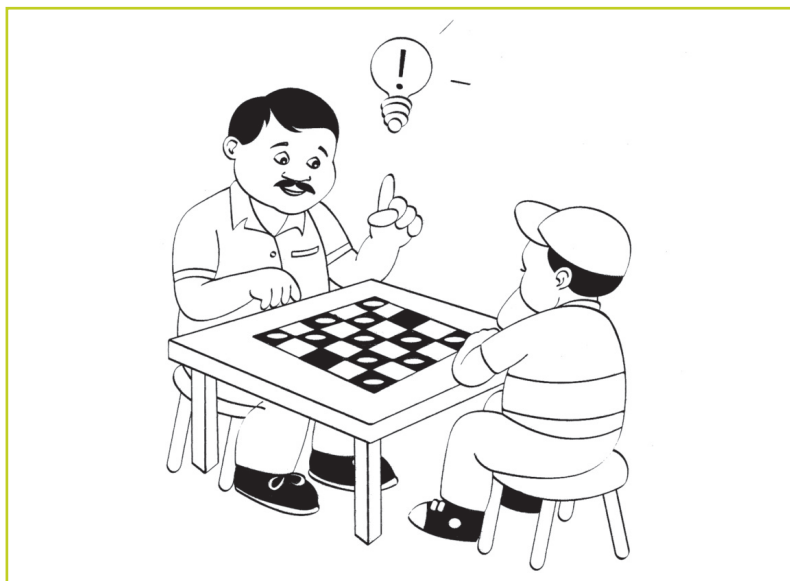
Se entiende por planeación la actividad encaminada a trazar un curso concreto de acción para lograr determinados fines y objetivos. El acto de planear implica, ante todo, prever, ver hacia delante en el tiempo para garantizar el éxito de una empresa, precisando sus objetivos, determinando los medios necesarios para alcanzarlos y ejecutando las acciones pertinentes (Figura 10).

FIGURA 11. Proceso de planeación



3.2 ¿Qué es la Planeación Estratégica?

Es un proceso analítico que permite a una empresa expresar su visión, establecer su misión, definir su propósito, elegir las estrategias para lograr sus objetivos y metas y conocer el grado de satisfacción de las necesidades de las personas, grupos u organizaciones a los que ofrecen sus bienes o servicios. La Planeación Estratégica enfatiza el logro de resultados.



3

3.3 Objetivo de la Planeación Estratégica

Establecer la estrategia que ejecutará una empresa para lograr su visión, cumplir con su misión y alcanzar los objetivos y metas establecidos.

3.4 Elementos de la Planeación Estratégica

El proceso completo de la Planeación Estratégica incorpora a los siguientes elementos:

- a) Visión
- b) Misión
- c) Objetivos
- d) Metas
- e) Valores
- f) Estrategias

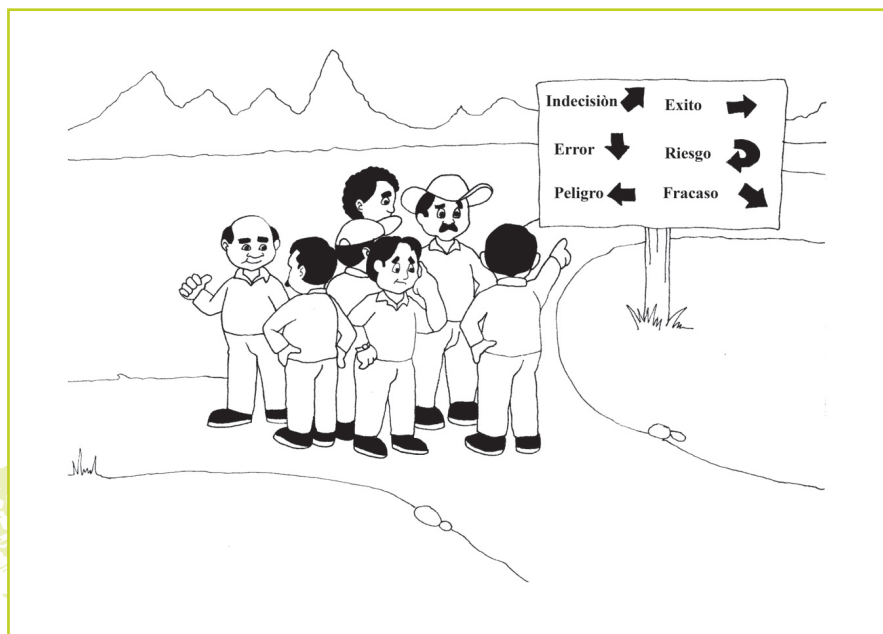
El producto que se obtiene al concluir un ejercicio de Planeación Estratégica es conocido como Plan Estratégico. Este Plan Estratégico es utilizado después para preparar el Plan de Negocio que es la principal herramienta de planeación y gestión de una empresa. En algunos casos, sin embargo, sólo se llega a preparar un

Plan Estratégico. Esta es una forma válida para operar una empresa, pero no es tan completa como contar con un Plan de Negocio.

3.5 ¿Cómo se lleva a cabo la Planeación Estratégica?

El proceso inicia al cuestionar la situación actual de la empresa: qué es, qué ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro, con base en las siguientes preguntas:

- ¿Dónde está?
Al responder a esta pregunta se espera conocer el posicionamiento presente de la empresa, es decir, lo que es.
- ¿A dónde va?
Corresponde a un posicionamiento descriptivo de la empresa con base en su historial y tendencia.
- ¿A dónde debería ir?
La respuesta debe ser un posicionamiento normativo que indique la situación deseada.



3

Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán iniciar con la Planeación Estratégica, propiamente dicha, como se describe a continuación.

3.5.1 ¿Qué es la Visión de una empresa?

Es la imagen objetivo de la empresa, es decir, cómo se ve la empresa en el futuro. La Visión de la empresa es parte de su propuesta de valor.

Herramienta 9: Definición de la Visión de una empresa

Consiste en describir el escenario futuro deseado y posible al que la empresa aspira, con base en el diagnóstico elaborado en la sección anterior y en el escenario tendencial. El escenario futuro deseado es usado para redactar el texto de la Visión de la empresa como se muestra en la Tabla 10.

TABLA 10. PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

TAREA	HERRAMIENTA A UTILIZAR	RESULTADO
Paso 1. Definir el escenario actual <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problemas enfrenta la organización? • ¿Cuáles son las causas de los problemas? • ¿Cuál es el estado de las cosas? 	Herramienta 1: Elaboración del Análisis FODA Herramienta 2: Análisis de Involucrados Herramienta 3: Análisis de Problemas Herramienta 4: Selección de Problemas Herramienta 5: Árbol de Problemas Herramienta 6: Árbol de Objetivos Herramienta 7: Análisis de Alternativas Herramienta 8: Árbol de Decisiones	Conocimiento por parte de la organización de su realidad actual y de las causas de la misma
Paso 2. Definir el escenario tendencial <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasará dentro de algunos años (5 a 10) de mantenerse las cosas como están? 	Lluvia de ideas	Conocimiento del escenario futuro resultado de mantener las cosas como están
Paso 3. Definir el escenario futuro deseado <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo queremos y podemos estar en el futuro? 	Lluvia de ideas	Conocimiento del escenario futuro producto de la intervención del grupo directivo y los socios de la empresa para modificar el estado actual de las cosas
Paso 4. Definir la Visión <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo vemos a la empresa en el futuro? 	Lluvia de ideas	Imagen objetivo de la empresa

3

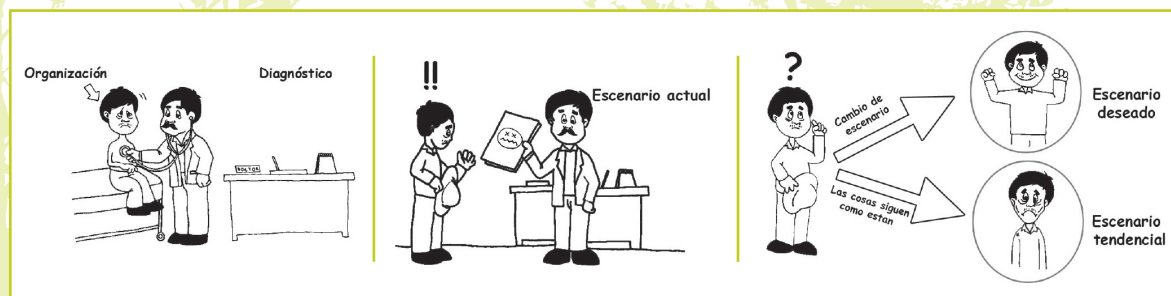


TABLA 11. EJEMPLOS DE VISIÓN DE EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS

“Lograr la sostenibilidad ecológica, económica y social, gestionando un respaldo legal, técnico, económico y político al proceso de manejo forestal comunitario en Calakmul, promoviendo y fortaleciendo la consolidación de una organización que represente los intereses de las organizaciones de base, dando un uso adecuado a los recursos naturales por medio de empresas productivas eficientes que generen ingresos para mejorar la calidad de vida de las familias”.

Unión de Comunidades Forestales de Calakmul

“Queremos ser reconocidos como un grupo empresarial líder, conformado por empresas que crean valor económico, operando dentro de un marco de ética, de eco-eficiencia y de responsabilidad social, de manera que podamos contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente”.

Grupo de Ejidos y Comunidades Forestales de San Garabato, S. A. de C. V.

3.5.2 ¿Qué es la Misión de una empresa?

Es la forma en que la empresa ve su inclusión futura en el entorno en que se desenvuelve. Es la razón de ser de la empresa, y conjuntamente con la Visión y los objetivos, conforma su propuesta de valor.

Herramienta 10: Procedimiento para la construcción de la Misión de la empresa. La Misión institucional de una empresa es un enunciado breve y conciso que incluye los ideales, objetivos y actividades que persigue la organización. En la tabla 12 se presenta una propuesta de los elementos que debe contener la Misión y el orden en que se debe redactar.

3

TABLA 12. PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR LA MISIÓN DE UNA EMPRESA

Mediante una lluvia de ideas, los directivos, socios y empleados de la empresa deben contestar en el orden señalado las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Qué objetivos buscamos?
4. ¿Qué actividades principales desempeñamos?
5. ¿A quiénes queremos beneficiar?
6. ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Una vez que se tienen las respuestas para cada pregunta se redacta la Misión.

Ejemplo: Misión Institucional de la Fundación de Capacitación Rural

(1) La Fundación de Capacitación Rural es una organización indígena privada, sin fines de lucro, (2) orientada al fortalecimiento de las acciones de las comunidades de base, (3) para mejorar la calidad de vida, (4) a través de actividades de capacitación y asistencia técnica, (5) de las familias campesinas de 20 comunidades de Huejutla, (6) para recuperar los valores culturales indígenas en pos del desarrollo participativo de base.

3.5.3 ¿Cómo se definen los Objetivos de una empresa?

A partir de conocer la realidad de la empresa se fijan las bases para transformarla dando respuesta a la pregunta ¿para qué?, cuya respuesta será el Objetivo. Los objetivos se definen haciendo uso de la Herramienta 5: Árbol de Objetivos, que fue explicada en la sección del Diagnóstico.

3.5.4 ¿Cómo se definen las Metas de una empresa?

Dando respuesta a las preguntas ¿cuánto y cuándo? Los objetivos cuantificados son las metas. En la Tabla 13 se desarrollan las Metas de la empresa del ejemplo de una plantación forestal.

TABLA 13. DEFINICIÓN DE METAS A PARTIR DE OBJETIVOS

OBJETIVOS	METAS
Incrementar los rendimientos unitarios en una plantación forestal	Contar a partir del año 1 con una densidad de plantación de 2,500 árboles por hectárea
Desarrollar capacidades para el manejo y comercialización de la plantación	Realizar en el año 2 talleres sobre manejo de plantaciones y comercialización de productos forestales

3

3.5.5 ¿Qué son los Valores de una empresa?

Son los pilares de toda cultura empresarial, ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y líneas directrices a su labor diaria. Los Valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella¹.

Herramienta 11: Definición de los Valores de una empresa

PROCEDIMIENTO
Paso 1. Establecer los Valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo, y con la mayor participación posible de los trabajadores. Se recomienda hacer una lista de entre tres y 10 valores
Paso 2. Imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. Con base en lo anterior, definir nuevamente el grado de importancia de cada Valor de la lista del Paso 1 y ordenarlos
Paso 3. Una vez que se han especificado los Valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y los de la empresa
Paso 4. Finalmente, los Valores que sobrevivan serán los de la empresa, con lo que será mucho más claro y fácil matizar su Visión y Misión

Fuente: www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.html

¹ http://web.jet.es/amosarrain/Cultura_Empresarial.htm

3.5.6 ¿Qué es la Estrategia de una empresa?

Es un conjunto de acciones sistematizadas y secuenciadas, fundamentales para que pueda alcanzar sus objetivos, obteniendo el mejor provecho de su entorno.

Estas acciones se basan en al menos uno de los siguientes aspectos:

- Desarrollar fortalezas
- Reducir debilidades
- Encontrar y aprovechar oportunidades
- Disminuir o eludir amenazas

Herramienta 12: Matriz FODA para definir Estrategias

La Matriz FODA desarrollada con la Herramienta 1: Elaboración del Análisis FODA, es usada para analizar las estrategias posibles y factibles para una empresa y seleccionar la mejor, como se explicó anteriormente con el uso del Árbol de Alternativas y el Árbol de Decisiones. La tarea consiste en conocer y confrontar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, como se muestra en la Tabla 14, que indica las estrategias genéricas disponibles para una empresa.

TABLA 14. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MATRIZ FODA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
AMENAZAS	Estrategia de supervivencia	Estrategia defensiva	ENTORNO ACTUAL Y FUTURO
OPORTUNIDADES	Estrategia adaptativa	Estrategia ofensiva	
SITUACIÓN INTERNA Y PRESENTE			

Tomando el ejemplo de la Matriz FODA de la Tabla 4 en la sección del Diagnóstico (página 17), se puede definir la Matriz de Estrategias para el ejemplo de la plantación forestal, como se muestra a continuación.

TABLA 15. EJEMPLO DE MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE UNA PLANTACIÓN FORESTAL

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
AMENAZAS	<p>Estrategia de supervivencia: Establecer un programa emergente de protección forestal</p>	<p>Estrategia defensiva: Promover la capacitación y asistencia técnica forestal</p>	ENTORNO ACTUAL Y FUTURO
OPORTUNIDADES	<p>Estrategia adaptativa: Gestionar servicios técnicos forestales que garanticen la generación de beneficios de la plantación</p>	<p>Estrategia ofensiva: Establecer una plantación forestal comercial</p>	
SITUACIÓN INTERNA Y PRESENTE			

3

Herramienta 13: Definición de Estrategias a partir del escenario deseado y posible.

Procedimiento:

Paso 1. Partir de la Visión (Herramienta 8)

Paso 2. Confrontar el escenario deseado y posible con el escenario tendencial.

Paso 3. Formular la pregunta generadora ¿Qué problemas se deben solucionar para pasar del escenario actual al deseado y posible?

Paso 4. Listar los problemas

Paso 5. Construir la matriz: Problemas, Factores Asociados y Líneas de Acción

Paso 6. Definir y redactar las estrategias a partir de identificar soluciones que implican líneas de acción estratégicas con las siguientes características:

- Que contribuyan a resolver o atacar varios problemas o dimensiones de un problema de manera simultánea o sucesiva
- Que proyecten movilizar (o gestionar de un modo distinto) principalmente aquellos recursos que están bajo el control de quienes asumirán la responsabilidad de llevarlas a cabo
- Que correspondan a aquello en lo que “todos están de acuerdo”, de modo que se facilita la alineación del esfuerzo colectivo
- Que se organicen lógicamente y a través del tiempo, es decir, en secuencia temporal

El Plan de Negocio

En esta sección se describe el proceso para la elaboración del Plan de Negocio (PN) de una empresa. El conocimiento del negocio de la empresa es conjuntado con los resultados de las secciones anteriores del Diagnóstico y de la Planeación Estratégica para identificar posibilidades de mejora en el negocio actual, asegurar la creación de un nuevo negocio con alta posibilidad de éxito o para constituir una empresa que tenga los atributos necesarios con el fin de competir en el mercado. El Plan de Negocio es, sin duda, el mejor instrumento con el que una empresa puede contar.

4.1 ¿Qué es un Plan de Negocio?

Es un instrumento de planeación que generalmente adquiere la forma de un documento formal escrito y sigue un proceso lógico, realista y coherente para la toma de decisiones. Consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto tendiente a alcanzar objetivos y metas determinados. El Plan de Negocio define las etapas de desarrollo de un proyecto y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo y facilita el análisis de la viabilidad técnica, financiera y comercial.

El PN es utilizado para anticipar los resultados que una empresa puede obtener razonablemente a partir de las decisiones y de las acciones que pueden ejecutar sus dueños o sus ejecutivos. El PN es la determinación anticipada de la cadena de creación de valor de la empresa. Puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo. Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

En la medida que una empresa logre y mantenga ventajas competitivas sobre otros proveedores de los mismos productos o servicios, tendrá más posibilidades de ser exitosa en el mercado. El éxito de una empresa, que el PN ayuda a anticipar, se mide por la rentabilidad del negocio y por el flujo de caja neto que produce a lo largo de su vida. Para mantener su funcionamiento, es imprescindible que los productos y servicios que genere y comercialice produzcan ingresos monetarios netos suficientes para asegurar su sustentabilidad financiera. La obtención de ingresos netos debe referirse en forma muy especial al futuro.

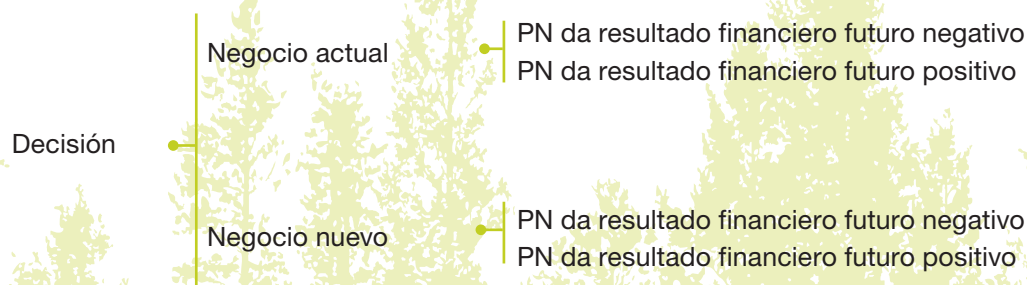
El nombre de plan proviene precisamente de esta característica de anticipación. Si los resultados estimados para el futuro resultan insuficientes o inaceptables, el PN facilita averiguar las posibilidades que podrían existir para mejorar los resultados financieros a partir de la introducción de algunas mejoras en el negocio. Lo más probable es que si aún después de estimar los nuevos resultados éstos continúan siendo insuficientes o negativos, la empresa podrá disponer de tiempo para encontrar una solución mejor.

Esta reflexión es muy difícil de hacer si no se prepara un plan para evaluar de manera anticipada la capacidad que tiene el negocio actual o un negocio futuro para ser un éxito o un fracaso. Al contar con los resultados esperados para el negocio actual y para un nuevo negocio, la empresa estará en condiciones de decidir cuál es la alternativa que le podría reportar el mayor resultado financiero:

- Continuar con el negocio actual
- Iniciar un nuevo negocio e ir abandonando el actual
- Iniciar el nuevo negocio y continuar con el actual

Si después de varios intentos de mejoras el PN no parece arrojar un resultado aceptable, lo más probable es que el negocio será un fracaso. Estas posibles situaciones se muestran en la Figura 12.

FIGURA 12. PLAN DE NEGOCIO EN UN NEGOCIO ACTUAL Y EN UN NUEVO NEGOCIO



Fuente: BID. 2003. Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras Forestales. <http://www.iadb.org/en2/home-in.html>

4.2 Objetivos de un Plan de Negocio

Un PN tiene como objetivo principal ayudar a una empresa a alcanzar un conocimiento preciso del negocio que opera o pretende poner en marcha, a través de una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen o se ofrecerán, las oportunidades de mercados que posee o podrá obtener y los recursos tangibles e intangibles que le permitirán lograr una determinada competitividad en el mercado.

Algunos objetivos específicos de un PN son:

- Ayudar a la definición del negocio, actual o futuro
- Establecer la estrategia a seguir
- Anticipar los resultados financieros futuros, así como anticipar los flujos de caja que pueden resultar de su operación
- Introducir mejoras a la gestión de la empresa, con base en los resultados que se anticipan bajo las actuales condiciones

Las empresas forestales comunitarias pueden producir diferentes productos y servicios a partir de su bosque, que pueden ser tratados como un sólo producto o como negocios separados (por ejemplo, madera en rollo, madera aserrada, madera dimensionada y secada, leña, carbón, astillas, resina, gomas, fibras). También es posible que una empresa incurra en otros negocios relacionados con el bosque por ejemplo, reforestación o turismo, como se muestra en la Figura 13.

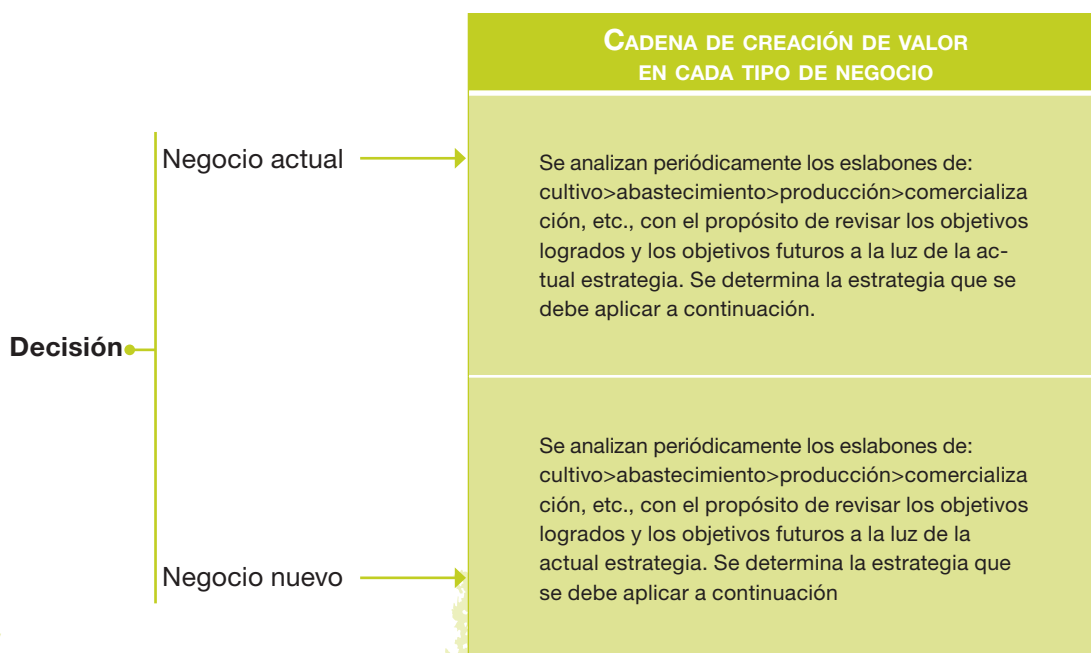
FIGURA 13. NEGOCIOS DE PRODUCTOS Y DE SERVICIOS DEL BOSQUE



Fuente: BID. 2003. Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras de Vocación Forestal. <http://www.iadb.org/en2/home-in.html>

Una empresa forestal comunitaria puede utilizar un PN tanto para su negocio actual como para un nuevo negocio que le interese iniciar. Por ejemplo, en la actualidad la empresa posiblemente esté interesada en revisar la estrategia y las reacciones de los competidores y de los consumidores para verificar si su negocio es capaz de generar una rentabilidad aceptable. Para un negocio nuevo, una vez que la empresa decida la relación producto-mercado, los dueños y directivos deberán evaluar sus ventajas competitivas, como se ilustra en la Figura 14. Mientras no se descubran ventajas competitivas en el nuevo negocio, a la empresa no le convendrá iniciarlo.

FIGURA 14. APLICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN UN NEGOCIO ACTUAL Y EN UN NUEVO NEGOCIO



Fuente: Elaborado con base a BID. 2003. Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras de Vocación Forestal. <http://www.iadb.org/en2/home-in.html>

Un PN también puede servir para tomar decisiones con respecto a la estrategia que se debe seleccionar para lograr determinados objetivos financieros, con base en el tipo de mercado en que se participa, como se muestra en la Tabla 16.

TABLA 16. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE NEGOCIO

MERCADO \ PRODUCTO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
NUEVO	Desarrollo de Productos	Diversificación

Es posible que muchas empresas forestales comunitarias estén gestionando sus recursos forestales y comercializando los productos de su bosque sin contar con un PN y que tengan muy buenos resultados en términos financieros. Este hecho, sin embargo, oculta que en la realidad muchos de esos negocios sólo sobreviven de forma muy precaria, producen poca satisfacción a sus propietarios y a sus trabajadores, y desaparecen después de un tiempo.

También es posible que para obtener resultados positivos esas empresas hayan usado las habilidades personales de sus socios, directivos y empleados y que hayan aplicado, de forma consciente o no, una serie de conceptos que guiaron sus acciones. Muchos de esos conceptos son los que están contenidos en un PN de forma explícita.

4.3 Componentes de un Plan de Negocio

Hay una gran cantidad de propuestas para el contenido de un PN. Se espera que un PN conteste, por lo menos, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades u oportunidades de negocio que se pretende atender con el PN?, ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?, ¿De qué manera se piensa lograrlos?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?, ¿Cómo es la estructura del mercado, es decir, hay muchos participantes, hay sustitutos?
- ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- ¿Cuál es la política de precios de los productos?, ¿Cuáles son las estimaciones de ingresos?
- ¿Cuáles son las características de los productos?
- ¿Cuál es la estructura funcional del negocio?, ¿Quiénes son los principales directivos y ejecutivos que pueden asegurar el éxito de la empresa?
- ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al negocio?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada?, ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del negocio?

Las respuestas a las preguntas anteriores pueden ser ordenadas en la forma siguiente, que corresponde a los elementos mínimos que debiera contener un PN:

- a) Resumen Ejecutivo
- b) Descripción de la empresa
- c) Concepto del negocio
- d) Tecnología
- e) Análisis del mercado
- f) Estrategia e instrumentación
- g) Equipo directivo
- h) Análisis financiero
- i) Gestión de la empresa

- a) **Resumen Ejecutivo:** Se escribe al finalizar el documento y es una síntesis que describe de manera breve (generalmente en una página o menos), los elementos clave del plan. En el Resumen Ejecutivo se debe incluir el objetivo, la Misión y los puntos clave para el éxito de la empresa. Se incluye al iniciar el PN.
- b) **Descripción de la empresa:** Consiste en detallar la historia de la empresa, cuándo fue fundada, constitución legal, evolución, quiénes son sus accionistas, las instalaciones y localidades donde tiene operaciones.
- c) **Concepto de negocio:** Describe qué es lo que se está vendiendo o se pretende vender. Se debe tener un enfoque hacia los beneficios al consumidor. La descripción del producto o servicio, sus competidores, estadística de ventas, fuentes, tecnología y diseños futuros deben ser presentados en esta sección.
- d) **Tecnología:** Corresponde a la descripción de la forma en que serán combinadas las materias primas y los insumos en el proceso o procesos productivos que serán utilizados para la fabricación de productos o la provisión de servicios.
- e) **Análisis del mercado:** Debe responder a las preguntas ¿Cuál es el mercado?, ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?, ¿Dónde están?, ¿Cómo se puede llegar a ellos? Se deben incluir los diferentes segmentos de mercado, sus requerimientos, las tendencias y crecimiento que presenta y también un análisis de la industria, patrones de comportamiento, factores para competir y los principales competidores en el mercado.
- f) **Estrategia e implementación:** Aborda la propuesta de valor de la empresa, ventaja competitiva, estrategia de comercialización (incluyendo las bases de precios y posicionamiento), y los pronósticos de ventas. Se deben describir también las responsabilidades del personal con fechas y presupuestos.
- g) **Equipo directivo:** Describe la estructura organizacional, los miembros clave del equipo directivo, las áreas de oportunidad y el plan del personal.
- h) **Análisis financiero:** Presenta el plan de pérdidas y ganancias proyectadas y el flujo de efectivo proyectado, los supuestos bajo los cuales se diseña el flujo de caja, indicadores financieros clave, análisis de punto de equilibrio y el plan de largo plazo.

- i) **Gestión de la empresa:** Corresponde a la descripción de la forma en que serán administrados los recursos materiales, tecnológicos, informáticos, financieros y humanos para ejecutar el plan de negocio de la empresa.

Para la integración de un PN se sugiere incluir un término mínimo de tres años, donde se debe presentar un detalle mensual de las operaciones de los siguientes 12 meses y una vista anual de los siguientes dos años. Es recomendable establecer planes a 5, 10 y 15 años dentro del contexto financiero de evaluación del negocio, lo que permitirá entenderlo bajo la perspectiva de largo plazo.

4.4 ¿Cómo se elabora un Plan de Negocio?

La preparación del PN no consiste en la aplicación automática de una herramienta; por el contrario, es el resultado de un proceso largo de reflexión y un trabajo de prueba y error, de avance y retroceso, sobre las capacidades que tengan los socios, los directivos y los empleados de una empresa para lograr una combinación de recursos con unas habilidades técnicas y humanas particulares, que sean capaces de competir en el mercado. Esto es lo que se conoce como capacidad empresarial.

Para elaborar y gestionar un PN es necesario entender que un negocio es la relación que se establece entre los productos o servicios de la empresa y su mercado, es decir, es la relación que tiene la empresa con los clientes a los que abastece. Para que los clientes consuman sus productos tienen que obtener un beneficio que compense el precio que pagan.

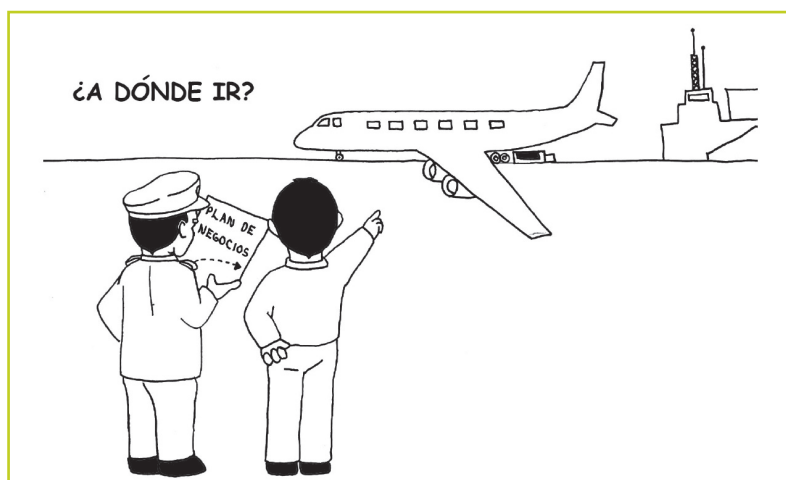
Algunas empresas podrán tener un resultado financiero aceptable, con o sin la ayuda de un PN, y otras empresas podrán tener resultados mediocres en sus negocios. Existen por lo menos dos elementos que influyen en esta variedad de resultados:

- La capacidad empresarial que tienen los directivos y los dueños para hacer del negocio un éxito económico y financiero, y
- La calidad del PN que sean capaces de preparar y ejecutar

La capacidad para hacer exitosa a una empresa está asociada a la capacidad empresarial para crear riqueza a partir del uso de diferentes recursos. Es posible que los socios, directivos y empleados de un alto porcentaje de empresas forestales comunitarias no posean esa capacidad y, por lo tanto, sus negocios generen resultados no aceptables. Una de las características de los verdaderos empresarios es que están dispuestos a revisar sus capacidades y a mejorarlas para ser superiores a sus competidores.

La presencia o ausencia de esa capacidad en las empresas forestales comunitarias será fundamental para su futuro. Bajo esta situación, la importancia que tiene el PN, como herramienta de planeación y gestión, es que permite a los directivos y dueños, con escasa o nula capacidad gerencial, determinar si la forma en que piensan manejar los recursos de su empresa forestal comunitaria puede llevarlos a obtener beneficios financieros competitivos, o al menos aceptables.

Los directivos y dueños de una empresa forestal comunitaria deberán hacer uso, primero, de sus capacidades personales y empresariales para emprender o continuar con la comercialización de productos o servicios del bosque y, segundo, deberán apoyarse en un PN para anticipar situaciones, decisiones y acciones que pueden afectar el logro de los resultados financieros.



4

Para la preparación de un PN es necesario desarrollar un conjunto de secciones que representan la cadena de creación de valor de la empresa, a partir de sus características únicas y de la determinación de la estrategia que se aplicará.

Un PN puede prepararse con diferentes niveles de complejidad, dependiendo de la disponibilidad de conocimientos, información, tiempo y recursos financieros. En su forma más sencilla, un PN debe considerar al menos los siguientes tres elementos:

- a) El negocio en el que está la empresa, es decir, si fabrica y comercializa productos o servicios, o ambos, para venderlos a uno o a varios mercados.
- b) Las características únicas de su producto o servicio, que son apreciadas por el mercado. Las características únicas del producto o servicio son la base para tener éxito en un mercado en el que haya competencia (por ejemplo, cercanía a los mercados, menores costos, calidades especiales, mejores capacidades de los directivos, etc.).

- c) La capacidad del negocio para producir flujos de caja positivos, es decir, anticipar el flujo de caja neto en periodos futuros a partir de los ingresos y los gastos regulares del negocio.

Cuando los directivos de una empresa forestal comunitaria logren preparar un documento en el que se describan estos tres elementos estarán en condiciones de tener una perspectiva clara de si el negocio tiene o no la posibilidad de ser un futuro éxito financiero. Cuando no sea posible determinar de forma sistemática y consistente los tres elementos anteriores, lo más probable es que el resultado futuro del negocio sea incierto.

Algunas de las secciones de un PN ya se desarrollaron en las secciones anteriores. En los párrafos siguientes se describirán únicamente los componentes que faltan para integrar un PN típico.

4.4.1 Diseño de la idea-proyecto

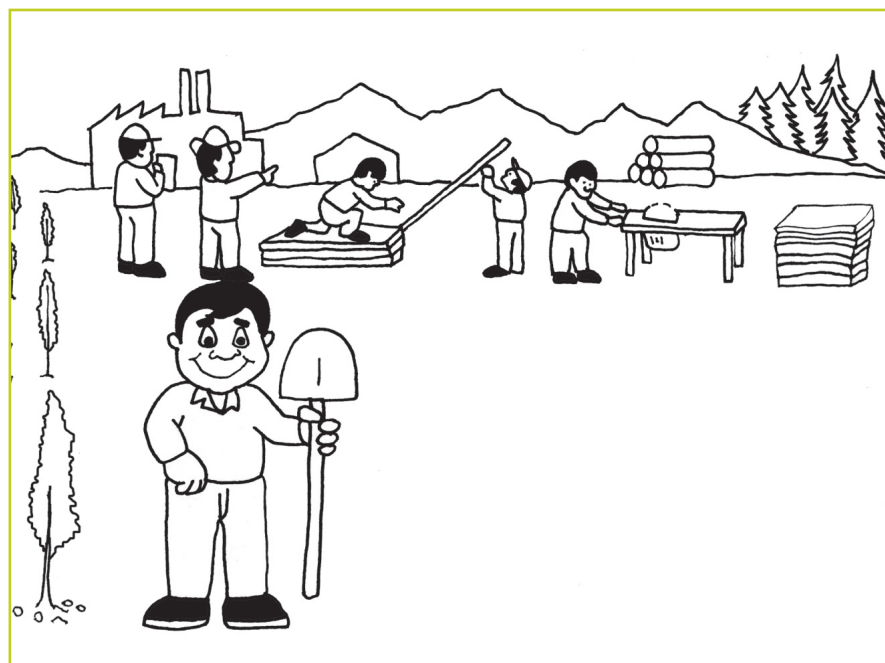
Es la parte creativa del PN. Una vez definida la idea-proyecto, es en esta fase donde se construyen los pilares del proyecto.

Ir al numeral i) de la sección del Diagnóstico para desarrollar, en caso de ser necesario este punto.

4.4.2 Diseño organizativo

Es el proceso de definición de la propuesta de valor de la empresa. En esta fase se definen la Visión o imagen objetivo de la empresa y la Misión o aquello que es necesario hacer para alcanzar la imagen objetivo. También se definen los Objetivos y los Valores de la empresa.

Para la definición de Misión y Visión de una empresa ver las Herramientas 8 y 9 de la sección de Planeación Estratégica.



4

4.4.3 Diseño de la estrategia comercial

En todo PN es necesario conocer las características del mercado del producto o servicio de la empresa. Por ello se debe definir la forma como se logrará que el producto o servicio se coloque con ventajas en el mercado. Esto quiere decir, en otras palabras, definir la estrategia comercial de la organización.



Para conocer más sobre la comercialización de productos forestales consulte la publicación Zárate Mancha, J y Mota Villanueva, J. L. 2007. Guía para la Comercialización de Productos Forestales Maderables para Empresas Forestales Comunitarias. WWF-México. 104pp.

Los principales elementos para diseñar una estrategia comercial son:

- a) Un diagnóstico del mercado
- b) Tipo de demanda a la que se enfrentará la comercialización del producto o servicio
- c) Estrategia de comercialización

a) Diagnóstico del mercado

Los componentes de un diagnóstico del mercado se muestran en la Tabla 17:

TABLA 17. COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Análisis del producto	Es el estudio de las características de los productos existentes en el mercado.
Análisis del consumidor	Consiste en realizar un estudio sobre las necesidades, hábitos y tipología del consumidor.
Análisis de la competencia	Se refiere al estudio que permita conocer la estructura del mercado conformada por el número y tamaño de los competidores, la diferenciación de los productos en el mercado y cómo los competidores se han posicionado en él.
Análisis de precios	Es el estudio del comportamiento de los precios de acuerdo a los canales de comercialización del producto.
Análisis de comercialización	Se refiere a la determinación de los canales, agentes participantes y volúmenes manejados del producto en el mercado.

Análisis del producto:

Las principales características de productos existentes en el mercado se muestran en la Tabla 18.

TABLA 18. CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS EXISTENTES EN EL MERCADO

CARACTERÍSTICA DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Calidad intrínseca	Son las propiedades tecnológicas y la consistencia del producto o servicio en el mercado. Es importante para productos transformados, como tableros y muebles.
Empaque y presentación	Es la forma como se presenta el producto o servicio en el mercado. Es importante para el caso de productos forestales maderables que serán ensamblados (como los muebles), pero no es muy importante para el caso de productos forestales primarios.
Existencia de productos sustitutos cercanos	Determinación de la existencia en el mercado de un posible producto sustituto al que se planea elaborar. En el caso de la transformación de madera en muebles y enseres de uso doméstico, la existencia de productos sustitutos con precio menor puede impactar a la empresa. Este aspecto es importante en el caso de nuevos productos.

Análisis del consumidor:

Las características de los elementos que conforman un análisis del consumidor son:

TABLA 19. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

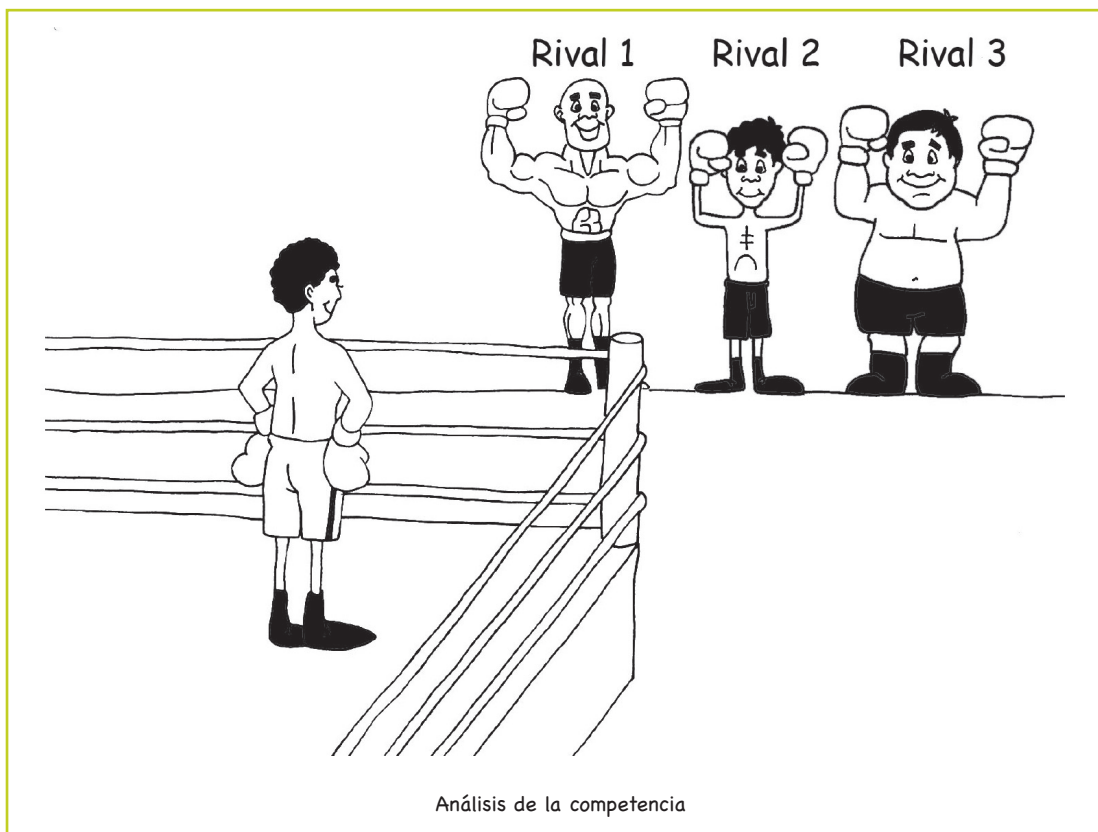
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Necesidades, preferencias y hábitos del consumidor	Es la determinación del comportamiento del consumidor a través del estudio de sus necesidades, preferencias y hábitos. Se obtiene a través del análisis de los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> • Uso del producto o servicio: Es la aplicación de los productos y servicios forestales. • Expectativas del consumidor: es lo que el consumidor espera de los productos o servicios ofrecidos y de las políticas para su venta. • Conocimiento del producto: Consiste en la determinación del conocimiento que tienen los compradores acerca del producto que se ofrece. • Lugares y épocas de compra: Cada producto y cada región presentan rasgos estacionales o una temporalidad distintiva que es necesario conocer para identificar puntos de mejora de las políticas de venta y comercialización.
Segmentación del mercado (Tipología del consumidor)	Consiste en definir y tipificar a los consumidores para formular políticas de comercialización ventajosas para la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del consumidor • Tipo de consumidor: final/intermedio/institucional/industrial • Volumen de compra • Hábitos de compra y consumo

Análisis de la competencia:

Siempre habrá empresas que tienen como foco de atención a los consumidores que ya son clientes de otra empresa y tratarán de hacer lo mismo o más para colocar sus productos o servicios en el mercado. Por esto es necesario conocer la estructura del mercado antes de enfrentarse a una competencia que puede vencer si no se le conoce y se toman las medidas necesarias para enfrentarla. Para analizar a la competencia se puede usar la Tabla 20.

TABLA 20. FACTORES QUE INTEGRAN EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Estructura del mercado	<p>Consiste en determinar el número y tamaño de los competidores, así como las formas en que se posicionaron en el mercado. Es necesario conocer las siguientes características del mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de competidores • Tamaño de los competidores • Diferenciación de productos ofrecidos • Información disponible sobre estrategias de posicionamiento
Barreras de ingreso	<p>En el análisis de la competencia es necesario conocer las barreras a las que se enfrentan los competidores para acceder al mercado, que pueden estar representadas por los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala: ventajas competitivas, producto del tamaño de las empresas. • Ventajas en costos: una resultante de las economías de escala o de la instrumentación de estrategias de abastecimiento eficientes. • Control del sistema de abasto o comercialización: la facilidad de acceso al mercado de las materias primas y la eficiencia de los procesos de abastecimiento.
Bases de la competencia	<p>Cuando se trate de empresas con productos altamente diferenciados como los que se obtienen por un mayor grado de transformación, es necesario estudiar y determinar las variables relevantes de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas en costos • Diferenciación: <ul style="list-style-type: none"> o Calidad intrínseca o Empaque y presentación o Servicios adicionales o Imagen de producto o marca o Servicio post-venta al consumidor o comprador
Competencia y políticas estatales	<p>En los mercados globalizados es imprescindible conocer y aprovechar las siguientes características de competencia y de políticas de Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras arancelarias y no arancelarias (técnicas y sanitarias) • Tasas de cambio entre monedas • Subsidios, apoyos y servicios gubernamentales a la producción o comercialización • Legislación laboral y ambiental



4

Análisis de precios:

El precio relevante es el que se asocia a una situación similar o análoga a la que se vivirá con la operación de la empresa, dependiendo del canal de comercialización, tipo de producto o área de mercado. El análisis de precios es fundamental y es aún más importante para artículos que competirán con productos importados.

Los precios relevantes son:

- Precio frontera, precio de un producto que será exportado o importado y que normalmente incluye el precio de la mercancía, pero no los impuestos o derechos que deben pagarse en el país desde donde se exporta o en el país donde se recibe.
- Precio medio rural, precio promedio del producto o servicio en una localidad o región en la que hay varios productores que venden el mismo producto o servicio a diferentes precios.

Al comportamiento del precio de un producto o un servicio forestal a lo largo de un periodo de tiempo predeterminado (por ejemplo, cada uno de los meses del año), se le denomina movimiento estacional o variación estacional del precio.

HERRAMIENTA 14: Construcción de un Índice Estacional de Precios (IEP).

EJEMPLO DE ÍNDICE ESTACIONAL DE PRECIOS													
PRECIO DE TROCERÍA DE PINO DE MEDIDAS COMERCIALES (\$/M3R)													
AÑO	MESES											PRECIO MEDIO	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE
2004	950	950	1000	1000	1000	1100	1100	1150	1150	1100	1100	1000	1050
2005	1000	1000	1100	1100	1150	1150	1200	1200	1200	1150	1150	1150	1125
2006	1100	1100	1100	1100	1100	1150	1200	1250	1250	1200	1150	1100	1150

VALOR RELATIVO DE LOS PRECIOS MENSUALES RESPECTO AL PROMEDIO													
AÑO	MESES											PRECIO MEDIO	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE
2004	90.5	90.5	95.2	95.2	95.2	104.8	104.8	109.5	109.5	104.8	104.8	95.2	100
2005	88.9	88.9	97.8	97.8	102.2	102.2	102.2	106.7	106.7	102.2	102.2	102.2	100
2006	95.7	95.7	95.7	95.7	95.7	100.0	104.3	108.7	108.7	104.3	100.0	95.7	100
MEDIA	91.7	91.7	96.2	96.2	97.7	102.3	103.8	108.3	108.3	103.8	102.3	97.7	



El índice estacional de precios permite conocer en una serie de tiempo o ciclo productivo cuando los precios se encuentran por arriba del promedio histórico.

¿Cómo construyo un IEP? ¡ Es fácil !

*Reuniendo información de los precios del producto en los ciclos anteriores.

Año	MESES		
	Enero	Febrero	Marzo
2004	950	950	950
2005	1000	1000	1000
2006	1100	1100	1100

AÑO	MESES												SUMA
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
2004	950	950	1000	1000	1000	1100	1100	1150	1150	1100	1100	1000	12,600

¿Cómo obtengo el promedio?

Sumando los precios mensuales por año. Por ejemplo: Para 2004 la SUMA es 12,600

Después divido la suma entre el número de meses (12) y obtengo el promedio

$$\frac{12,600}{12 \text{ meses}} = 1,050 \text{ que es el promedio anual de precio para 2004}$$

¿Cómo construyo el cuadro de valor relativo de precios mensuales?

*Realizando la operación aritmética de dividir el precio del producto, entre el promedio anual

Ejemplo:
Enero del 2005
 $950 / 1050 \times 100 = 90.5\%$

¿Y luego, qué hago?

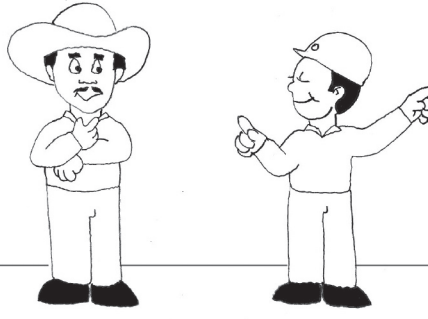
* Cuando tengo todos los precios relativos, obtengo el promedio por periodo

Ejemplo:

Para enero de 2004

90.5
+ 88.9
95.7
275.1

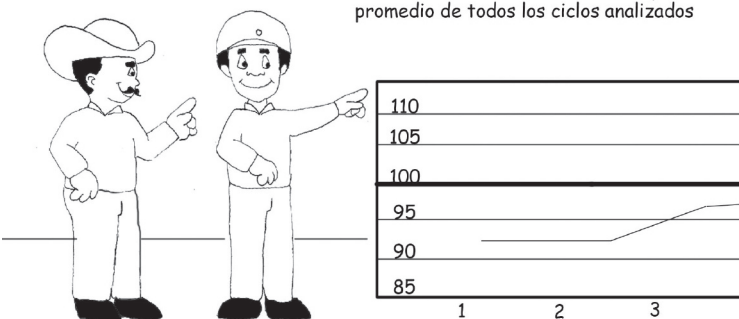
$275.1 / 3 = 91.7$



Y la gráfica, ¿Cómo se dibuja?

* Se grafica la fila de los promedios por periodo del cuadro de valor relativo

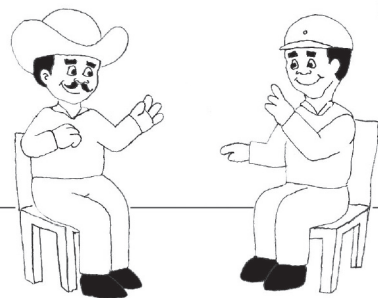
* Se marca la fila de 100, que es el precio promedio de todos los ciclos analizados



Todo esta muy bien, pero ¿para qué sirve?

*Se puede observar el comportamiento de los precios en ciclos anteriores y programar la producción y la comercialización futura

*Debo buscar vender mi producto en los periodos que estén sobre la línea base de 100, ya que es cuando el precio está por arriba del promedio anual histórico



Análisis de comercialización:

En el diagnóstico de mercado es fundamental conocer los canales de comercialización, los agentes participantes, los volúmenes manejados y la generación de valor, identificados como la red de valor, para evaluar el éxito o fracaso de los productos o servicios ofrecidos o que serán ofrecidos por una empresa, como los mostrados en la Tabla 21.

TABLA 21. FACTORES DEL DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Canales: ¿Qué rutas o caminos hay que tomar para colocar el producto en el mercado? • Agentes participantes: ¿Qué personas, instituciones y/o agentes económicos, participan en cada eslabón o canal de la comercialización? • Volúmenes manejados: ¿Cuáles son las cantidades que se comercializan por canal y por agente económico?
Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades realizadas: Tareas que componen el proceso de mercadeo • Infraestructura: Bodegas, centros de transformación y transporte utilizado en el proceso de comercialización • Financiamiento: Fuentes y formas de financiamiento para la comercialización
Margen de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de pago: ¿Cómo se fijan y efectúan los pagos del producto? • Volúmenes mínimos: ¿Existen políticas de venta para volúmenes mínimos? • Riesgo: ¿Cómo se refleja en la fijación del precio?

4

b) Tipo de demanda a la que se enfrentará la comercialización del producto o servicio

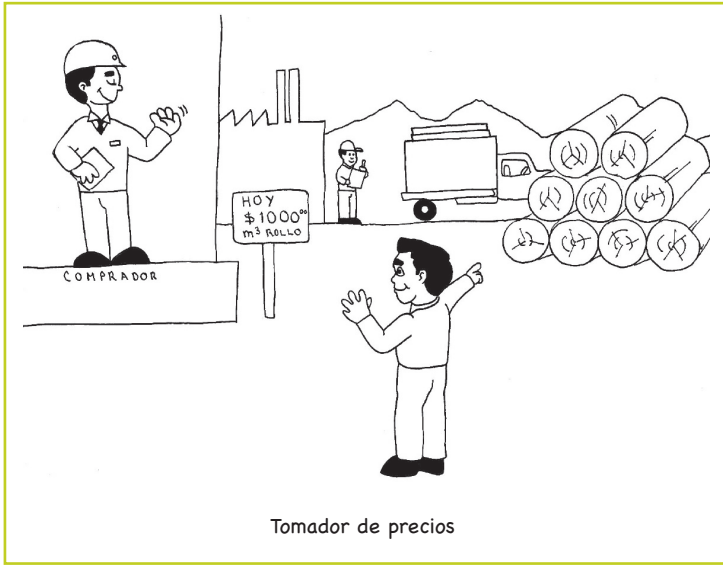
Después de haber llevado a cabo los análisis del producto o servicio que ofrece u ofrecerá la empresa, del consumidor, la competencia, los precios y los canales de distribución, es necesario conocer también las características principales de la demanda que enfrenta o enfrentará en el mercado el producto o servicio lo que permitirá ir perfilando su estrategia comercial.

En la Tabla 22 se describen las características principales asociadas a dos casos típicos de demanda en el mercado:

- Tomadores de precios
- Demanda competitiva

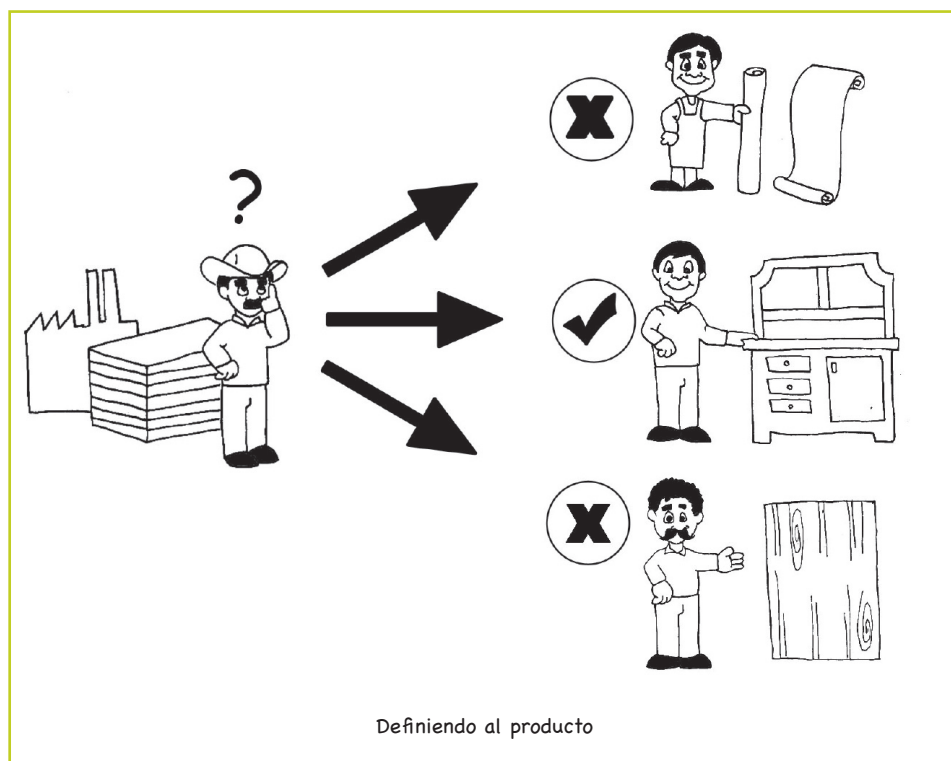
TABLA 22. TIPOS DE DEMANDA Y SUS CARACTERÍSTICAS

TIPO DE DEMANDA CONCEPTO	TOMADOR DE PRECIOS	DEMANDA COMPETITIVA	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA CAUTIVA	DEMANDA A DESARROLLAR
DEFINICIÓN	El productor es relativamente pequeño y ofrece productos no diferenciados, por lo que no puede influir en el precio y no tiene dificultades para introducir su artículo al mercado. En este caso el mercado fija un precio y absorbe todo lo que el productor pueda ofrecer a este precio.	Es la que enfrenta un productor relativamente importante o que vende un producto diferenciado. En este caso para poder entrar al mercado hay que desplazar o enfrentar a otros productores.	La oferta no satisface a la demanda. Hay escasez del producto o ganancias extraordinarias.	Los clientes tienen a priori la obligación de adquirir los bienes o servicios que ofrecerá el proyecto.	La demanda no existe o es muy reducida y debe ser creada o ampliada por el proyecto. Se trata de crear productos o servicios nuevos o muy diferenciados.
RIESGO	El riesgo de no venta es muy bajo, pero el de caída de precios puede ser significativo.	Los precios podrán ser relativamente estables, pero los volúmenes de venta serán difíciles de predecir.	Medio, ya se tiene una disponibilidad real para consumir el producto.	Bajo, toda vez que el mercado, al menos de inicio, se encuentra asegurado.	Muy alto, ya que no se tiene experiencia y los datos conocidos sobre el mercado no son muchos.
ESTRATEGIA COMERCIAL	Buscar fidelidad del cliente mediante servicios y condiciones de venta, es decir, que el factor de diferenciación se da por aspectos externos al productor.	Busca diferenciar el producto y darlo a conocer mediante promoción.	Garantizar al menos las condiciones de los otros proveedores.	Garantizar al menos las condiciones de los otros proveedores (se trata de mantener cautivos a los socios).	Deberá basarse en un gran conocimiento de las necesidades de los clientes, así como en una promoción agresiva. Este último concepto debe ser considerado como una inversión fundamental.
ESTRATEGIA DE PRECIOS	El productor es un tomador de precios, por lo que su estrategia será fundamentalmente de seguimiento de precios.	En general, seguir una estrategia de penetración manejando precios inferiores a la competencia con el fin de ganar partes del mercado.	Similar a los otros proveedores.	Garantizar precio igual o menor al de los productos sustitutos.	Buscar satisfacer las expectativas del cliente. La mayor relación calidad/precio posible.
OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> Comprender las fluctuaciones y tendencias de los precios de mercado Seleccionar canales de comercialización que permitan una diferenciación por servicios 	Encontrar nichos comerciales donde se tengan ventajas competitivas y la penetración sea más sencilla, sin enfrentar directamente a los oferentes ya existentes.	Demostrar la existencia de la demanda insatisfecha y conocer las estrategias existentes en el mercado.	Demostrar la existencia de la demanda cautiva y definir la estrategia para mantener cautivos a los socios.	Establecer una estrategia comercial muy activa, tratando de identificar nichos de mercado, a fin de desarrollar una demanda estable.
EJEMPLOS	<ul style="list-style-type: none"> Madera en rollo Productos semi procesados, que no están diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> Productos exóticos (madera de importación) 	En economía abier- ta es difícil encontrarla.	Producir para los socios de la empresa, o bien producir bajo contrato.	Asesoría técnica especializada.



- Épocas en que estará disponible
- Calidad intrínseca: especie y calidad de madera, composición, color, dimensiones del producto
- Presentación y empaque: importante para productos no maderables como follajes, hongos, frutos y semillas
- Grado y tipo de transformación
- Servicio post-venta (servicio al cliente)
- Reducción de costos para el usuario

No se debe olvidar que el producto debe concordar con el segmento de mercado al que se desea ingresar (preferencias y disposición a pagar por parte del consumidor y con la tecnología disponible).



b) Precios

La política de precios debe ajustarse de acuerdo al entorno competitivo y el segmento de mercado que se atiende. También debe considerar las ventajas en costos que se tengan, así como la estacionalidad y la diferenciación del producto.

Las características de las cuatro políticas básicas de fijación de precios se describen en la Tabla 23.

TABLA 23. ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

ESTRATEGIA	AMBIENTE COMPETITIVO	SEGMENTO DE MERCADO	VENTAJA EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	EJEMPLOS
Seguimiento de precios (tomar el precio que fije el mercado)	Muy fuerte	No hay segmentación	Mucha	Poca	Madera de pino en rollo
Penetración (manejar precios inferiores a la competencia con el fin de ganar parte del mercado)	Fuerte	Consumidores sensibles al precio	Mucha (para que sea sustentable)	Poca (para que exista fuerte sustitución entre productos)	Despachos de prestadores de servicios técnicos forestales, maquinaria y equipo forestal
“Nicho” (busca diferenciar el producto por su calidad para que los consumidores den menos importancia al precio)	—	Consumidores no sensibles al precio	Poco importante	Alta diferenciación	Semillas, especias, hongos, orégano, muebles de maderas preciosas
Administrativa (costos más utilidades)	No hay competencia	Mercado cautivo	No importante	Alta para que no se presente competencia	Certificación forestal

c) Plaza (canal de comercialización)

Un canal de comercialización es el mecanismo por el que el producto llegará hasta los consumidores. Tanto para las empresas que ya están en operación como para las nuevas empresas existen dos posibilidades para comercializar su producto o servicio:

- Usar los canales tradicionales: son canales ya establecidos y que operan de manera regular. Usar estos canales permite “ahorrar” los esfuerzos requeridos para la creación de nuevas vías, pudiendo concentrarse en las actividades de producción. Se debe evitar que los vicios y compromisos con proveedores de comercialización impidan que el producto llegue al mercado.
- Desarrollar nuevos canales: se pueden establecer nuevos canales para comercializar un producto a través de integrarse con los eslabones siguientes en la cadena de valor. Lo que se busca en estos casos es obtener el mayor valor agregado y control de la fase comercial. Sin embargo, si se carece de experiencia, asesoría adecuada y financiamiento, suele ser muy riesgoso seleccionar este camino.

También es posible establecer otros canales mediante contratos con compradores. La intención es garantizar las condiciones de venta. En este caso el principal reto es lograr compromisos satisfactorios tanto para los compradores como para los vendedores, es decir, que exista un interés mutuo. Si alguno de los dos no está interesado o no cumple, el contrato no se concreta y termina la relación.

En la comparación y elección de diferentes canales de comercialización se debe evaluar su eficiencia, costos y confiabilidad, lo que exige un estudio cuidadoso antes de tomar una decisión. Se recomienda utilizar preferentemente los canales de comercialización ya establecidos. Una vez que se tenga bien definido el proceso de producción y experiencia sobre el comportamiento del mercado, es posible avanzar hacia esquemas de comercialización más controlados. En general, a medida que una empresa emplea un método de venta más directo, podrá captar mayor valor agregado, pero requerirá mayor conocimiento y mejor disposición para tomar riesgos e invertir.

d) Promoción del producto

La promoción es una actividad que se debe realizar para que el consumidor conozca un nuevo producto o lo diferencie de los demás, por ejemplo, los casos de la madera clasificada y la madera legal. La promoción representa un costo que debe ser considerado como parte de las inversiones o costos de operación de la empresa. Aún cuando pudiera parecer un gasto superfluo para muchos, su impacto en el consumo de un producto puede ser muy importante.



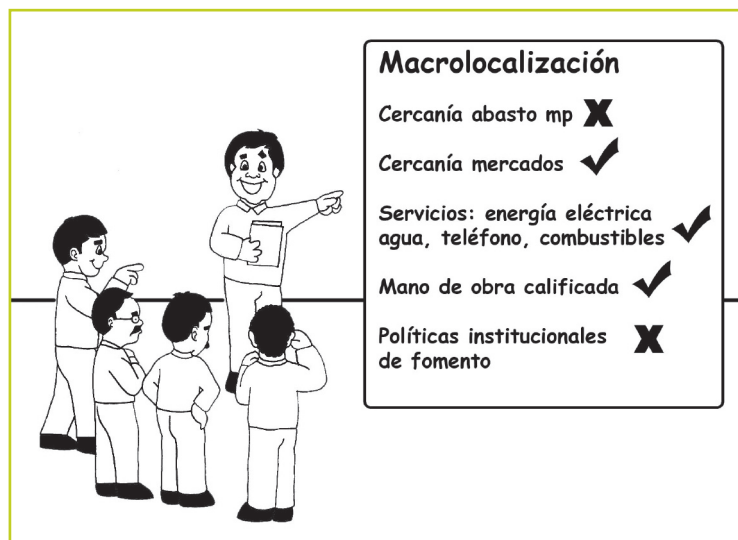
4.4.4 Diseño técnico

Se le conoce también como ingeniería de proyecto y consiste en la determinación de las bases técnicas de la empresa. Incluye la selección del proceso productivo, la maquinaria y los equipos necesarios para la realización del proceso o de los procesos productivos, la determinación o calificación de la localización de la empresa y la definición de su tamaño.

Los elementos relevantes del diseño técnico se describen en la Tabla 24.

TABLA 24. ELEMENTOS DEL DISEÑO TÉCNICO

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Localización del proyecto	<p>Puntos básicos del estudio de localización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de fuerzas que determinan la localización: Condiciones ambientales, costo de transporte, disponibilidad y costo de insumos (materia prima, mano de obra), otros (energía eléctrica, agua, etc.) • Macro localización: características de la región • Micro localización: características del sitio • Descripción del sitio: características del sitio
Microlocalización	<p>Definir el sitio preciso donde se ubicará la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los factores geográficos relevantes • Definición de los sitios posibles • Evaluación de los factores geográficos relevantes en cada sitio posible • Selección del mejor sitio
Descripción del sitio	<ul style="list-style-type: none"> • Área disponible • Vías de acceso • Acceso a servicios • Topografía • Otras características relevantes para la empresa
Tamaño del proyecto	<p>Capacidad de producción durante un periodo de tiempo determinado.</p> <p>Objetivo del estudio de tamaño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la capacidad o el tamaño óptimo de la empresa • Definir el programa de producción mensual y anual <p>Formas de medir el tamaño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima procesada • Capital invertido • Número de empleos generados • Maquinaria y equipos instalados • Extensión territorial
Ingeniería del proyecto	<p>Es la determinación de las bases técnicas de la empresa, como la selección del proceso productivo, de la maquinaria y de los equipos necesarios. Esta información sirve para estimar las inversiones, los rendimientos y costos de producción.</p> <p>Contenido de la ingeniería del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto y la materia prima • El proceso de producción: <ul style="list-style-type: none"> o Análisis y selección de alternativas de procesos o Descripción del proceso • Necesidades de maquinaria y equipo: <ul style="list-style-type: none"> o Selección de maquinaria y equipo o Descripción de maquinaria y equipo o Condiciones de adquisición o Necesidades de mantenimiento • Necesidades de insumos: <ul style="list-style-type: none"> o Requerimientos de materia prima o Requerimientos de insumos auxiliares • Necesidades de servicios auxiliares • Necesidades de mano de obra directa • Infraestructura y obra civil: <ul style="list-style-type: none"> o Distribución y dimensionamiento de plantas o Anteproyecto arquitectónico o Presupuesto de obra civil



4.4.5 Diseño administrativo

En algunas propuestas de Plan de Negocio, el diseño administrativo forma parte del capítulo de organización. Debido a que un producto del diseño administrativo es la definición de puestos y de salarios, en la presente Guía, el diseño administrativo se incorpora como un paso subsecuente al del diseño técnico.

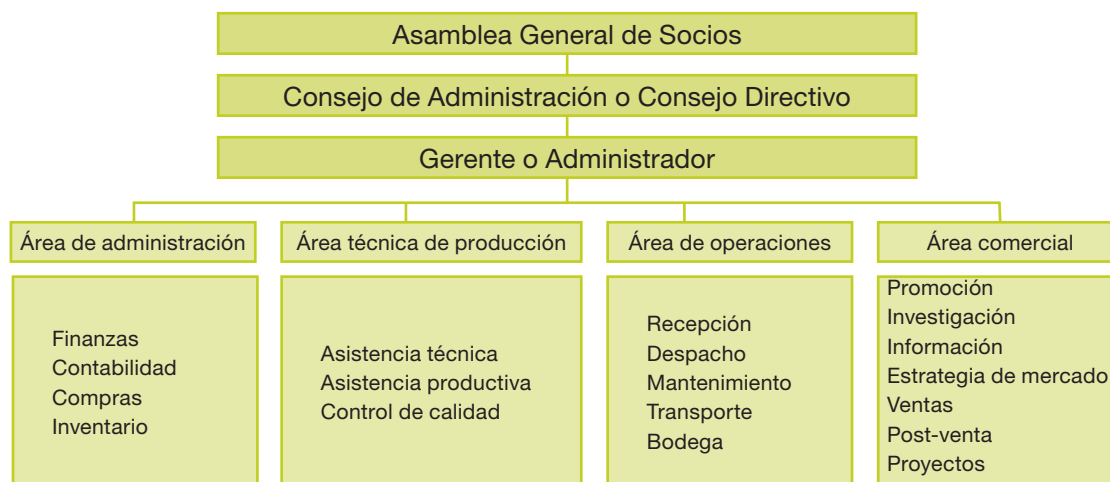
La organización administrativa de una empresa es el sistema de relaciones formales de trabajo que se establecen en su interior para que alcance sus objetivos. En la Figura 15 se presenta un ejemplo de un organigrama de una empresa forestal comunitaria. En términos generales, el aspecto de la organización administrativa se aborda mediante tres elementos:

- a) Organigrama
 - b) Descripción de puestos
 - c) Valoración de puestos
- a) **Organigrama:** Es una representación gráfica que muestra los siguientes aspectos:
- Áreas funcionales
 - Líneas de autoridad
 - Cadena de mando
 - Unidad de mando
 - Tramos de control
 - Niveles de autoridad

La sencillez o complejidad del organigrama de una empresa depende de:

- Su tamaño
- El proceso productivo
- La estrategia comercial
- La estrategia de abasto

FIGURA 15. EJEMPLO DE UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL BÁSICO DE UNA EMPRESA FORESTAL



b) Descripción de puestos: La descripción de puestos depende de:

- Trabajo a realizar
- Perfil del que deba ocupar el puesto (habilidades, experiencias, requisitos físicos)
- Capacitación y adiestramiento requeridos

c) Valuación de puestos: Generalmente, la valuación de puestos en la organización se lleva a cabo con base en:

- Análisis del puesto (nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo, aptitudes requeridas)
- Evaluación del trabajo a desempeñar
- Encuestas de salarios y prestaciones

4.4.6 Análisis Financiero

En esta etapa se definen:

- Las inversiones requeridas (ya delineadas en la etapa del diseño técnico y del diseño administrativo)
- Proyección de ingresos-egresos
- La rentabilidad financiera

a) Inversiones requeridas

Herramienta 15: Determinación de inversiones requeridas en la empresa

Paso 1. Partir del diseño técnico-administrativo para definir la infraestructura, equipo y maquinaria necesarios para el proyecto.

Paso 2. Definir el importe de la infraestructura, maquinaria y equipo por adquirir.

Paso 3. Explicar a los socios de la empresa el concepto de sostenibilidad de una actividad económica, realzando la importancia de generar recursos para que sean reinvertidos y aseguren la permanencia de la organización a través del tiempo.

Paso 4. Explicar el concepto de depreciación de los bienes de capital por adquirir.

Paso 5. Hacer uso del formato denominado presupuesto de inversión.

Paso 6. Hacer a los socios de la empresa las siguientes preguntas guía:

- ¿Cuáles son las necesidades de maquinaria?
- ¿Cuál es su costo unitario?
- ¿Cuántas unidades de maquinaria se requieren?
- ¿Cuáles son las necesidades de equipo?
- ¿Cuál es su costo unitario?
- ¿Cuántas unidades de equipo se requieren?
- ¿Cuál es el importe total de la inversión por componente?
- ¿Cuál es el monto total de la inversión fija?
- ¿Cuál es la vida útil de la maquinaria y equipo por adquirir?
- ¿Qué cantidad se debe reservar para iniciar un nuevo ciclo del proyecto?

Paso 7. Calcular el capital de reserva a partir del dato de importe total de la inversión por tipo de maquinaria o equipo y su vida útil.

Paso 8. Definir el capital de reserva anual y total y relacionarlo con el concepto de permanencia o sostenibilidad.

TABLA 25. EJEMPLO DE DETERMINACIÓN DE INVERSIONES EN UNA EMPRESA⁴

4

Nombre del proyecto: <u>Aserradero “La Tablita”</u> Fecha: <u>15 de enero de 2006</u> Comunidad: <u>El Pino</u>				Municipio: <u>Mineral del Monte</u> Organización: <u>Ejido El Pino</u>		
1	2	3	4	5	6	7
CONCEPTO DE INVERSIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$) (3X4)	VIDA ÚTIL (AÑOS)	CAPITAL DE RESERVA (DEPRECIACIÓN ANUAL) (\$) (5/6)
Maquinaria	Unidad de aserrío	1	600,000	600,000	10	60,000
Motores	Motor	3	125,000	475,000	5	95,000
Obra civil	Nave	1	450,000	450,000	10	45,000
Taller de afilado	Taller	1	400,000	400,000	10	40,000
Herramientas y equipo	Lote	1	35,000	35,000	5	7,000
TOTAL				1,960,000		247,000

⁴ Caso diseñado para ejemplificar el procedimiento de determinación participativa de inversiones, costos y rentabilidad de un proyecto y no como ejemplo de la formulación de la evaluación financiera de un proyecto.

b) Proyección de ingresos-egresos

Con información preparada durante el diseño técnico y el diseño administrativo en particular, de los conceptos de insumos necesarios para el o los procesos productivos y del programa de producción, se determinan los ingresos y egresos de la empresa.

Herramienta 16: Proyección de ingresos-egresos

Paso 1. Reunir a los empresarios para explicar la necesidad de identificar con precisión los costos de producción y los ingresos por actividad

Paso 2. A partir de la descripción del proceso productivo o de prestación de un servicio y su descripción gráfica (flujograma), apoyarse en la selección y clasificación de costos

Paso 3. Utilizar el formato de ingresos y costos de operación, para coleccionar la información relevante

Paso 4. Mediante preguntas guía explicar los siguientes conceptos de costos de producción:

- ¿Qué costos son independientes a la producción?
- ¿Qué costos aumentan si la producción aumenta?
- ¿Qué costos disminuyen si la producción disminuye?
- ¿Cuánto se paga de mano de obra?
- ¿Cuánto combustible y refacciones se utilizarán y cuál es su importe?
- ¿Cuál es el volumen (número de unidades) de producto a vender por ciclo productivo?
- ¿Cuál es el precio unitario de venta?

TABLA 26. EJEMPLO DE CÁLCULO DE PROYECCIÓN DE INGRESOS-EGRESOS

Ingresos y costos de operación					
Producto: <u>Madera aserrada</u>			Duración de cada ciclo de producción (en meses, hasta un máximo de 12): <u>1</u>		
Empresa: <u>Aserradero "La Tablita"</u>			Número de ciclos por año: <u>1</u>		
Número de unidades de producción: <u>1</u>					
INGRESOS					
1	2	3	4	5	6
TIPO DE INGRESO	UNIDAD DE VENTA	PRODUCCIÓN POR CICLO (UNIDADES DE VENTA)	PRECIO DE VENTA (\$) (PRECIO/UNIDAD)	COSTO DE TRANSPORTE (\$) (COSTO/UNIDAD)	INGRESO TOTAL POR CICLO (\$) $6 = 3 \times (4 - 5)$
Madera aserrada	Millares de pies tabla (MPT)	1,200	5,500	0	6,600,000
INGRESO POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN Y POR CICLO (1)					6,600,000
INGRESO POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN POR AÑO (2) = (1) X ciclos por año					6,600,000
INGRESO TOTAL POR AÑO (3) = (2) X número de unidades de producción					6,600,000

COSTOS VARIABLES					
1	2	3	4	5	6
A. INSUMOS MATERIALES	UNIDAD	CANTIDAD POR CICLO	COSTO POR UNIDAD (\$)	COSTO DE TRANSPORTE (\$)	COSTO TOTAL POR CICLO (\$) $6 = 3 \times (4 + 5)$
Materia prima (madera en rollo)	M3R	5,760	975	25	5,760,000
Energía eléctrica	Mensualidad	12	5,000	0	60,000
Combustibles y lubricantes	Mensualidad	12	1,500	0	18,000
Sierras	Sierra cinta	6	5,000	0	30,000
COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN (I)					5,868,000

7	8	9	10	11	12
B. MANO DE OBRA	NÚMERO DE PERSONAS	PERIODO DE TRABAJO (JORNAL, MES)	NÚMERO DE PERIODOS POR CICLO	COSTO POR PERIODO (\$)	COSTO TOTAL POR CICLO (\$) $12 = 8 \times 10 \times 11$
Operadores de maquinaria	2	Mes	12	6,000	144,000
Ayudantes	3	Mes	12	2,500	90,000
COSTO DE MANO DE OBRA POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN (II)					234,000
COSTOS VARIABLES POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN POR CICLO (III) = (I) + (II)					6,102,000
COSTOS VARIABLES POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN POR AÑO (IV) = (III) X ciclos por año					6,102,000
COSTOS VARIABLES TOTAL POR AÑO (V) = (IV) X número de unidades de producción					6,102,000

COSTOS FIJOS				
1	2	3	4	5
C. COSTOS FIJOS	UNIDADES (CAJA, MES, ETC.)	NÚMERO DE UNIDADES POR CICLO	COSTO POR UNIDAD (\$)	COSTO TOTAL POR CICLO (\$) $5 = 3 \times 4$
Administrador	Mes	12	6,000	72,000
Teléfono	Mes	12	1,200	14,400
Luz	Mes	12	500	6,000
Papelería	Lote	1	2,500	2,500
TOTAL COSTOS FIJOS POR CICLO (6)				94,900
COSTOS FIJOS TOTALES POR AÑO (7) = (6) X ciclos por año				94,900

TABLA 27. RESUMEN DE INGRESOS-EGRESOS

INGRESOS ANUALES	
Producto	Total (\$)
Venta de madera aserrada	6,600,000
Ingreso anual total	6,600,000

COSTOS DE OPERACIÓN ANUALES	
Costo variable total por año (1)	6,102,000
Costos fijos totales por año (2)	94,900
Costo de operación anual (1 + 2)	6,196,900

c) Rentabilidad financiera de la empresa

Después de calcular los ingresos y los costos de operación, es posible calcular la rentabilidad de la empresa. Existen varios procedimientos para calcular indicadores de rentabilidad financiera, como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Neto Actual (VNA), el periodo de retorno de la inversión y la relación beneficio-beneficio, entre otros. Estos cálculos requieren de conocimientos de ingeniería financiera; sin embargo, existen programas de cómputo que a partir de las inversiones y la proyección de ingresos y egresos pueden calcular varios de estos indicadores financieros.

Hay un método simple y de fácil aplicación que se puede usar para determinar si un proyecto es o no rentable. El método se basa en la respuesta a la pregunta: ¿La inversión del proyecto se recupera en el periodo de ejecución? A continuación se describe este método.

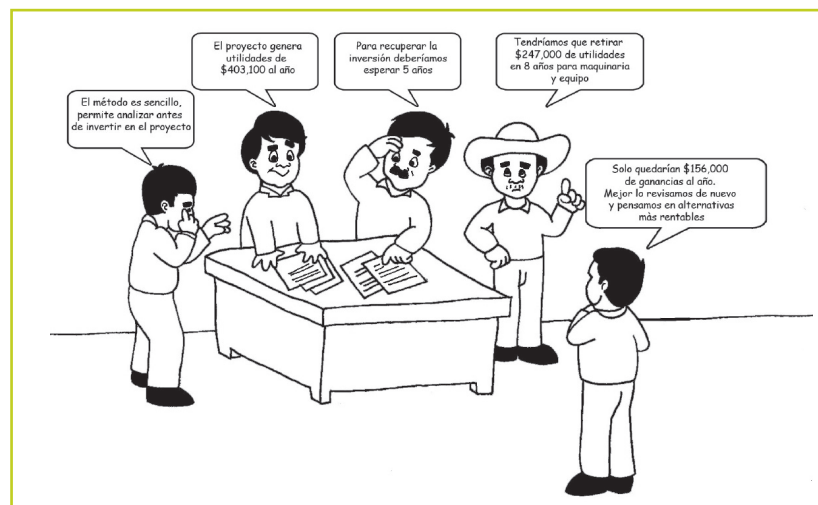
Herramienta 17: Determinación de la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa

Paso 1. Una vez determinados los costos de producción y las inversiones requeridas en la empresa, se necesita conocer las características que debe reunir para perdurar en el tiempo, es decir, que unidades necesita para generar recursos, que la inversión sea recuperada en un tiempo determinado y la operación sea sostenible.

- Paso 2. Incorporar los conceptos y elementos básicos de la utilidad financiera y su repercusión en la rentabilidad. La diferencia entre los ingresos y los egresos debe ser positiva.
- Paso 3. Usar el formato “Rentabilidad-Sostenibilidad”, mostrado en la Tabla 28 y registrar la información requerida a partir de la información concentrada en los formatos “Ejemplo de determinación de inversiones en una empresa” (Tabla 25) y “Ejemplo de cálculo de proyección de ingresos-egresos” (Tabla 26).
- Paso 4. Analizar los resultados haciendo uso de las siguientes preguntas guía:
- ¿Cuál es la utilidad anual de la empresa?
 - ¿Cuántos años de utilidades se requieren para cubrir el costo de la inversión fija?
 - ¿Al final del periodo analizado se tendrán los recursos necesarios para iniciar otro ciclo productivo?

TABLA 28. EJEMPLO DE DETERMINACIÓN DE RENTABILIDAD-SOSTENIBILIDAD

1. Capacidad del proyecto para cubrir sus gastos de operación
Ingreso total por año: \$6,600,000
Costo de operación anual: \$6,196,900
Ingreso neto anual = \$403,100 (ingresos menos costos)
2. Número de años de utilidades requeridos para cubrir el costo de la inversión
Inversión total: \$1,960,000
Años requeridos = $\frac{\$1,960,000}{\$403,100} = 4.8$ años (4 años 10 meses) (inversión total / ingreso neto anual)
3. Rentabilidad del proyecto, incluido el capital de reserva
Capital de reserva: \$247,000
Rentabilidad anual después de cubrir el costo de inversión total (ingreso neto anual – costo anual de inversión) = \$403,100 - \$247,100 = \$156,100



4.4.7 Análisis de riesgos y medidas de mitigación

En esta etapa se trata de identificar los riesgos que la puesta en marcha de la empresa pudiera generar. También se deben definir las medidas para reducir la probabilidad de que ocurran o para disminuir su impacto.

Los factores de riesgo son elementos o situaciones que pueden incidir en el éxito de la empresa o sus programas y proyectos. Los factores de riesgo pueden ser internos como los laborales, administrativos y tecnológicos, o bien externos como el mercado, el clima, los proveedores, los competidores y el financiamiento.

Entre los principales factores de riesgo se encuentran:

- Fenómenos naturales (incendios, heladas, sequía, plagas, enfermedades)
- Elementos tecnológicos (uso y mantenimiento de equipos, capacitación de la mano de obra)
- Aprovisionamiento de insumos (disponibilidad, precio y calidad)
- Comercialización de productos (precios y volumen)
- Aspectos organizativos (liderazgo, corrupción, desintegración)
- Aspectos administrativos y laborales (falta de experiencia y control, huelgas y conflictos diversos)
- Aspectos financieros (liquidez, tasas de interés, solvencia, cobranza)

Los factores de riesgo serán cuantitativos cuando sus expresiones y fluctuaciones puedan ser expresadas con números (precios, volúmenes de venta, rendimientos, tasas de interés) por el contrario, serán cualitativos cuando sus manifestaciones o fluctuaciones no pueden ser expresadas con cifras, como es el caso de los factores de riesgo asociados a la organización social (corrupción, ausencia de liderazgo y ausentismo en el trabajo). Existen diversas alternativas para enfrentar los factores de riesgo, como las que se muestran en la Tabla 29.

TABLA 29. ALTERNATIVAS PARA DISMINUIR EL RIESGO EN EMPRESAS FORESTALES

FACTORES DE RIESGO	ALTERNATIVAS
Factores naturales	Prevenición Innovación tecnológica Diversificación de actividades
Elementos tecnológicos	Asesoría técnica Capacitación Innovación tecnológica Buena selección de proveedores Buena selección de tecnología y equipo Información tecnológica
Aprovisionamiento de insumos	Comités de compra Integración vertical Alianzas estratégicas Contratos de abastecimiento Información de mercado
Aspectos organizativos	Selección adecuada de los socios Participación institucional sin interés político Capacitación de los socios en actitudes organizativas positivas Asociación empresarial Distribución de excedentes y participación en la toma de decisiones según los aportes a la creación y operación de la empresa Mecanismos de información y supervisión eficientes Asesoría organizacional
Aspectos administrativos	Delimitación clara de la organización social y administrativa Capacitación Buena selección de personal bajo criterios precisos Asesoría administrativa y gerencial Sistema de información que facilite la toma de decisiones
Aspectos financieros	Mezcla de recursos que disminuyen el costo financiero Crecimiento gradual de los proyectos Capacitación Fondos de contingencia Asesoría financiera

La Gestión de la Empresa

En esta última sección se trata la gestión de una empresa forestal comunitaria. A partir de esta etapa, los directivos, socios y empleados tienen identificados todos los elementos que distinguirán a su empresa en el mercado. Los elementos han sido construidos en las secciones anteriores. Ahora sólo queda gestionar eficiente y eficazmente los recursos y ejecutar el Plan de Negocio para participar de manera competitiva en el mercado.

51 ¿Qué es la Gestión?

Es el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. La gestión de una empresa se puede dividir en varios tipos, dependiendo de los recursos o las áreas de trabajo en la que se aplique, por ejemplo, gestión financiera, gestión de recursos humanos, gestión forestal, gestión administrativa, gestión del conocimiento tecnológico, y otros tipos más.



5.2 Elementos de la Gestión

- a) Políticas
- b) Normas
- c) Actividades de planeación
- d) Actividades operativas y administrativas
- e) Financiamiento
- f) Control

La gestión responde a ¿cómo se puede hacer para conseguir los objetivos y metas de desarrollo de una empresa forestal comunitaria?

5.3 ¿Qué es el Plan de Puesta en Marcha?

Es el proceso de gestión, instalación, formalización e inicio de operaciones de una empresa, que permitirá ejecutar el Plan de Negocio. Para preparar el Plan de Puesta en Marcha se combinan todos los elementos de la planeación y gestión. En la Tabla 30 se muestra un proceso sugerido para la elaboración del Plan de Puesta en Marcha.

TABLA 30. OPERACIONES DEL PROCESO DEL PLAN DE PUESTA EN MARCHA

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
Formalización de la empresa	Consiste en cumplir los requisitos de permisos, registros y licencias establecidos en la normatividad para el establecimiento y operación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva, estatutos y reglamentos de la figura jurídica. • Licencias, registros y/o permisos del negocio
Entrega de las aportaciones de los socios	Consiste en la protocolización de la aportación de los integrantes de la empresa, definida en el Plan de Negocio.	Cumplimiento de las aportaciones comprometidas: <ul style="list-style-type: none"> • Capital • Materiales • Trabajo
Gestión de recursos financieros ante terceros	Consiste en iniciar los procedimientos de solicitud de recursos financieros de crédito o subsidio ante las instituciones bancarias u operadoras de programas de apoyo. Es necesario conocer las reglas de operación de las instituciones así como los requisitos que son exigidos para otorgar un crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y aporte de fuentes financieras participantes (inversionistas, financiamiento, subsidios) • Integración de los expedientes • Conformación de solicitudes

Acuerdos comerciales	Es la formalización de las acciones que componen la estrategia comercial del Plan de Negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentación de la estrategia comercial: <ul style="list-style-type: none"> - Definición de clientes potenciales • Promesas y contratos de venta • Programa de ventas
Selección y negociación con proveedores	Consiste en la selección de proveedores de materiales, insumos, equipo y maquinaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación, selección y contratación de proveedores • Instalación de equipos y entrega de obras
Seguimiento del Plan de Inversión e Instalación	Es la etapa del seguimiento de la instrumentación de las acciones y de la aplicación de las inversiones.	Aplicación de las inversiones e instalación de infraestructura, maquinaria y equipo conforme a lo programado o con ajustes que impidan o minimicen impactos negativos.
Capacitación para el arranque	Es la definición de las necesidades de personal y de las capacidades a desarrollar para la correcta operación de la empresa.	Perfil del personal a contratar y de las capacidades a desarrollar.

A continuación se describen brevemente cada una de las etapas:

5.3.1 Formalización de la empresa forestal comunitaria

Es importante investigar con autoridades federales, estatales y locales los requisitos que deben ser cumplidos para obtener licencias, autorizaciones, permisos y registros para el establecimiento y operación de una empresa forestal comunitaria. En muchos casos se requieren inclusive visitas del departamento de bomberos, de protección civil y de la autoridad sanitaria, y hasta solicitar autorización para anunciar el negocio.

Es posible que se requieran permisos, licencias y autorizaciones adicionales a los requisitos obligatorios exigidos a cualquier organización de carácter mercantil, como la inscripción de su escritura constitutiva y su estatuto social en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio; el registro del nombre o razón social de la empresa en la Secretaría de Relaciones Exteriores; y la obtención del Registro Federal de Contribuyentes e inscripción del mismo con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

En la Figura 16 se describe de manera gráfica el proceso que debe seguirse hasta la formalización de la empresa y el inicio de sus operaciones.

FIGURA 16. PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN LEGAL DE UNA EMPRESA

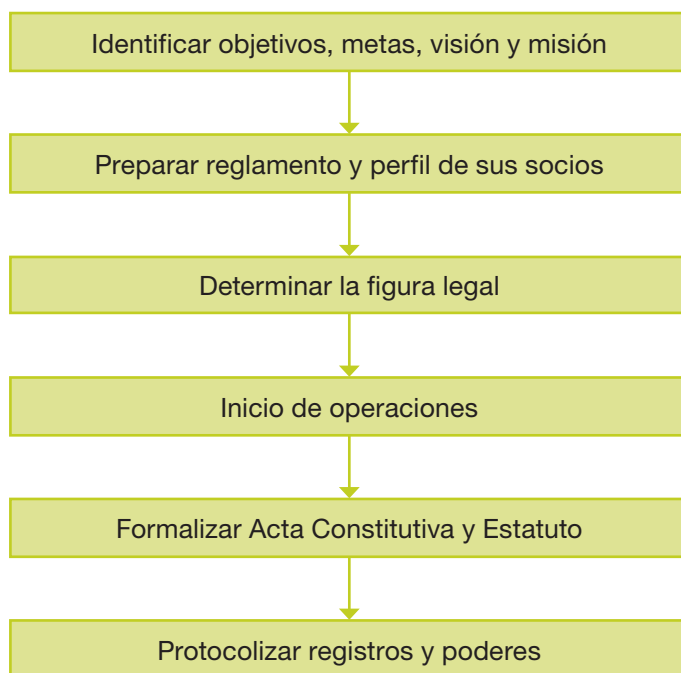
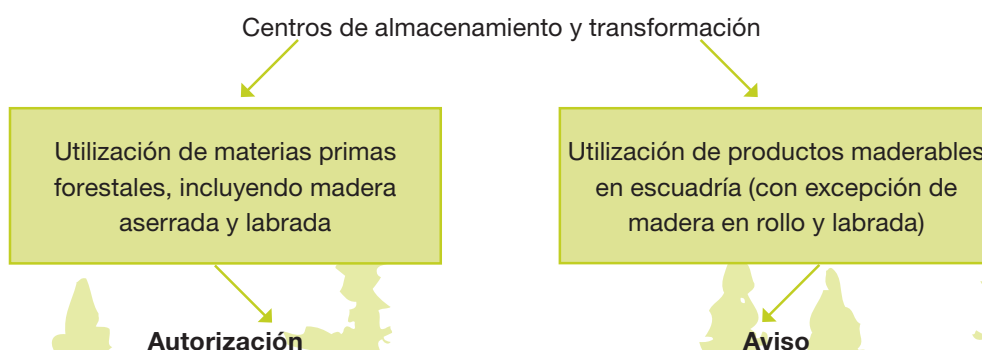


FIGURA 17. AUTORIZACIÓN PARA CENTROS DE ALMACENAMIENTO Y TRANSFORMACIÓN FORESTAL



Los trámites para la obtención de permisos, autorizaciones y licencias pueden enfrentar retrasos, o inclusive rechazos de alguna de las autoridades involucradas cuando no es posible demostrar la titularidad de los derechos de propiedad de las tierras con vocación forestal o de la maquinaria y equipo de la empresa. En

estos casos, se recomienda confirmar en la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), y en la Procuraduría Agraria (PA) que los asuntos relacionados con la propiedad y tenencia de la tierra y con los derechos agrarios del ejido o comunidad forestal y de sus integrantes están en orden.

En el portal Contacto PYME⁵ de la Secretaría de Economía (SE), en Internet, se encuentra información que orienta a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), acerca de los trámites requeridos y apoyos que pueden recibir del gobierno.

5.3.2 Entrega de las aportaciones

Los socios deben entregar sus aportaciones convenidas, las cuales pasarán a formar el capital social de la empresa que será registrado en el Acta Constitutiva. Este paso debe estar concluido antes de negociar posibles aportaciones que pudieran corresponder a terceros.



5.3.3 Gestión de recursos financieros ante terceros

Es posible que las aportaciones de los socios no sean suficientes para cubrir todos los gastos de formalización de la empresa, construcción de la oficina y la nave industrial, la compra de materia prima y otros insumos, la compra de maquinaria y equipo y otros gastos. En estos casos se deberán gestionar inversiones o aportaciones de terceros como instituciones financieras, socios inversionistas o gobierno, que pudieran sumar recursos de crédito o de capital de riesgo o subsidios, en los montos y fuentes definidas en el análisis financiero del Plan de Negocio.

En las tablas siguientes se listan algunos programas gubernamentales de apoyo a empresas forestales comunitarias.

⁵ <http://www.contactopyme.gob.mx>

TABLA 31. PROGRAMAS DE LA SAGARPA

PROGRAMA	OBJETIVO
Programas de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) ⁵	Fomentar la inversión en bienes de capital de la población rural elegible, a través de apoyo para la puesta en marcha de proyectos productivos que posibiliten la aplicación de tecnologías apropiadas; la reconversión productiva; el acopio, acondicionamiento y transformación para fortalecer la comercialización de la producción primaria; la generación de empleo rural y de servicios; y su posicionamiento en los mercados.

TABLA 32. PROGRAMAS DE LA CONAFOR AGRUPADOS EN EL PROGRAMA PROÁRBOL⁶

PROGRAMA	OBJETIVO
Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN)	Fomentar plantaciones forestales comerciales
Programa de Desarrollo Forestal (PRODEFOR)	Fortalecer el desarrollo forestal
Programa de Conservación y Restauración Forestal (PROCOREF)	Impulsar la reforestación
Programa de Pagos por Servicios Ambientales Hidrológicos (PSAH)	Fomentar la conservación de bosques y mantos acuíferos
Programa para desarrollar el mercado de servicios ambientales por captura de carbono y los derivados de la biodiversidad y para fomentar el establecimiento y mejoramiento de sistemas agroforestales (PSA-CABSA)	Promover acceso a mercados de captura de carbono y de biodiversidad de ecosistemas forestales y establecimiento de sistemas agroforestales
Programa de Ordenamiento y Fortalecimiento a la Autogestión Silvícola (PROFAS)	Ordenar y fortalecer el manejo forestal sustentable, partiendo de la definición de regiones forestales y la integración de las unidades de manejo forestal
Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF II) - Durango, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Oaxaca y Quintana Roo.	Asistir a ejidos y comunidades en proyectos de silvicultura comunitaria.

⁵ <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollorural/programas/papir.htm>

⁶ <http://www.conafor.gob.mx/portal/index.php?s1=2>

TABLA 33. PROGRAMAS DE OTRAS INSTITUCIONES

PROGRAMA	OBJETIVO
Fondo de Capitalización e Investigación del Sector Rural (FOCIR)	Apoyar con capital de riesgo principalmente.
Financiera Rural (FR)	Canalizar recursos financieros al sector rural.
Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA)	Canalizar créditos y apoyar con seminarios de capacitación.
Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO)	Apoyar con capital de riesgo a agronegocios que agreguen valor en sus procesos productivos.
Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES)	Respaldar a empresas sociales con recursos financieros.

5.3.4 Acuerdos comerciales

Es necesario preparar los acuerdos comerciales, que son la formalización de la estrategia de comercialización del Plan de Negocio, para programar las ventas y entregas de los productos o servicios de la empresa a sus clientes.

Herramienta 18: Acuerdos comerciales

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO
Paso 1. Definir la cartera de clientes.	Relación y jerarquización de clientes actuales y potenciales.
Paso 2. Formular un programa de ventas de acuerdo al mercado identificado en el Plan de Negocio y adecuado al volumen y periodicidad de compra de los clientes.	Programa de ventas.
Paso 3. Formular una política de ventas pertinente al Plan de Negocio y a las características de los clientes.	Política de ventas.



5.3.5 Selección y negociación con proveedores

En la gestión de empresas es importante lograr una adecuada selección de proveedores de materiales, insumos, equipo y maquinaria (además de representar ahorros o una relación beneficio-costo favorable). Una buena selección de proveedores permite prever la ocurrencia de eventos en la etapa de operación de la empresa, como la necesidad de refacciones o servicio de mantenimiento, garantías con cobertura adecuada, y capacitación para la operación de maquinaria y equipo, entre otros.

Información sobre proveedores potenciales puede ser obtenida con otros empresarios con actividades iguales o similares, instituciones financieras, consultores, asociaciones de empresarios, instituciones gubernamentales, organismos nacionales e internacionales de cooperación técnica y organizaciones no gubernamentales.

5

5.3.6 Seguimiento del Plan de Inversión e Instalación

Una vez concluidas las negociaciones con los proveedores de bienes y servicios, debe darse seguimiento al plan de aplicación de las inversiones y a la instalación de la maquinaria y equipo y, en su caso, a la edificación de las construcciones necesarias. Es recomendable el uso de la herramienta de seguimiento de proyectos, conocida como Diagrama de Gantt, que muestra los aspectos relevantes para cada actividad.

5.3.7 Capacitación para el arranque

Es importante conocer las necesidades de capacitación que tienen los directivos, empleados y obreros para elaborar un programa de cursos o de entrenamiento. En algunas ocasiones los proveedores de maquinaria y equipo incluyen en el precio de sus productos el costo de la capacitación.

Para preparar el programa de capacitación se deberán identificar las capacidades básicas y específicas de cada puesto de trabajo. Las primeras corresponden al nivel de responsabilidad que tendrá el trabajador, quien deberá saber leer, escribir y realizar operaciones matemáticas. Las capacidades específicas están vinculadas con la función productiva que le será encomendada.

Herramienta 19: Identificación de necesidades de capacitación

Con cada aspirante a ocupar un puesto en el organigrama se lleva a cabo una entrevista y se requisita el formulario que se muestra en la Tabla 34.

TABLA 34. EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Identificación de necesidades de capacitación

Aspirante: Juan Pérez Hernández

Puesto: Motosierrista

CAPACIDADES BÁSICAS	Si	No	OBSERVACIONES
1. Sabe leer	X		Cursó los tres años de secundaria.
2. Realiza operaciones aritméticas elementales	X		
CAPACIDADES ESPECÍFICAS	Si	No	OBSERVACIONES
1. Cubicación de madera	X		Requiere reforzamiento para cubicación de leñas
2. Operación de motosierra	X		Requiere reforzamiento en derribo direccional
3. Mantenimiento de maquinaria de corte de madera		X	Desarrollar capacidades para el mantenimiento de maquinaria de corte

Generalmente, los socios de la empresa, parientes y vecinos de la localidad se interesan en participar como trabajadores. Esto será posible cuando posean el conocimiento y las competencias que cumplan los perfiles de los puestos directivos, administrativos y operativos. Si esto no se cumple mientras estos se

capacitan, será necesario seleccionar a personas fuera del ámbito local para asegurar una operación profesional, eficaz y eficiente de la empresa. Esto es particularmente importante para los puestos de dirección o gerenciales.

Finalmente, para ejecutar el Plan de Puesta en Marcha es conveniente preparar un Plan de Acción en el que se identifiquen las acciones que serán emprendidas, los responsables de los recursos y costos involucrados y los tiempos en que se deberán ejecutar las acciones del Plan de Puesta en Marcha del Plan de Negocio.

Para llevar a cabo esta última tarea se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Definir las actividades y tareas del proceso de puesta en marcha.

Paso 2: Ordenar de manera lógica y secuencial las actividades y tareas.

Paso 3: Definir a los responsables para cada actividad y/o tarea.

Paso 4: Identificar los costos para cada actividad y/o tarea.

Paso 5: Determinar la duración del proceso de puesta en marcha.

Paso 6: Determinar la duración de cada actividad o tarea.

Una forma sencilla de ordenar toda la información requerida para la elaboración del Plan de Acción se muestra en la Tabla 35:

TABLA 35. PLAN DE ACCIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	COSTO	CALENDARIO				
1.	1.1							
	1.2							
	1.3							
2.	2.1							
	2.2							
3.	3.1							
	3.2							
	3.3							
Total								

54 El manejo forestal

Una parte de la gestión de una empresa forestal comunitaria es la gestión del bosque, que en el caso de México se conoce como manejo forestal y que se describe en los siguientes párrafos. Una definición de gestión forestal, ampliamente aceptada, es:

*“La administración y uso de los bosques y los montes de manera y medida tales que mantengan su biodiversidad, productividad, capacidad de regeneración, vitalidad y su potencial de cumplir, ahora y en el futuro, funciones ecológicas, económicas y sociales relevantes, a escala local, nacional y global, sin causar daño a otros ecosistemas”.*⁷

El marco legal que regula el manejo forestal en México está integrado por los siguientes instrumentos jurídicos:

- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS)
- Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección del Ambiente (LGEEPA)
- Reglamento de la LGDFS
- Reglamento de la LGEEPA
- Normas Oficiales Mexicanas

El manejo forestal, de acuerdo a la LGDFS es el proceso que comprende el conjunto de acciones y procedimientos que tienen por objeto la ordenación, el cultivo, la protección, la conservación, la restauración y el aprovechamiento de los recursos forestales de un ecosistema forestal, considerando los principios ecológicos, respetando la integridad funcional e interdependencia de recursos y sin que merme la capacidad productiva de los ecosistemas y recursos existentes.

5.4.1 Programa de Manejo Forestal Sustentable

La LGDFS define al Programa de Manejo Forestal como *“...el instrumento técnico de planeación y seguimiento que describe las acciones y procedimientos de manejo forestal sustentable...”*

El concepto de aprovechamiento forestal sustentable está definido en la LGEEPA, como la utilización de los recursos naturales de forma que se respete la integridad funcional y las capacidades de carga de los ecosistemas de los que forman parte dichos recursos, por periodos indefinidos.

⁷ Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe (MCPFE). 1993. Resolution H1 General Guidelines for the Sustainable Management of Forests in Europe. <http://www.mcpfe.org/resolutions/helsinki>

¿Quiénes pueden elaborar y ejecutar un Programa de Manejo Forestal?

La LGDFS menciona que cualquier persona física o moral que acredite su competencia y calidad, de acuerdo con lo que se establezca en el Reglamento de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (RLGDFS), podrá prestar servicios técnicos forestales, previa inscripción en el Registro Nacional Forestal, para la elaboración y ejecución, una vez recibida la autorización correspondiente, de un Programa de Manejo Forestal.

En el Apéndice 5, se presenta el contenido de un Programa de Manejo Forestal que es necesario presentar a la SEMARNAT para su revisión y eventual autorización. En los Anexos 6 y 7 se muestra el procedimiento y requisitos para obtener autorización o aviso para centros de almacenamiento y transformación forestal. Dependiendo del tipo de aprovechamiento forestal del que se trate, será necesario también presentar a la misma autoridad un estudio o una manifestación de impacto ambiental.

Impacto sobre...	Positivo	Nulo	Negativo moderado	Negativo significativo
Suelo	✓			
Corrientes o cuerpos de agua	✓			
Aire	✓			
Paisaje	✓			
Vegetación o fauna			✓	
Ruido	✓			

Ejemplo de un cuadro para identificar impactos ambientales.

Para obtener mayor información sobre los casos en que la LGEEPA requiere la presentación del informe de impacto ambiental asociado con el aprovechamiento del bosque se recomienda consultar la Guía Legal para Dueños de Bosque en México: Carrillo, J. y J. L. Mota Villanueva (Compiladores). Guía Legal para Dueños de Bosques en México. WWF-México. 2006. 204 pp.

5.4.2 Uso múltiple del recurso forestal

Las comunidades y ejidos forestales que tengan como propósito el uso múltiple de sus bosques, es decir, la producción maderable, no maderable y de servicios ambientales, deben seguir el mismo proceso para la planeación de sus negocios y su puesta en marcha.

Para el caso de ejidos y comunidades que cuenten con autorización para el aprovechamiento y transformación de sus recursos forestales, tanto maderables como no maderables, y de su belleza escénica, es recomendable que cada producto o servicio cuente con su Plan de Negocio y con una administración independiente para evitar cargas excesivas de trabajo, traslapes de funciones y complicaciones operacionales que afecten la buena marcha de cada uno.

Una parte importante del sector industrial forestal está formado por pequeñas empresas que satisfacen un porcentaje considerable de la demanda de productos maderables. Este sector industrial incipiente está muy disperso y se caracteriza por contar con unidades muy pequeñas y emplear tecnologías básicas. A esas unidades productivas se les conoce como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES). Muchas de la MIPyMES forestales son empresas comunitarias. De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (SE) y del Censo Industrial de 1999, las MIPyMES generan cerca del 78% de los empleos del país. La microempresa constituye la inmensa mayoría de los establecimientos productivos (97%) y contribuye de manera importante a la generación de empleo (47%), pero no al ingreso nacional (31%). Sin embargo, al igual que otras pequeñas industrias en el medio rural, ha sido muy descuidada.

Ante este escenario, el propósito principal de esta Guía es contribuir a llenar un vacío de información sobre conceptos, metodologías, técnicas y, sobre todo, instrumentos prácticos útiles para planificar y gestionar empresas forestales comunitarias, es decir, micro y pequeñas empresas rurales. Aunque la población meta de esta Guía son los dueños, funcionarios y empleados de empresas forestales comunitarias, los conceptos y herramientas presentadas aquí forman parte del ámbito de la administración de empresas, por lo que la Guía también puede ser de utilidad para pequeños negocios forestales privados.

Los autores agradecen de antemano cualquier sugerencia que mejore esta Guía en la parte conceptual, en las aplicaciones y los ejemplos, por lo que solicitamos al lector que haga llegar sus comentarios a la dirección electrónica jlmeta@wwfmex.org

¡Muchas gracias y éxito con la planeación y gestión de sus empresas!

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo. 2003. Instrumentos institucionales para Dueños de Pequeñas Tierras Forestales. Washington, D. C. <http://www.iadb.org/en2/home-in.html>

Carrillo Fuentes, J. C. y Mota Villanueva, J. L. (Compiladores). 2006. Guía legal para dueños de bosques en México. WWF-México. México. 200pp.

FIDA. 2003. Manual diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales. Santiago de Chile. 75pp.

Geilfus, F. 2001. 80 herramientas para el desarrollo rural participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación. IICA, SAGARPA. México. 208pp.

Monares P., et al. 2001. Gestión de nuevos negocios para la microempresa rural. PROMER (IICA-FIDA). 114 pp.

Mota Villanueva, J. L. 2002. Instrumentos institucionales para el desarrollo de dueños de pequeñas tierras de vocación forestal. Informe para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). México. 36pp.

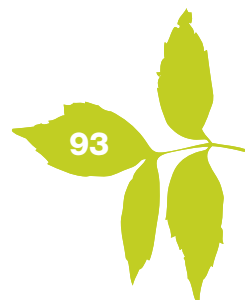
Olavarría, C. 2003. Plan de negocio para el dueño de tierras de vocación forestal que opera su negocio en forma independiente. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington. 11pp.

PROMER-FIDA. 2006. Plan de negocios. Manual básico para microempresarios rurales. 27pp. <http://www.promer.cl>

PROMER-FIDA. 2003. Manual de turismo rural para micro y medianos empresarios rurales. Serie de instrumentos técnicos para la microempresa ejidal. 99pp.

Salazar, M., et al. 2005. Análisis de experiencias en la organización empresarial para la comercialización de productos maderables. WWF-Centroamérica. Costa Rica. 34pp.

Santoyo, V., et al. 2001. Diseño organizativo, diseño técnico-administrativo y evaluación del diseño. Material elaborado para el diplomado en diseño de empresas para el desarrollo rural. SAGARPA, INCA-Rural. México. 89pp.

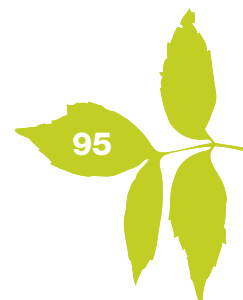


Van der Heyden, D., et al. 2004. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. SNV, CICDA, RURALTER. Perú. 90pp.

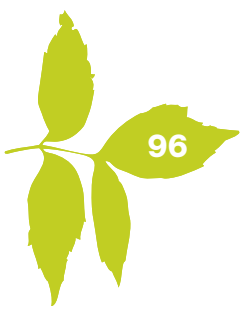
Universidad Anáhuac del Sur. 2007. Curso interactivo de planeación estratégica. http://www.esmas.com/infografias/negocios/emprendedores/H2_Planeacion_Estrategica_1.xls#Manual!A1

Glosario

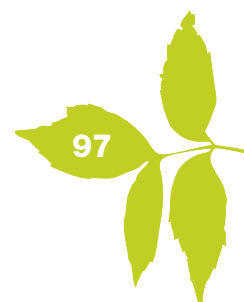
Abastecimiento	Acción de proporcionar determinados bienes o servicios a un cliente que los demanda.
Actividad	Acción o tarea que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del programa o proyecto y que implican costos.
Activo	Bien material, crédito y derechos de una persona, de una empresa, de una asociación, de una sociedad, de una corporación, o de una entidad.
Administración	Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización, mediante la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia y eficacia posibles.
Ahorro	Diferencia positiva que resulta de la comparación entre los ingresos y los gastos de una entidad. Para efectos de presupuesto existen dos tipos de ahorro: en cuenta corriente y en cuenta de capital.
Aportaciones	Asignaciones de capital que otorgan los socios de una sociedad para su operación y consecución de su objeto social.
Árbol de decisiones	Descripción de las alternativas de decisión y sus resultados asociados secuencialmente.
Árbol de problemas	Descripción de las relaciones causa-efecto que determinan un problema.
Auditoría	Revisión, análisis y examen periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una unidad administrativa, con el objeto de emitir opiniones con respecto a su funcionamiento.



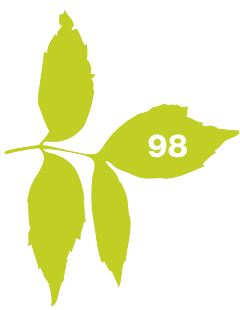
Balance	Documento contable que muestra la situación financiera de una organización a una fecha determinada. Se conoce también como Estado de Situación Financiera.
Beneficiario	Individuo o empresa que goza de un beneficio proveído por otro individuo o empresa.
Beneficio-Costo	Indicador que se utiliza generalmente en la evaluación de proyectos y que está representado por un cociente que relaciona las utilidades con el capital invertido o el valor de la producción con los recursos utilizados o el beneficio generado.
Cadena de valor	Los elementos que componen la relación de un negocio desde el abastecimiento hasta la tecnología que emplean los consumidores para obtener los beneficios de un producto o un servicio. Los otros componentes de la cadena son producto, comercialización, segmentación, venta y post-venta.
Certeza	Conocimiento seguro y claro de algo.
Colectivo	Conjunto de individuos o empresas con intereses comunes.
Comercialización	Proceso por el que se determinan y se ejecutan las acciones tendientes a vender productos o servicios en determinados mercados y a determinados compradores. Incluye las actividades de investigación de mercado, de determinación de la publicidad y la propaganda; la determinación de los precios de venta y las condiciones de pago y los canales de distribución.
Componentes	Son las obras, servicios, y capacitación que el ejecutor de un proyecto debe completar de acuerdo con el contrato.
Comunidad	Grupos de familias y personas que habitan una zona en la cual hacen valer sus derechos consuetudinarios o tradicionales para su usufructo.
Contabilidad	Técnica constituida por los métodos, procedimientos e instrumentos aplicables para el registro, clasificación y resumen de los efectos financieros que provocan las operaciones que realiza una organización o entidad, con la finalidad de obtener la información necesaria para elaborar los estados financieros.
Contrato	Acuerdo con valor legal entre dos o más partes que transfieren entre sí algún derecho o que se sujetan a alguna obligación.
Control de calidad	Identificación de las características importantes que describen un producto y su funcionamiento y la medición sistemática del grado de cumplimiento de esas características.



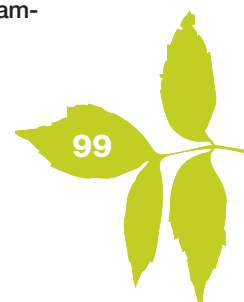
Corto plazo	Periodo convencional generalmente aceptado de uno a cuatro años.
Costo	Valoración monetaria de la suma de recursos y actividades que son invertidos para la producción de un bien o de un servicio.
Costos de operación	Es la suma de los costos totales (costos variables y costos fijos) del proceso de producción o de prestación del servicio.
Costos fijos	Costos que son independientes al volumen de producción.
Costos variables	Costos que varían en función del volumen de producción.
Crédito	Expresión de volumen o valor de la operación de un préstamo. Este concepto se aplica en la doble acepción de contraer una deuda o concederla. Significa también el derecho que tiene una persona (acreedor) de recibir de otra (deudor) determinadas cantidades como consecuencia del pago de una deuda.
Criterio	Regla para discernir o para seleccionar entre varias alternativas con base en las características de cada una de ellas.
Decisión	Elección entre alternativas o caminos de acción, que producen diferentes resultados futuros.
Déficit	Diferencia negativa que resulta de la comparación entre los ingresos y egresos de una organización o entidad.
Deuda	Suma de las obligaciones derivadas de la celebración de empréstitos, internos y externos, sobre el crédito de una entidad.
Dueño de tierra con vocación forestal	Individuo, comunidad o empresa que tiene cómo demostrar el derecho de propiedad sobre tierras con vocación forestal.
Egreso	Erogación o salida de recursos financieros para liquidar algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.
Empresa	Sociedad comercial o industrial constituida por uno o varios individuos con un fin común.
Empresario	Individuo que dirige una empresa para obtener el máximo beneficio por el uso de sus recursos.
Escenarios	Es la descripción de un conjunto de entornos futuros, posibles o deseables, que se expresa por los valores que pueden tomar variables económicas, sociales, políticas, ambientales y tecnológicas.
Estado de resultados	Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida, remanente y excedente) de una organización durante un periodo determinado.



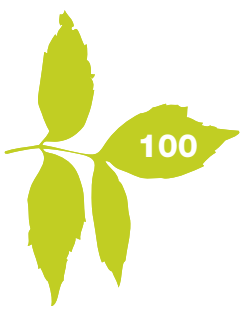
Estado financiero	Documento contable que refleja la situación financiera de una organización a una fecha determinada, y los resultados de su operación para un periodo dado.
Estrategia de negocio	El conjunto de acciones a realizar sobre los elementos de la cadena de valor de un negocio que constituyen los factores claves para lograr un resultado exitoso en cuanto a crecimiento, rentabilidad y flujo neto de caja.
Estructura de costos	Conjunto de elementos que constituye los costos de elaboración y comercialización de un bien físico o de un servicio, y que es ordenado generalmente en los costos variables y los costos fijos.
Estructura organizativa	Conjunto de cargos, niveles y líneas de dependencia entre los cargos que existen dentro de una empresa o institución, y que tienen por responsabilidad realizar las diferentes tareas que lleven al logro de los objetivos de la empresa.
Expectativa de gasto	Posibilidad de aumento o disminución de gasto que puede resultar de situaciones inflacionarias, devaluaciones y otros hechos económicos.
Figura asociativa	Forma como se agrupan voluntariamente dos o más personas físicas o morales para realizar un fin común.
Fin	Es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.
Financiamiento	Recursos monetarios utilizados para cubrir un déficit presupuestario o recursos provenientes de un superávit presupuestario. Puede contratarse dentro o fuera del país para obtener créditos, empréstitos y otras obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.
Flujo de caja	Determinación de los ingresos y costos de una entidad a través del tiempo, usualmente presentados en forma de tabla.
Flujo neto de caja	Determinación de los ingresos y costos de una entidad a través del tiempo, usualmente presentados en forma de tabla, con los valores expresados en valor presente.
FODA	Herramienta de planeación estratégica que se emplea en el análisis de la estrategia de un negocio desde el punto de vista interno en términos de fortalezas y debilidades, y desde el punto de vista externo de oportunidades y amenazas.
Fusión	Unión de varios individuos, empresa o sociedades por absorción de unas y otras, en beneficio de una nueva, o por creación de una nueva sociedad que sustituye a otras existentes.



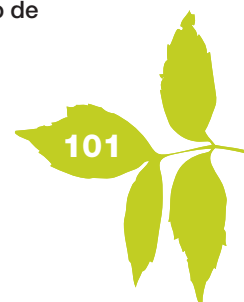
Gasto	Erogación efectuada con el fin de adquirir los medios necesarios para realizar las actividades de producción de bienes o prestación de servicios.
Gasto corriente	Erogación en bienes, servicios y otros gastos diversos efectuados para la operación permanente y regulación de las unidades productoras de bienes y servicios.
Gasto de capital	Erogación en bienes, servicios y otros gastos destinados a incrementar la capacidad de operación administrativa o productiva de una organización, que se refleja en un incremento de los activos de fijos patrimoniales o de capital.
Gestión	Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.
Gestión forestal	Aplicación de principios de gestión a la regeneración, utilización y conservación de bosques para lograr metas específicas manteniendo su productividad.
Impuestos	Tributaciones en dinero o en especie que el Estado fija con carácter general y obligatorio a las personas físicas o morales.
Incertidumbre	Condición bajo la cual se supone que al tomar una decisión los resultados a lograr son desconocidos en sus probabilidades de ocurrencia.
Indicador del componente	Es una descripción breve, pero clara, del impacto logrado durante la ejecución de cada uno de los Componentes de un proyecto. Cada indicador debe incluir metas que reflejen la situación al finalizar un proyecto y debe especificar cantidad, calidad y tiempo de las obras, bienes, servicios, etc., que tienen que entregarse, y de los resultados por alcanzar.
Industrial	Individuo o empresa que realiza la transformación de insumos para obtener productos intermedios o finales con el fin de comercializarlos en el mercado.
Instrumento	Herramienta que se emplea para alcanzar un resultado.
Integración	Proceso de unificación de varias unidades antagónicas. Proceso de fusión de individuos o empresas situadas en estados diferentes del proceso de producción.
Integración horizontal	El crecimiento de una empresa por medio de la expansión interna o por la expansión externa a través de asociaciones o fusiones que ofrecen productos y servicios similares en mercados similares. La empresa resultante de este tipo de integración puede llegar a controlar una etapa del proceso de producción, lo que le permite aprovechar las ventajas de la economía de escala y ampliar su poder de negociación en el mercado.



Integración vertical	Proceso por el que todas las etapas de la producción de un bien o servicio con mayor valor agregado, desde la adquisición de las materias primas hasta la venta del producto final, son controladas por una sola empresa. Este tipo de integración permite reducir costos de las transacciones comerciales asociados con la compra de insumos y también diferenciar sus productos o servicios en el mercado.
Intermediario	Persona u organización que hace de nexo comercial entre vendedores y compradores.
Inversión	Erogaciones destinadas a la construcción, ampliación, mantenimiento y conservación de obras, y en general todos aquellos gastos destinados a aumentar, conservar y mejorar el patrimonio de una empresa.
Inversión financiera	Erogaciones destinadas a la adquisición de bonos y acciones del mercado de valores con el propósito de crear reservas y financiamiento a instituciones tanto del Sector Público como del Sector Privado, para impulsar determinadas actividades económicas, así como regular el sistema financiero nacional.
Inversión física	Erogaciones que se destinan a la construcción y/o conservación de obras y a la adquisición de bienes de capital.
Largo plazo	Periodo convencional de más de 10 años, utilizado generalmente en la planeación, para definir el lapso en que se alcanzarán los objetivos y metas establecidos.
Ley	Regla obligatoria para los habitantes de una comunidad o de una Nación, que proviene de un acto de la autoridad suprema.
Liquidez	Situación financiera de la organización para poder disponer de fondos financieros con el fin de hacer frente a pagos u otro tipo de egresos u obligaciones.
Manejo forestal sustentable	Gestión de ecosistemas forestales que produce esquemas de ordenamiento forestal ecológicamente viables, socialmente deseables y económicamente factibles.
Matriz	Arreglo bidimensional que toma la forma de un cuadro de doble entrada (columna, hilera).
Mayorista	Comerciante que realiza transacciones de bienes o servicios al por mayor.
Mediano plazo	Periodo convencional generalmente aceptado de cinco a 10 años, en el que se define un conjunto coherente de objetivos y metas a alcanzar y de políticas de desarrollo a seguir, vinculadas a los objetivos de largo plazo.

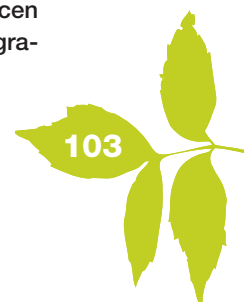


Mediería	Acuerdo por el que el propietario de tierras u otros bienes accede a trabajar la tierra a medias con otro individuo, así como a compartir los gastos y beneficios.
Medios de verificación	Son las fuentes de información que se pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando o se lograron. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los Componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.
Meta	Expresión cuantitativa de los objetivos de la organización que se espera alcanzar con la ejecución de las actividades de la misma.
Modelo	Representación simplificada de la realidad que denota las características principales de una situación o evento.
Movimiento de efectivo	Importe de las operaciones que implican entrada o salida de dinero, y que afectan la contabilidad presupuestaria o financiera de la organización.
Negocio	Relación entre un producto o servicio y su mercado. El conjunto de negocios similares constituye un sector que se caracteriza por estar conformado por competidores y por productos o servicios sustitutos.
Norma	Regla que establece los límites a las acciones de individuos o empresas en relación con su entorno social, legal, político, económico o ambiental.
Normatividad	Conjunto de normas, lineamientos, procedimientos, metodologías, manuales y sistemas para regular las actividades de una organización.
Objetivo	Expresión cualitativa del propósito que se pretende alcanzar en un tiempo y espacio determinados. Manifestación de intenciones que se quiere cumplir y que especifica con claridad en qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción.
Objetivo específico	Propósito que por su nivel de detalle y complementariedad se diferencia con respecto al objetivo general. Su característica principal es que debe poder cuantificarse para expresarse en metas.
Objetivo general	Propósito definido en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos de grandes agregados.
Organización	Unidad productora de bienes o servicios que está conformada por personas y recursos materiales. Comúnmente se le conoce como empresa, compañía o institución.
Pasivo	Obligación de una empresa con terceros y que es el resultado de la diferencia entre el activo y el capital líquido.



Pequeña y mediana empresa	Empresas que ocupan entre 15 y 250 trabajadores, con importantes efectos en la economía por su contribución a la producción y al empleo.
Plan	Instrumento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.
Plan de integración	Conjunto de actividades secuenciadas en forma lógica que se deben realizar para llegar a formalizar acuerdos productivos o comerciales, o a la constitución legal de una empresa o sociedad que una sinergias y combine objetivos y expectativas de los involucrados.
Plan de Negocio	Instrumento de planeación que describe en forma ordenada y coherente las acciones que se deben ejecutar durante un periodo de tiempo para dar cumplimiento a la estrategia del negocio y lograr los objetivos de un individuo o de una empresa.
Planeación	Proceso racional organizado para elegir las alternativas en función de las necesidades de una entidad, que posibilita fijar prioridades, establecer objetivos y metas económicas, políticas y sociales en función de los recursos naturales, físicos, humanos y financieros con que se cuenta.
Política	Arte o doctrina de dirigir los asuntos de un individuo, una comunidad, una Nación o una empresa para alcanzar un fin.
Precios constantes	Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio cuyo valor está expresado a precios de un año base, es decir, no considera las variaciones de los mismos.
Precios corrientes	Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio, calculada al momento de la operación; se utiliza también para referirse a los valores de las mercancías expresadas a precios de cada año, es decir, sin considerar las variaciones de los mismos.
Presupuesto	Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos necesarios para cumplir con los propósitos de un programa determinado. Constituye el instrumento operativo básico para la ejecución de las decisiones de política económica y de planeación.
Programa	Conjunto de actividades y proyectos ordenados y vinculados coherentemente que requiere de una organización (unidades ejecutoras), y que demanda recursos y medios. Se define a través de objetivos, metas, estrategias e instrumentos de política en función de los lineamientos de un plan.

Programa de inversión	Instrumento por medio del que se fijan las metas que se obtendrán con la ejecución de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital destinadas a incrementar el patrimonio de una organización.
Programa de manejo forestal	Instrumento que se utiliza para guiar la producción sustentable de un bosque, incluyendo las medidas a aplicar para la persistencia del recurso en el largo plazo.
Propósito	Es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.
Proyecto	Conjunto de obras necesarias para lograr los objetivos de un programa, tendientes a la creación, ampliación y/o conservación de una unidad productiva.
Punto de equilibrio	Es el punto en el volumen de producción en que se iguala la suma de los costos variables y los costos fijos con los ingresos totales.
Registro mercantil	Instrumento dispuesto por el Estado para que se inscriban todas las personas naturales y jurídicas que se dedican a actividades mercantiles.
Renta	El pago efectuado por el uso o disfrute temporal de cualquiera de los medios de producción o de las propiedades de un tercero.
Rentabilidad	El beneficio bruto o neto que recibe una inversión en bienes productivos o de servicios, y que se expresa como porcentaje de la inversión.
Riesgo	Condición bajo la cual se supone que al tomar una decisión los resultados a lograr son inciertos, pero de alguna manera se conocen o se pueden estimar sus probabilidades de ocurrencia.
Segmentación de mercado	Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.
Seguimiento	Acción que se lleva a cabo en la fase de ejecución presupuestaria y que consiste en la evaluación cuantitativa de los avances físicos y financieros de las actividades realizadas por una entidad.
Subsidio	Transferencia que otorga el gobierno federal a unidades públicas o privadas productoras de bienes o servicios, con el objeto de influir en el nivel de precios de ciertos artículos básicos o estratégicos, que de manera formal son asignaciones de gasto corriente.
Supuestos	Son los acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes de un proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo y para que el programa o proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.



Tierra con vocación forestal	Tierras que deberían estar bajo alguna forma de uso forestal. Generalmente son tierras montañosas sobre las que el uso sustentable de la agricultura y la ganadería no es económicamente factible (aunque pudiera ser financieramente factible). Estas tierras pueden o no tener árboles de manera que las tierras degradadas que no tienen árboles pueden incluirse también.
Unidad de medida	Expresión cuantitativa usada para medir una acción, producto, resultado, bien, o servicio.
Ventaja competitiva	Característica que posee alguna parte de la cadena de valor de un negocio que la distingue de sus competidores y constituye una diferencia que es difícil de alcanzar por ellos en el corto plazo.

Apéndice 1

Formato básico de estatuto de una Sociedad Anónima¹

SOCIEDAD ANÓNIMA ESTATUTO

TÍTULO PRIMERO: NOMBRE, DOMICILIO, DURACIÓN Y OBJETO.

ARTÍCULO PRIMERO. Se constituye una sociedad anónima cuyo nombre o razón social será Anotar el nombre de la sociedad, Sociedad anónima, pudiendo usar además, el nombre de Anotar el nombre, para todos los efectos legales. La sociedad se registrará por los presentes estatutos y supletoriamente por las disposiciones de Anotar el nombre o nombres de las leyes que le sean aplicables y, en general, por las leyes y reglamentos que existan o que se dicten sobre esta clase de sociedades.

ARTÍCULO SEGUNDO. El domicilio social de la sociedad será la ciudad de Anotar el nombre de la ciudad, sin perjuicio de las agencias o sucursales que establezca en el país o en el extranjero.

ARTÍCULO TERCERO. La duración de la sociedad será indefinida².

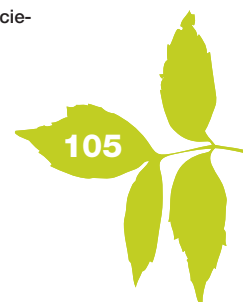
ARTÍCULO CUARTO. El objeto de la sociedad será³:

- I. El cultivo del bosque, en terrenos propios o propiedad de terceros;
- II. La producción primaria forestal, en terrenos propios o propiedad de terceros;
- III. La adquisición, en propiedad o arrendamiento, de terrenos boscosos legalmente autorizados para el cultivo, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos;
- IV. La transformación industrial de madera en todos sus aspectos;
- V. La comercialización, compra, venta, importación y exportación de madera y componentes para productos de madera de cualquier especie, como madera serrada, estufada, áspera o cepillada, chapa y enchapados de madera, así como materias primas y materiales susceptibles de integrarse a productos forestales.

¹ Información preparada por Josette Serrato Combe para la sección Instrumentos Legales del estudio Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras Forestales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) <http://www.iadb.org/en2/legales.html>

² Si la legislación lo permite

³ El objeto social se ha descrito con toda la gama de actividades, de aquí, podrán escogerse las que convengan para el caso concreto. De igual manera, a partir del inciso XIV, con todos sus incisos, son actividades genéricas que convienen a todas las sociedades; se recomienda incluirlas pues se requieren en el manejo ordinario del negocio. Esto es importante ya que la sociedad solo puede hacer lo que tiene señalado en su objeto social; si realizare otros actos, éstos serán nulos.



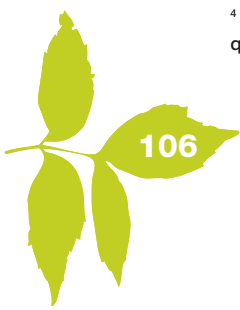
- VI. La fabricación, maquila, comercialización, importación y exportación de todo tipo de productos cuyo componente principal sea la madera, sin perjuicio de hacer extensiva las actividades de la Sociedad a otro ramo de la explotación mercantil lícita cuando así se acuerde por la Asamblea General de Socios;
- VII. La compraventa y arrendamiento de todo tipo de bienes y enseres necesarios para la producción y fabricación de todo tipo de productos cuyo componente principal sea la madera;
- VIII. La prestación de servicios técnicos forestales generales y asistencia técnica en predios forestales y de vocación forestal cuyos titulares así lo soliciten, incluyendo planes de manejo, de forestación y plantaciones comerciales y la obtención del registro correspondiente, en su caso, como instancia prestadora de servicios técnicos forestales;
- IX. La construcción de caminos y veredas en áreas urbanas, semi urbanas y zonas boscosas;
- X. Llevar a cabo, por cuenta propia o de terceros, servicios públicos de carga regular por carreteras de jurisdicción federal, estatal, municipal, departamental o en territorio nacional o del extranjero, previo cumplimiento de los requisitos legales;
- XI. La forestación;
- XII. Desarrollar plantaciones comerciales;
- XIII. Llevar a cabo todo tipo de gestorías ante dependencias públicas federales, estatales, municipales, provincial, y departamental para la obtención de todos los permisos, autorizaciones y concesiones, en su caso, correspondientes al objeto social de la Sociedad.
- XIV. Asimismo, para llevar a cabo lo anterior, la Sociedad podrá:
 1. Ejecutar toda clase de actos de comercio.
 2. Contratar activa o pasivamente toda clase de prestación de servicios, celebrar contratos y convenios de cualquier naturaleza, así como en su caso concesiones de alguna autoridad.
 3. Formar parte de otras asociaciones o sociedades civiles o mercantiles.
 4. Emitir, girar, endosar, aceptar, avalar, descontar y suscribir toda clase de títulos de crédito.
 5. Adquirir acciones, participaciones, partes de interés, obligaciones de toda clase de empresas o sociedades, formar parte en ellas y entrar en comandita,
 6. Aceptar o conferir toda clase de comisiones mercantiles y mandatos, obrando en su propio nombre o en nombre del comitente o mandante.
 7. Adquirir o por cualquier otro título poseer y explotar toda clase de bienes muebles, derechos reales y personales, así como los inmuebles que sean necesarios para su objeto.
 8. La sociedad podrá otorgar avales y obligarse solidariamente por terceros, así como constituir garantías a favor de terceros.
 9. Otorgar y o tener créditos, préstamos o financiamientos con o sin garantías específicas
 10. Formar parte de Instituciones Públicas y Privadas.
 11. En general, la realización y emisión de toda clase de actos, operaciones, contratos y títulos, ya sean civiles, mercantiles o de crédito, relacionados con su objeto anterior.

TÍTULO SEGUNDO: DEL CAPITAL Y LAS ACCIONES.

ARTÍCULO QUINTO. El capital de la sociedad será Anotar el monto, dividido en Anotar el número de acciones acciones nominativas⁴, de una sola serie y con valor nominal de Anotar el monto cada una, que se suscriben y pagan de acuerdo a lo señalado en el artículo Anotar el nombre o número del artículo transitorio de estos estatutos.

ARTÍCULO SEXTO. Las acciones deberán pagarse en dinero en efectivo o con otros bienes. Las acciones cuyo valor no se encuentre totalmente pagado gozarán de iguales derechos que las íntegramente

⁴ Las acciones pueden ser nominativas, esto es, se señala específicamente al titular o dueño de ellas, o al portador, que significa que el dueño es quien las tiene en su poder.



pagadas, salvo en lo referente a la participación que les corresponda en los beneficios sociales y en las devoluciones de capital, casos en que concurrirán en proporción a la parte pagada.

ARTÍCULO SÉPTIMO. Cuando un accionista no pague todo o parte del valor de las acciones por él suscritas, la sociedad podrá anular su opción y venderlas a cualquier persona en los plazos, formas y condiciones que el Directorio determine, en conformidad a la Ley Anotar el nombre de la ley o leyes. Lo anterior es sin perjuicio de la acción de cumplimiento forzado de las obligaciones que le compete a la sociedad, cuya interposición determinará el Directorio a su arbitrio.

ARTÍCULO OCTAVO. Las acciones serán nominativas y con valor nominal de \$ Anotar el monto cada una; su suscripción y pago, su transferencia, las menciones y formalidades de sus títulos, la manera como se reemplazarán aquellos perdidos o extraviados, el registro de accionistas y demás materias relacionadas con las acciones y los títulos, se registrarán por las disposiciones de la Ley Anotar el nombre de la ley o leyes.

Las acciones serán de una sola serie (A), pero podrá haber sub series 1 y 2, para ubicar en la sub serie A-1 a los accionistas que aporten dinero en efectivo, y en la sub serie A-2 a los accionistas que aporten bienes, tierras u otros bienes.

TÍTULO TERCERO: DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO NOVENO. La sociedad será administrada por un Directorio compuesto por un número impar de directores titulares, los que podrán ser o no accionistas. La Junta de Accionistas determinará en cada elección la conveniencia de establecer directores suplentes, cuyo número deberá ser igual a los titulares. Los directores titulares y los suplentes en su caso, durarán Anotar el periodo⁵ años en sus funciones renovándose totalmente al final de cada período y podrán ser reelegidos indefinidamente.

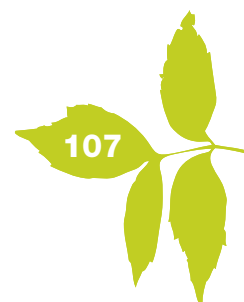
ARTÍCULO DÉCIMO. La calidad de director se adquiere por la aceptación expresa o tácita del cargo. Si se produjere la vacancia de un director titular y del suplente, en su caso, deberá procederse a la renovación total del Directorio en la próxima Junta Ordinaria de Accionistas, que deba celebrarse, y en el intertanto, el Directorio podrá nombrar un reemplazante.

ARTÍCULO UNDÉCIMO. En su primera reunión después de la Junta Ordinaria de Accionistas en que se haya efectuado su elección, el Directorio elegirá de entre su seno un Presidente, que lo será también de la sociedad y de las Juntas Generales de Accionistas de la sociedad. Actuará como secretario del Directorio el Gerente General o la persona que sea designada para ese cargo. En caso de ausencia del Presidente, las sesiones serán presididas por el director que fuere nombrado para este efecto de entre los asistentes.

ARTÍCULO DUODÉCIMO. Las sesiones de Directorio serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se celebrarán a lo menos cada Anotar el periodo, en las fechas y horas predeterminadas por el propio Directorio y no requerirán de citación especial. Las segundas, se celebrarán cuando las cite especialmente el Presidente por medio de carta certificada dirigida a los directores, lo que podrá hacer por sí o a indicación de uno o más directores, previa calificación que de su necesidad haga el Presidente, salvo que esta sea solicitada por la mayoría absoluta de los directores en ejercicio.

ARTÍCULO DÉCIMOTERCERO. Las reuniones del Directorio se constituirán con la asistencia de a lo menos Anotar el número directores. Los acuerdos se adoptarán por la mayoría absoluta de los directores asistentes. En caso de empate en las votaciones, resolverá el Presidente o el que haga sus

⁵ El plazo puede variar, a juicio de los accionistas fundadores.



veces.

ARTÍCULO DÉCIMOCUARTO. Los directores podrán remunerarse por las funciones que desempeñen como tales; la cuantía de las remuneraciones será fijada anualmente por la Junta Ordinaria. Lo anterior no obsta a otras remuneraciones por funciones o empleos distintos del ejercicio de sus cargos, debiendo cumplirse a su respecto, con las disposiciones legales correspondientes.

ARTÍCULO DÉCIMOQUINTO. Las deliberaciones u acuerdos del Directorio se escriturarán en un libro de actas, por cualquier medio, siempre que éste ofrezca seguridad suficiente de que no podrá haber intercalaciones, supresiones o adulteraciones que puedan afectar a la fidelidad del acta, la que será firmada por los directores que hubieren concurrido a la sesión. Si alguno de ellos falleciere o se imposibilitare para firmar el acta correspondiente, se dejará constancia de ello en la misma acta y de la respectiva circunstancia o impedimento. Se entenderá aprobada el acta desde el momento de su firma, conforme a lo expresado precedentemente y desde esa fecha se podrán llevar a efecto los acuerdos a que ella se refiere. El director que quiera salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo el Directorio, deberá hacer constar en el acta su oposición, debiendo darse cuenta de ello en la próxima Junta Ordinaria de Accionistas por el que la presida. El director que estimare que un acta adolece de inexactitudes y omisiones, tiene el derecho de estampar antes de firmarla, las salvedades correspondientes.

ARTÍCULO DÉCIMOSEXTO. Para el cumplimiento del objeto social y dentro de las limitaciones estatutarias, reglamentarias y legales, el Directorio tendrá las más amplias facultades para lo siguiente, incluyendo aquellas para las que la ley establezca cláusula especial:

- I. Representar judicial y extrajudicialmente a la sociedad,
- II. Administrar y dirigir los negocios sociales con las más amplias facultades de administración y disposición.

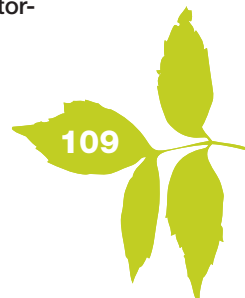
En consecuencia, y sin que la enumeración sea taxativa o restrictiva, el Directorio podrá⁶:

- I. Comprar, adquirir, vender o enajenar en cualquier forma toda clase de bienes raíces, muebles o valores inmobiliarios, y obligar a la sociedad en cualquier acto o contrato;
- II. Adquirir y enajenar sin restricciones créditos, derechos y demás bienes incorporales.
- III. Tomar y dar en arrendamiento toda clase de bienes.
- IV. Gravar bienes en cualquier forma, constituyendo sobre ellos, hipotecas, prendas civiles o especiales, con o sin desplazamiento, usufructos, servidumbres pasivas, fideicomisos y demás limitaciones de dominio, y posponer, limitar y alzar o cancelar hipotecas, prendas y cauciones y otorgar toda clase de cauciones, fianzas y garantías;
- V. Fijar y aceptar precios y forma de pago y retirar valores, bienes y dineros que pertenezcan a la sociedad o que se le adeuden o figuren a nombre de ella;
- VI. Dar y contratar créditos o préstamos, sean mediante pagarés en cuenta corriente, avances contra aceptación, sobregiros o cualquier otra forma, incluso préstamos con letras o mediante cualesquiera exigencias o cláusulas de carácter bancario; Girar sobre los fondos sociales depositados en bancos comerciales o del Estado, Cajas de Ahorro, en instituciones públicas o particulares, fiscales, semi fiscales y autónomas del Estado, y sobre los créditos y sobregiros que la sociedad haya obtenido;
- VII. Celebrar con los bancos o instituciones de créditos toda clase de contratos u operaciones;
- VIII. Contratar seguros;
- IX. Abrir y cerrar cuentas corrientes bancarias, particulares y comerciales, hacer y retirar depósitos;

⁶ Esta lista puede suprimirse, se incluye con objeto de ilustrar las actividades que realiza el Directorio. Con las fracciones señaladas anteriormente, que son amplias, puede ser suficiente.

reconocer e impugnar saldos, abrir y cerrar cuentas de custodia; girar, cancelar, revalidar y endosar cheques; tomar, girar, suscribir, aceptar, endosar en dominio, cobranza o garantía, reaceptar, avalar, prorrogar, cancelar, descontar, negociar y protestar letras de cambio, pagarés y cualquier otro documento mercantil, título de crédito o efecto de comercio susceptible de estas operaciones;

- X. Cobrar precios, créditos, dinero y bienes que adeuden a la sociedad, percibirlos y otorgar cancelaciones, recibos y finiquitos;
- XI. Cobrar y percibir dividendos y todo género de frutos o rentas devengados;
- XII. Hacer y aceptar daciones en pago, conceder prórrogas, quitas o esperas;
- XIII. Recibir depósitos y recibir consignaciones, dar y tomar dineros a interés;
- XIV. Remitir, compensar, pagar, novar y, en general, extinguir obligaciones por cualquier medio, y renunciar acciones resolutorias o cualquier otro derecho;
- XV. Constituir a la sociedad en codeudora solidaria; endosar y retirar documentos de embarque y tramitar y realizar toda clase de operaciones aduaneras, rendir, solicitar y aprobar cuentas, liquidaciones y particiones;
- XVI. Formar toda clase de sociedades y aportar a ellas cualesquiera bienes que pertenezcan a la sociedad;
- XVII. Fijar precios a los aportes y a los que hagan los otros socios o accionistas;
- XVIII. Convenir participaciones y formas de Administración social y cualesquiera cláusulas, sin restricción alguna, en el respectivo contrato de sociedad, incluso plazos de duración social, distribución de utilidades y pérdidas, responsabilidad de los socios, compromisos, fondos de capitalización o de reserva, nombramiento de administradores, factores, gerentes o directores; remuneración de éstos, causales de disolución y forma de practicar la disolución social;
- XIX. Disolver u liquidar sociedades y comunidades e intervenir en la división de los bienes sociales o comunes, aceptando o rechazando adjudicaciones y acordando actos particionales;
- XX. Tomar parte en comunidades ya establecidas o concertar otras nuevas;
- XXI. Nombrar peritos, liquidadores, tasadores, depositarios, interventores, procuradores y funcionarios en todos los asuntos en que la sociedad tenga participación o interés;
- XXII. Adquirir el activo y tomar a su cargo el pasivo de otras sociedades, empresas o negocios,
- XXIII. Otorgar toda clase de mandatos y conferir y aceptar comisiones, agencias, representaciones y consignaciones,
- XXIV. Servir contratos de comodato, uso, fletamento, comisión, corretaje, usufructo, administración y todo otro convenio que se juzgue indispensable o necesario;
- XXV. Adquirir pertenencias mineras, hacer manifestaciones y pedimentos de minas y mensurarlas;
- XXVI. Establecer almacenes generales de depósitos y operar en esta clase de negocios; contratar empréstitos mediante la emisión de bonos u obligaciones de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, y suscribir esta clase de operaciones y participar en las que acuerden otras entidades o sociedades;
- XXVII. Invertir en cualquiera forma las disponibilidades sociales y darle a los fondos de la sociedad el destino que corresponda a que acuerden las Juntas de Accionistas;
- XXVIII. Transigir, comprometer a arbitraje de derecho o de conciencia y fijarles a los árbitros sus atribuciones, competencia y jurisdicción;
- XXIX. Retirar y abrir la correspondencia epistolar, telegráfica y radiotelegráfica de la sociedad y los certificados, giros y encomiendas postales o de otra especie que le dirijan y actuar en nombre de la sociedad ante las autoridades administrativas y municipales, elevando en su representación toda suerte de peticiones, solicitudes y memoriales y aceptando o rechazando libremente las sugerencias, indicaciones o exigencias que se le hagan.
- XXX. En el orden judicial, tendrá las facultades contenidas en el artículo Anotar el nombre o número del artículo, incluso las de desistirse en primera instancia de la acción deducida, aceptar la demanda contraria, renunciar a los recursos o términos legales, transigir, comprometer, otorgar a los árbitros facultades de arbitradores, aprobar convenios y percibir;



XXXI. Dirigir la administración general de la sociedad y organizar sus oficinas, establecimientos, sucursales y agencias; para ello el Directorio deberá:

- a) Resolver sobre todos los asuntos o negocios que interesen a ella y dictar los reglamentos internos que estime convenientes a la administración de los negocios sociales; nombrar, suspender y remover al gerente general y a los demás gerentes, administradores y técnicos de los establecimientos y secciones sociales y, a propuesta del primero, designar a los demás empleados de la sociedad. El cargo de gerente de la sociedad es compatible con la función de director;
- b) Designar, si lo estima necesario, un funcionario especial que con el nombre de secretario de la Sociedad actúe en tal carácter en las reuniones del Directorio y de las Juntas de Accionistas y tenga a su cargo la custodia de los respectivos libros de actas, sin perjuicio de las otras obligaciones y atribuciones que se le acuerden;
- c) Fijar los destinos, lugar de funciones, obligaciones, derechos, sueldos, gratificaciones, participaciones y comisiones del personal al servicio de la sociedad, suspenderlos y removerlos;
- d) Convocar a las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas;
- e) Presentar a las Juntas Ordinarias una memoria razonada y balance anual, estado de ganancias y pérdidas, informe de los inspectores de cuentas y proponer la distribución de las utilidades. El Directorio estará facultado para acordar la distribución de dividendos provisionales durante el ejercicio con cargo a las utilidades del mismo, bajo la responsabilidad personal de los directores que concurran al acuerdo y;
- f) Resolver todo aquello no previsto en los estatutos.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO. Las funciones de director no son delegables, con todo, el Directorio podrá delegar parte de sus funciones y facultades en el Presidente, Gerente, Sub gerente, abogados o apoderados de la sociedad, en un director o en una comisión de directores y, para objetos específicamente determinados, en otras personas.

ARTÍCULO DÉCIMOCTAVO. Corresponde al Gerente:

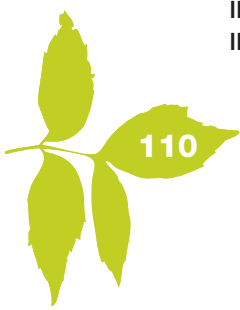
- I. Realizar las operaciones del giro ordinario de la sociedad ajustándose a los acuerdos del Directorio y de las juntas de accionistas, a las leyes, reglamentos y estos estatutos;
- II. Representar judicialmente a la sociedad;
- III. Desempeñar las funciones de secretario del Directorio y de las juntas de accionistas, salvo que se designe un secretario especial;
- IV. Vigilar la contabilidad y tener bajo custodia los libros y documentos de la sociedad;
- V. Proponer al Directorio el nombramiento del personal de empleados de la sociedad;
- VI. En general, ejercer las atribuciones que se señalan en estos estatutos y las que el Directorio le confiera.

TÍTULO CUARTO: DE LAS JUNTAS DE ACCIONISTAS.

ARTÍCULO DÉCIMONOVENO. Los accionistas se reunirán en Juntas Generales de Accionistas, las que serán Ordinarias o Extraordinarias. Las primeras se celebrarán dentro del primer cuatrimestre de cada año. Las segundas podrán celebrarse en cualquier tiempo cuando lo exijan las necesidades sociales.

ARTÍCULO VIGÉSIMO. Son materias de Juntas Ordinarias de Accionistas:

- I. El examen de la situación de la sociedad y de los informes de los Inspectores de Cuentas, y Auditores en su caso, y la aprobación o rechazo de la Memoria, del Balance y de Estados y Demostraciones Financieras presentadas por los administradores o liquidadores de la sociedad.
- II. La distribución de las utilidades de cada ejercicio y, en especial, el reparto de dividendos.
- III. La elección o revocación de los miembros titulares, o suplentes en su caso, del Directorio, de



los liquidadores y de los fiscalizadores de la administración.

IV. En general, cualquiera materia de interés social y que no sea propia de la Junta extraordinaria.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO. Son materias de Juntas Extraordinarias de Accionistas:

- I. La disolución de la sociedad.
- II. La transformación, división o fusión de la sociedad y la reforma de sus estatutos.
- III. La emisión de bonos u obligaciones convertibles en acciones. La enajenación del activo fijo y pasivo de la sociedad o del total de su activo.
- IV. El otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, excepto si éstos fueran sociedades filiales, en cuyo caso, la aprobación del Directorio será suficiente,
- V. Las demás materias que por Ley o estos estatutos correspondan a su conocimiento o a la competencia de las Juntas de Accionistas.

Las materias referidas en los apartados I. II. III y IV sólo podrán acordarse en Juntas celebradas ante Notario, quien deberá certificar que el Acta es expresión fiel de lo ocurrido y acordado en la reunión.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO. Las Juntas serán convocadas por el Directorio de la sociedad. El Directorio de la sociedad deberá convocarlas:

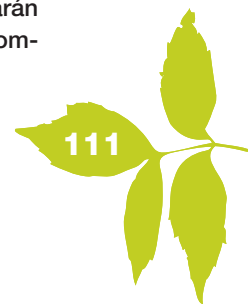
- I. A Junta Ordinaria de Accionistas, a efectuarse dentro del primer cuatrimestre siguiente a la fecha del balance, con el fin de conocer de todos los asuntos de su competencia.
- II. A Junta Extraordinaria de Accionistas, siempre que su juicio los intereses de la sociedad así lo justifiquen.
- III. A Junta Extraordinaria de Accionistas, cuando así lo soliciten accionistas que representen a lo menos, el diez por ciento de las acciones emitidas con derecho a voto, expresando la solicitud, los asuntos a tratar en la Junta.

Las Juntas convocadas de conformidad al inciso III anterior, deberán celebrarse dentro del plazo de treinta días a contar de la fecha de la respectiva solicitud.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO. La citación a las Juntas de Accionistas se efectuará por medio de un aviso destacado que se publicará a lo menos, tres veces en días distintos, en un periódico del domicilio social y que halla determinado la Junta de Accionistas, o, a falta de acuerdo o en caso de suspensión o desaparición de circulación del periódico designado, en el Diario Oficial.

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO. Podrán celebrarse válidamente las Juntas a las que concurran la totalidad de las acciones emitidas con derecho a voto, aún cuando no se hubieren cumplido las formalidades requeridas para su citación. Las Juntas se constituirán en primera citación, salvo que la Ley o los estatutos establezcan mayorías superiores, con la mayoría absoluta de las acciones emitidas con derecho a voto y, en segunda citación, con las que se encuentren presentes o representadas con derecho a voto. Los avisos de la segunda citación, sólo podrán publicarse una vez que halla fracasado la Junta a efectuarse en Primera Citación y, en todo caso, la Junta deberá ser citada para celebrarse dentro de los cuarenta y cinco días siguientes a la fecha fijada para la Junta no efectuada. Las Juntas serán presididas por el presidente del Directorio o por el que haga sus veces y actuará como secretario el titular de ese cargo, o el gerente, en su defecto.

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO. Solamente podrán participar en la Juntas de Accionistas y sus derechos de voz y voto, sean personalmente o representados, los titulares de acciones inscritas en el Registro de Accionistas con cinco días de anticipación a aquel en que deba celebrarse la respectiva Junta. En las elecciones que se efectúen en las Juntas, los accionistas podrán acumular sus votos en favor de una sola persona, o distribuirlos en la forma que estimen conveniente, y se proclamarán elegidos los que en una misma y única votación, resulten con mayor número de votos, hasta com-



pletar el número de cargos por proveer. La sola elección de un director titular, implicará la del suplente que se hubiere nombrado previamente para aquel. Lo dispuesto en los incisos precedentes, no obsta a que por acuerdo unánime de los accionistas presentes con derecho a voto, se omita la votación y se proceda a elegir por aclamación.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO. Los acuerdos de las Juntas Extraordinarias de Accionistas que impliquen reforma de estatutos sociales, deberán ser adoptados con la mayoría absoluta de las acciones emitidas con derecho a voto, incluyendo los votos de accionistas de la serie A-1 y A-2. Requerirán del voto conforme de las dos terceras partes de las acciones emitidas con derecho a voto, incluyendo los votos de accionistas de la Serie A-1 y A-2, los acuerdos relativos a las siguientes materias:

- I. La transformación de la sociedad, la división de la misma y su fusión con otra sociedad.
- II. La modificación del plazo de la sociedad.
- III. La disolución anticipada de la sociedad.
- IV. El cambio del domicilio social.
- V. La disminución del capital social.
- VI. La aprobación de aportes y estimación de bienes no consistentes en dinero.
- VII. La modificación de las facultades reservadas a las Juntas de Accionistas o de las limitaciones de las atribuciones del Directorio.
- VIII. La disminución del número de miembros del Directorio.
- IX. La enajenación del activo y pasivo de la sociedad o del total de su activo, y
- X. La forma de distribuir los beneficios sociales.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO. De los acuerdos de la Junta de Accionistas, así como de las deliberaciones que tengan lugar, se dejará constancia en un libro especial de actas, que será firmado por el que haya presidido la respectiva Junta, y por todos los accionistas presentes. Los acuerdos de las Juntas se cumplirán sin necesidad de esperar la aprobación del acta en una reunión posterior.

TÍTULO QUINTO: DE LOS INSPECTORES DE CUENTAS

ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO. La Junta Ordinaria de Accionistas nombrará anualmente a dos inspectores de cuentas titulares y dos suplentes, con el objeto de que se examine la contabilidad, el inventario y balance de la sociedad, vigilen las operaciones sociales e informen por escrito a la próxima junta sobre el cumplimiento de su mandato. Los inspectores de cuentas deberán cumplir los requisitos y tendrán los derechos, obligaciones, funciones y demás atribuciones que la Ley aplicable señale al efecto.

TÍTULO SEXTO: DEL BALANCE Y UTILIDADES.

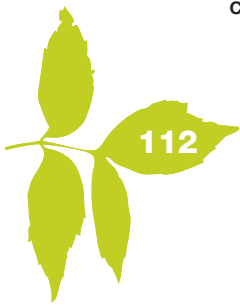
ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO. Al treinta y uno de Diciembre de cada año, se practicará un balance de las operaciones sociales y se elaborará un inventario de los bienes de la sociedad.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO. De las utilidades líquidas que arroje el balance se destinará, según lo determine la Junta de Accionistas, una cuota que se distribuirá como dividendo entre los accionistas a prorrata de sus acciones, y el total o el saldo se destinarán a fondos especiales.

TÍTULO SÉPTIMO.- DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO. La sociedad se disolverá y liquidará por acuerdo de la Junta General Extraordinaria de Accionistas, y en los demás casos por lo dispuesto en la Ley.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO. Disuelta la sociedad, se procederá a su liquidación por una comisión liquidadora, elegida por la Junta de Accionistas, la que determinará su remuneración.



ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO. Salvo acuerdo unánime en contrario de las acciones válidamente emitidas por la sociedad con derecho a voto, y en los casos contemplados en el artículo ciento diez de la Ley número dieciocho mil cuarenta y seis, la comisión estará compuesta por tres liquidadores. Dicha comisión designará un Presidente de entre sus miembros, quien representará a la sociedad judicial y extrajudicialmente, y si hubiere un sólo liquidador, en él se radicarán ambas representaciones. Los liquidadores durarán en sus funciones un período de hasta tres años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. Los liquidadores no podrán entrar en funciones sino una vez que se cumplan todas las solemnidades que la Ley señala al efecto.

TÍTULO OCTAVO: DEL ARBITRAJE.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO. Las diferencias que ocurran entre los accionistas en su calidad de tales, o entre estos y la sociedad, o sus administradores, sea durante la vigencia de la sociedad o durante su liquidación, de cualquier naturaleza que sean, serán sometidas al fallo de un árbitro nombrado de común acuerdo, y a falta de éste, designado por la Justicia Ordinaria, en contra de cuyas resoluciones no procederá recurso alguno.

ARTÍCULOS TRANSITORIOS.

ARTÍCULO PRIMERO. Se designan, para conformar el Directorio provisorio de la sociedad a las siguientes personas:

- a.-Anotar el nombre de la persona
- b.-Anotar el nombre de la persona
- c.-Anotar el nombre de la persona

Estos directores durarán en sus funciones hasta la celebración de la primera Junta General Ordinaria de accionistas, que deba celebrarse de acuerdo a estos estatutos, en la que deberán reelegirlos o designar sus reemplazantes.

ARTÍCULO SEGUNDO. El capital de la sociedad ascendente a la suma de Anotar el monto, dividido en Anotar el número de acciones acciones nominativas, con valor nominal, de una sola serie, y sub series 1 y 2, se suscribe y paga por los socios en la forma y plazos que a continuación se indica:

Nombre del accionista	Monto o bienes que aporta	Acciones que suscribe	Pagadas (o no pagadas)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Apéndice 2

Formato básico de estatuto de una Sociedad de Responsabilidad Limitada¹

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

ESTATUTO

ARTÍCULO PRIMERO.- Por medio del presente acto e instrumento los comparecientes constituyen una sociedad comercial de responsabilidad limitada, regida por las estipulaciones del estatuto que a continuación se indica, y supletoriamente por las disposiciones de Anotar el nombre de las leyes que apliquen

ARTÍCULO SEGUNDO.- NOMBRE.- La razón social será la de “Anotar el nombre de la Sociedad, SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”, pudiendo usar para todos los efectos legales, incluyendo actuar ante las instituciones financieras, el nombre Anotar el nombre que se usará”.

ARTÍCULO TERCERO.- DOMICILIO.- El domicilio de la sociedad será la ciudad de Anotar el domicilio completo de la Sociedad, sin perjuicio de establecer agencias o sucursales en el resto del país, o del extranjero.

ARTÍCULO CUARTO.- OBJETO.- El objeto de la sociedad será:

1. Promover, desarrollar y organizar actividades relacionadas con los bosques, la forestación, las plantaciones, el análisis, administración y gerencia de operaciones silvícolas, y operaciones similares o conexas, y prestar y recibir servicios relacionados con dichas actividades a toda clase de personas, ya sea en este país o en el extranjero.
2. Prestar toda clase de servicios y asesoramiento para desarrollar y establecer programas de apoyo, capacitación y entrenamiento, especialmente en materia forestal y silvícola, incluyendo operaciones de importación y exportación, así como la identificación y evaluación de eventos externos de utilidad o conveniencia para las empresas, relacionado con dichas actividades.
3. Evaluar los resultados que se obtengan en las asesorías, consultorías prestadas y, en su caso, dar seguimiento y exigir el cumplimiento de dichas políticas, normas o instrucciones que se instrumenten con base en dichas asesorías.

¹ Información preparada por Jossette Serrato Combe para la sección Instrumentos Legales del estudio Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Pequeñas Tierras Forestales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) <http://www.iadb.org/en2/legales.html>



4. Desarrollar productos de todo tipo relacionados con las actividades anteriormente descritas.
5. ²Adquirir, enajenar, comprar-vender, arrendar, explotar, usar, gozar y comerciar con franquicias y en general comerciar con toda clase de bienes incluyendo patentes, marcas, nombres comerciales, derechos de autor, y concesiones para todo tipo de actividades.
6. Realizar la planeación, programación, administración y control de obras o proyectos propios o de terceros.
7. Promover, constituir, organizar, explotar y participar en el capital y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles o empresas industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración y liquidación.
8. Adquirir, enajenar y en general negociar con todo tipo de acciones, partes sociales y cualquier título valor permitido por la ley.
9. Emitir, suscribir, aceptar, endosar, avalar o en general realizar actos relacionados con títulos y valores mobiliarios que la ley permita.
10. Obtener o conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase, respecto de obligaciones contraídas por la sociedad o por terceros.
11. Girar en el ramo de comisiones, mediaciones y aceptar el desempeño de representaciones de negociaciones de toda especie.
12. Celebrar los actos, contratos, convenios y negocios jurídicos, civiles o mercantiles que sean necesarios o convenientes, así como los actos anexos o conexos convenientes para la relación de los fines de la sociedad.

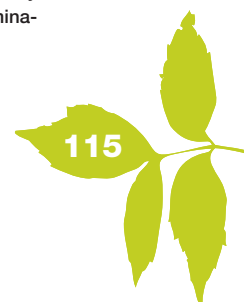
ARTÍCULO QUINTO.- ADMINISTRACIÓN Y USO DE LA RAZÓN SOCIAL.- La administración, representación y uso de la razón social corresponderá a Anotar el nombre de la persona, quien actuando de esta manera y anteponiendo la razón social a su firma obligará y representará a la sociedad en todos los actos relativos a su objeto o giro ordinario y en especial y además en la celebración de los siguientes actos o contratos tendrá todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial de acuerdo a la ley ³.

El apoderado podrá, sin necesidad de acreditar ante terceros si ellos corresponden o no al giro social, sin la que enumeración que sigue, sea limitativa, taxativa o restrictiva de modo alguno:

1. Comprar o adquirir a cualquier título, toda clase de bienes, muebles o inmuebles, corporales o incorporeales, aún cuando los vendedores sean los propios socios, enajenar toda clase de bienes, muebles o inmuebles, dar y tomar en arrendamiento, comodato, administración, concesión o a cualquier título de mera tenencia, toda clase de bienes raíces o muebles, corporales o incorporeales.
2. Gravar con prenda civil o especial, aún cuando se garanticen obligaciones indeterminadas en cuanto a su naturaleza, o en cuanto a su monto, o bien obligaciones futuras con cláusula de garantía general, toda clase de bienes muebles, corporales o incorporeales; aceptar garantía hipotecaria u otras cauciones, sobre bienes inmuebles o derechos que recaigan sobre ellos, incluso con cláusula de garantía general, y alzarlas.

² A partir de este apartado, hasta el 12, son opcionales. Se recomienda incluirlos, habida cuenta de que una persona moral solo puede actuar en las actividades que describe en su objeto social, y, aun cuando pueden no requerirse en el momento de la constitución, eventualmente si pueden realizarlo.

³ Esta parte señala las facultades del apoderado, que son amplias y generales. Se propone la redacción que se indica. Puede también reducirse, y señalar genéricamente “El apoderado tendrá todas las facultades generales de administración, dominio y pleitos y cobranzas”. Sin embargo, habrá que atender las legislaciones locales, que requieren cláusula especial para determinadas actividades.



3. Constituir garantías hipotecarias y/o prendarias y/o constituir a la sociedad en aval de obligaciones de terceros, incluso de los socios.
4. Dar y tomar dineros o valores, en préstamo, con o sin intereses, reajustables o no.
5. Celebrar contratos de prestación de servicios de toda índole, como prestador o prestatario.
6. Celebrar toda clase de contratos, incluyendo de ejecución de obras materiales, de transporte, de fletamento o de seguros, pudiendo acordar primas, fijar riesgos y demás condiciones, cobrar pólizas, endosarlas y cancelarlas, convenir, aceptar o impugnar liquidaciones de siniestros.
7. Realizar todos los actos relacionados con las operaciones de importación y exportación de bienes, sea ante instituciones financieras o ante cualquier autoridad o entidad pública o privada
8. Ejecutar toda clase de operaciones crediticias con bancos, sociedades financieras u otras instituciones o asociaciones de crédito, fomento, investigación o cualquier otra entidad o personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras.
9. Celebrar contratos bancarios de cuenta corriente mercantil o abrir cuentas corrientes bancarias, de depósito o de crédito y cerrarlas, depositar, girar o sobregirar en ellas, reconocer o impugnar los saldos de dichas cuentas y contratar créditos o sobregiros en las mismas, todo ello, en moneda nacional o extranjera, en el país o en el exterior, retirar talonarios de cheques, cheques sueltos, aceptar o rechazar saldos de las referidas cuentas corrientes o de ahorro.
10. Girar, aceptar, reaceptar, suscribir, endosar, sea en dominio, cobro o garantía, descontar, prorrogar, transferir, cobrar, renovar, cancelar y protestar letras de cambio, pagarés, libranzas (letras de cambio), cheques y de modo general, toda clase de documentos mercantiles (títulos de crédito) o bancarios, sean nominativos, a la orden o al portador.
11. Contratar toda clase de préstamos, con letras de cambio o sin ellas, con pagarés u otra clase de documentos, o sin ellos, y convenir sus condiciones.
12. Arrendar y abrir cajas de seguridad y cerrarlas.
13. Entregar y retirar valores en custodia y en garantía.
14. Ceder créditos y aceptar cesiones.
15. Contratar, tomar y otorgar toda clase de garantías prendarias y boletas de garantía.
16. Cobrar y percibir cuanto se adeude a la sociedad o le deba ser entregado a cualquier título o por cualquier persona, sea natural o jurídica.
17. Pagar cuanto adeude la sociedad, novar y en general, extinguir las obligaciones de ésta otorgando los correspondientes recibos, cancelaciones y finiquitos.
18. Rescindir, resolver, resciliar, poner término o solicitar la terminación de cualquier clase de contratos, pedir rendiciones de cuentas, aprobarlas o rechazarlas y, de modo general, hacer valer o renunciar todos los derechos de la sociedad.
19. Pactar, alzar, ejercitar, renunciar prohibiciones de gravar o enajenar.
20. Celebrar contratos individuales o colectivos de trabajo, modificarlos, ponerles término, pudiendo convenir las cláusulas o convenios que estimen procedentes y ejercitar y cumplir todos los derechos y obligaciones que establecen las leyes laborales vigentes o los que en el futuro se dicten.
21. Fijar las normas del reglamento interno de los trabajadores de la empresa y sucursales de la sociedad y modificarlas.
22. Contratar servicios profesionales de cualquier clase, especialmente de aquellos profesionales relacionados con la prestación de servicios objeto de la sociedad.
23. Celebrar cualquier otro contrato, pudiendo convenir o modificar cualquier clase de estipulación, sea de su esencia, naturaleza o accidentales, fijar indemnizaciones, multas o cláusulas penales, precio, formas de pago, reajustes, intereses, rentas, remuneraciones, cabidas, deslindes, plazos, condiciones y en general, cualquier otra estipulación que estimen necesaria.
24. Celebrar contratos de sociedad de cualquier clase o objeto, estipulando en ellos su razón social, domicilio, capital y aportes, participación, administración y atribuciones de los administradores, distribución de utilidades y pérdidas, duración, prórroga, liquidación y cualquiera otra cláusula que estimen necesario convenir, modificarlas, adquirir derechos o acciones en otras sociedades, designar administradores, señalando sus facultades o asumir la administración

- e ellas, representar a la sociedad con voz y voto en las sociedades, cuentas en participación y toda clase de organizaciones o entidades de que forme parte o tenga interés la sociedad
25. Solicitar y constituir toda clase de concesiones, convenir sus términos y condiciones, modificarlas y aceptar las cláusulas que establezca la autoridad correspondiente.
 26. Constituir servidumbres activas o pasivas.
 27. Solicitar e inscribir propiedad intelectual, industrial, nombres, marcas, modelos industriales, patentes, inventos y de modo general, realizar todas las actuaciones y trámites relacionados con estas materias.
 28. Concurrir ante toda clase de autoridad educacional, política, administrativa, tributaria, aduanera, municipal, judicial, de comercio, del trabajo, o cualquier persona de derecho público o privado, entidades, organismos, oficinas y empresas fiscales, semi fiscales o autónomas, pudiendo efectuar toda clase de peticiones, presentaciones, declaraciones, pactos, compromisos y convenciones, modificarlos o desistirse de ellos.
 29. Representar a la sociedad en todos los juicios y gestiones judiciales en que tenga o pueda tener interés la sociedad, ante cualquier tribunal de la República, sea ordinario, especial, arbitral, administrativo, de Policía Local o cualquier otro, actuando como demandante o demandado o como tercero de cualquier especie, pudiendo ejercer cualquier clase de acciones civiles, penales o administrativas, con las más amplias facultades, incluso las señaladas en el artículo séptimo del Código de Procedimiento Civil, incluso las de desistirse en primera instancia de la acción deducida, aceptar la demanda contraria, renunciar a los recursos o los términos legales, transigir, comprometer, otorgar a los árbitros facultades de arbitadores, aprobar convenios y percibir.
 30. Designar árbitros de derecho, arbitadores o mixtos, fijar de sus facultades, competencia y procedimiento
 31. Designar gerentes y apoderados de la sociedad con facultades generales o para negocios o asuntos específicos, señalando sus facultades, sean civiles, comerciales, judiciales o para cualquier otra finalidad
 32. Constituir a la sociedad en aval o codeudora solidaria de cualquier clase de obligación o deuda.
 33. Realizar todos los actos, contratos, operaciones o negocios que se relacionen con el objeto social.
 34. Dar y tomar en arrendamiento o dar y tomar en subarrendamiento bienes muebles o inmuebles.
 35. Concurrir a propuestas públicas o privadas, solicitarlas y aceptarlas.
 36. Concurrir como postor en pública subasta y adjudicarse la compra de bienes muebles o inmuebles.
 37. Delegar todo o parte de las facultades de administración y disposición en una o más personas, naturales o jurídicas, para que actúen conjunta o separadamente en forma remunerada o no, con o sin obligación de rendir cuenta, con o sin la facultad de delegar sus mandatos.

ARTÍCULO SEXTO.- CAPITAL.- El capital de la sociedad es \$ Anotar el monto dividido en Anotar el número de acciones acciones de capital, con un valor de \$ Anotar el valor cada una, que corresponden a los socios de la siguiente manera:

Anotare nombre del socio y el número de acciones

Anotare nombre del socio y el número de acciones

Conforme con sus aportes el socio Anotar el nombre de la persona, goza del Anotar el porcentaje con letra por ciento de los derechos sociales, y el socio Anotar el nombre de la persona del Anotar el porcentaje con letra por ciento de los mismos.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS. La responsabilidad de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes.



ARTÍCULO OCTAVO. DURACIÓN.- La duración de la sociedad será de Anotar el número de años años a contar del presente instrumento, prorrogándose su duración en forma automática, por períodos iguales y sucesivos, salvo que alguno de los socios manifestare por escrito su intención de ponerle término al final del período o de su prórroga, en cuyo caso deberá, hacerlo por medio de escritura pública anotada al margen de la inscripción social del Registro de Comercio correspondiente, con una anticipación mínima de tres meses al vencimiento del período respectivo.

ARTÍCULO NOVENO.- DEL FALLECIMIENTO DE UN SOCIO.- En caso de fallecimiento de alguno de los socios, la sociedad continuará con los socios sobrevivientes y los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un procurador común para que los represente en la sociedad.

ARTÍCULO DÉCIMO.- ASAMBLEA DE SOCIOS.- La asamblea de socios constituye el máximo organismo de decisión de la sociedad, y sus decisiones deberán ser acatadas estrictamente por todas y cada uno de los socios y gerentes o administradores sin objeción alguna.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.- ASAMBLEAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS.- Las asambleas ordinarias se realizaran cada Anotar el número de meses meses a partir de la fecha de constitución de la Sociedad, debiendo hacerse constar sus determinaciones y consideraciones en el Libro de Actas que estará a cargo de Anotar el nombre de la persona y su cargo en la Sociedad [el administrador, o gerente general] y las asambleas extraordinarias se reunirán cuando menos[una vez al año al cierre de cada gestión], pudiendo la Sociedad a petición de sus socios emplazar la reunión o asamblea ordinaria o extraordinaria cuando vea conveniente y necesario. Se convocará a las asambleas con una anticipación de [quince días] por intermedio de [el Administrador, o Gerente General], necesitándose para hacer Quórum, la presencia en representación de mas del 50 % de las acciones.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-VOTOS DE LOS SOCIOS.- Todo socio tendrá derecho de participar en las decisiones de la sociedad gozando de un voto por cada acción que posea.- Para cualquier resolución de disposición y de administración en la Sociedad se requerirá de votos que representen mas del 50 % de las acciones representativas del capital.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-ACTAS.- Las Resoluciones adoptadas por los socios en la Asamblea serán asentadas en el Libro de Actas, el mismo que será suscrito por los socios asistentes y estará a cargo de [el Administrador, la Gerencia General.]

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.-CONTROL.- Los socios tienen la facultad de supervisar, vigilar y controlar el movimiento general de la Sociedad, sin perjudicar el normal desenvolvimiento de la Sociedad, esta facultad no se extinguirá por el establecimiento de Control Externo si se designa por la Asamblea de socios.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- TRANSFERENCIA DE CUOTAS DE CAPITAL.- Para transferir sus acciones el socio interesado hará conocer de este hecho a los otros socios, quienes tendrán preferencia en la adquisición de los mismos frente a terceros.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.-CONCENTRACION DE ACCIONES DE CAPITAL.- La concentración de acciones en un solo socio, motivara la inmediata disolución de pleno, debiendo procederse a su liquidación conforme a Ley.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO. ARBITRAJE.- Cualquiera dificultad que se presentare con motivo de la aplicación, interpretación de estos estatutos que se presente entre los socios o entre estos y la sociedad, o entre cualquiera de los anteriores y la sucesión de un socio fallecido, con motivo de la disolución anticipada o no y de la liquidación de la sociedad, será resuelta en arbitraje, designándose al efecto a Anotar el nombre del Árbitro o Mediador, en contra de cuyas resoluciones no procederá

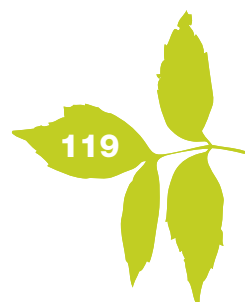


recurso alguno, o a falta de él, por cualquier causa, quien sea designado por la justicia ordinaria a solicitud de cualquiera de los socios.

ARTÍCULO OCTAVO. CONSEJO DE VIGILANCIA.- La sociedad tendrá un Consejo de vigilancia, formado de socios o de personas ajenas a la sociedad.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD.- Las causales de disolución de la sociedad serán las que establezcan las normas generales de la legislación aplicable. La liquidación se hará de común acuerdo por los socios, y en caso de desacuerdo será realizada por el árbitro designado en la cláusula precedente.

ARTÍCULO VIGÉSIMO. Para todos los efectos legales, los comparecientes fijan su domicilio en la ciudad de Anotar el nombre de la ciudad, y se someten a la competencia de sus Tribunales.



Apéndice 3

Formato básico de estatuto de una Sociedad Civil¹

SOCIEDAD CIVIL

ESTATUTO

CAPÍTULO PRIMERO

DE LA DENOMINACIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN, NACIONALIDAD, OBJETO Y CAPITAL DE LA SOCIEDAD

PRIMERA. La denominación de la sociedad, será Anotar nombre de la sociedad, el cual irá seguida de las palabras SOCIEDAD CIVIL, o de las iniciales “S. C.”.

SEGUNDA. El domicilio de la sociedad será Anotar domicilio, pero podrá establecer agencias, sucursales, representaciones u oficinas en cualquier otra parte del país o en el extranjero y pactar domicilios convencionales en los actos o contratos que celebre, sin que por ello se entienda cambiado el domicilio social.

TERCERA. La duración de la sociedad será Anotar duración².

CUARTA. La sociedad es de nacionalidad Anotar nacionalidad³.

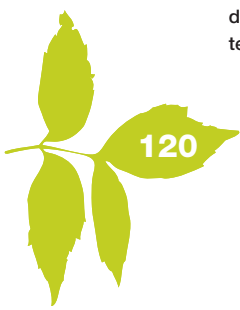
QUINTA. La sociedad tiene por objeto:

- I. Prestar toda clase de servicios forestales, asesoramiento y consultoría para promover, desarrollar y organizar actividades relacionadas con los bosques, la forestación, las plantaciones,

¹ Información preparada por Jossette Serrato Combe para la sección Instrumentos Legales del estudio Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras Forestales del Banco Interamericano de Desarrollo ^(BID) <http://www.iadb.org/en2/legales.html>

² Ilimitado, si la legislación lo permite, o noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de firma de la escritura. Si los socios, al vencimiento de este término, decidan prorrogar la duración de la sociedad, así lo deberá resolver la Asamblea General de Socios.

³ Algunas legislaciones, como la de México, exigen la inserción de una cláusula especial en caso de que la sociedad tenga socios extranjeros. El texto es: “y todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o una participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de una y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su gobierno, bajo la pena, en caso de faltar a su convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana.



el análisis, administración y gerencia de operaciones silvícolas, y operaciones similares o conexas, a toda clase de personas del sector público, privado o social, ya sea en este país o en el extranjero, y recibir dichos servicios.

- II. Prestar toda clase de servicios y asesoramiento para desarrollar y establecer programas de apoyo, capacitación y entrenamiento, especialmente en materia forestal y silvícola, incluyendo operaciones de importación y exportación, así como la identificación y evaluación de eventos externos de utilidad o conveniencia para las empresas, relacionado con dichas actividades.
- III. Evaluar los resultados que se obtengan en las asesorías, consultorías prestadas y, en su caso, dar seguimiento y exigir el cumplimiento de dichas políticas, normas o instrucciones que se instrumenten con base en dichas asesorías.
- IV. Desarrollar productos de todo tipo relacionados con las actividades anteriormente descritas.
- V. Adquirir, enajenar, comprar-vender, arrendar, explotar, usar, gozar y comerciar con franquicias y en general comerciar con toda clase de bienes incluyendo patentes, marcas, nombres comerciales, derechos de autor, y concesiones para todo tipo de actividades.
- VI. Realizar la planeación, programación, administración y control de obras o proyectos propios o de terceros.
- VII. Promover, constituir, organizar, explotar y tomar participación en el capital y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles o empresas industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración y liquidación.
- VIII. Adquirir, enajenar y en general negociar con todo tipo de acciones, partes sociales y cualquier título valor permitido por la ley.
- IX. Emitir, suscribir, aceptar, endosar, avalar o en general realizar actos relacionados con títulos y valores mobiliarios que la ley permita.
- X. Obtener o conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase, respecto de obligaciones contraídas por la sociedad o por terceros.
- XI. Girar en el ramo de comisiones, mediaciones y aceptar el desempeño de representaciones de negociaciones de toda especie.
- XII. Celebrar los actos, contratos, convenios y negocios jurídicos, civiles o mercantiles que sean necesarios o convenientes, así como los actos anexos o conexos convenientes para la relación de los fines de la sociedad.

SEXTA. El capital social es la cantidad de: Anotar monto de capital social, representado por Anotar número de partes partes sociales con un valor nominal de Anotar valor nominal de cada una de las partes cada una; el patrimonio social podrá incrementarse mediante futuras aportaciones en efectivo o en especie, que hagan los socios y sin necesidad de modificar la escritura social.

SÉPTIMA. Los aumentos o disminuciones de capital, así como la cesión de partes sociales, deberán de ser acordados por el voto aprobatorio de socios que represente el (sesenta por ciento⁴) del capital social en la Asamblea General de Socios.

CAPÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

OCTAVA. Los socios son de dos categorías, socios categoría “A”, y socios categoría “B”.

- I. Los socios de categoría “A” fundadores, y socios de la categoría “A” gozarán de los siguientes derechos y tendrán las siguientes obligaciones:⁵

⁴ Las legislaciones establecen porcentajes específicos. Los asuntos que se mencionan aquí son importantes, por eso se sugiere una proporción superior a la mayoría simple (la mitad mas uno)

⁵ Esto es para incentivar a los socios fundadores, y a ciertos socios. El establecer categorías de esta forma es opcional.



A). **DERECHOS.**

- a). Participación de utilidades;
- b). Participación en el patrimonio de la sociedad y
- c). Prestaciones de acuerdo a la categoría “A”, previamente determinadas por unanimidad de los socios de la categoría “A”.

B). **OBLIGACIONES:**

Los socios están obligados a destinar al fondo de la sociedad el producto de su trabajo, entre el que se comprende:

- a). Servicios de asesoramiento o de cualquier otro tipo relacionado directa o indirectamente con el objeto de la sociedad;
- b) Servicio de asesoría y, en general, cualquier clase de servicios relacionados con problemas o actividades de la Sociedad, financieros, contables, económicos, de administración y de relaciones públicas.

- II. Los socios de la categoría “B”, solamente tendrán derecho a participar en las utilidades de la sociedad, en la proporción que determinen sus Certificados de socios categoría “B”, y asumirán las mismas obligaciones que las de los socios de categoría “A”, tal y como se mencionan en el subinciso B) del inciso I anterior de esta cláusula.

NOVENA. Para que una nueva persona sea admitida como socio de la categoría “B”, se requiere la unanimidad de los votos de los socios de la categoría “A”. **DECIMA.** Para que una nueva persona sea admitida como socio de la categoría “A”, así como para que un socio de la categoría “B” cambie a la categoría “A”, se requiere el voto unánime de los socios de la categoría “A” emitido en Asamblea General.

DÉCIMA PRIMERA. El socio de la categoría “A” que desee ser excluido, debe dar aviso por escrito a la sociedad, por lo menos con treinta días naturales de anticipación a la fecha en que pretenda retirarse, y tendrá derecho a percibir la parte del capital social de la sociedad que corresponda a la parte social hasta el momento efectivo de su retiro, así como la cantidad que como incentivo le correspondiere durante el ejercicio social en que presentó su aviso de retiro y las utilidades de la sociedad a que tenga derecho hasta concluir las declaraciones pendientes, al tiempo de la presentación de dicho aviso, debiéndose elaborar al fin del ejercicio social correspondiente, la liquidación respectiva, que será pagada dentro de los sesenta días siguientes a la terminación de tal ejercicio social. En igual forma el socio que desee retirarse será responsable de las obligaciones y pérdidas que le correspondan hasta la fecha efectiva de su retiro, o sea hasta que terminen los ciento ochenta días después de haber dado el aviso a que se refiere esta cláusula.

DÉCIMA SEGUNDA. En caso de muerte o incapacidad de un socio de la categoría “A”, la sociedad subsistirá con los supervivientes, procediéndose a elaborar la liquidación de la parte social de ese socio, que se entregará a los legítimos herederos del fallecido o incapacitado, sobre la parte del capital social, así como sobre la cantidad que como incentivo le correspondiere durante el ejercicio social en que ocurrió el suceso y las utilidades de la sociedad a que tenga derecho hasta la fecha de su fallecimiento o incapacidad. La liquidación a que se refiere esta cláusula deberá elaborarse de inmediato y la entrega de las cantidades y bienes correspondientes se hará dentro de los dos meses siguientes al término de dicho ejercicio social.

DÉCIMA TERCERA. Las partes sociales de todos los socios fundadores pertenecientes a la categoría “A” podrá ser transmitidos a sus hijos, en el caso de que éstos desearan formar parte de la Sociedad.

⁶ El propósito es tener la posibilidad de ser selectivo y exclusivo. Es opcional

DÉCIMA CUARTA. En caso de separación, renuncia, incapacidad o fallecimiento de cualquier socio de la categoría “B”, éste o sus legítimos herederos según sea el caso, tendrá derecho a las utilidades y a las cantidades que como incentivo les correspondieran y que estuvieren pendientes de pagarse hasta el momento del deceso, las que se entregarán dentro de los sesenta días siguientes a la terminación del ejercicio social en que ocurra la separación, renuncia, incapacidad o fallecimiento.

CAPÍTULO TERCERO DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE SOCIOS

DÉCIMA QUINTA. La Asamblea General de Socios, es el órgano supremo de la sociedad, estará formada por los socios de la categoría “A”, los que podrán, si así lo desean, invitar a los socios de la categoría “B” para que atiendan las sesiones y expresen sus opiniones; en la inteligencia, sin embargo, de que éstos últimos nunca tendrán derecho a voto.⁷

DÉCIMA SEXTA. Las Asambleas Generales se consideran legalmente constituidas cuando se encuentre presentes la mayoría de los socios de la categoría “A”; presidirá la Asamblea el Presidente Director o el Administrador Único, según sea el caso, y, en ausencia de cualquiera de ellos, la Asamblea será presidida por el socio que para tal efecto designen los presentes. Actúa como Secretario de la Asamblea, el del Consejo Directivo, y en su ausencia, el socio que designen los presentes.

DÉCIMA SÉPTIMA. Cualquier modificación al Contrato Social, sólo podrá llevarse a cabo mediante el voto mayoritario de las partes sociales que represente el sesenta por ciento del capital social.

DÉCIMA OCTAVA. Salvo aquellos casos para los cuales estos estatutos exigen el voto unánime de los socios, o alguna mayoría especial, todas las resoluciones de la Asamblea General, serán adoptadas por el voto mayoritario de los socios presentes. Cada parte social de Anotar monto de la parte, moneda nacional, dará derecho a su tenedor a un voto.

DÉCIMA NOVENA. Las Asambleas Generales se reunirán en el domicilio social y podrán ser convocadas, en cualquier momento, por cualquiera de los socios de la categoría “A”; la convocatoria deberá hacerse por escrito y por lo menos con quince días de anticipación a la fecha en que debe celebrarse la Asamblea. En primera convocatoria, se requiere que esté representado el (cien por ciento) del capital social; en segunda convocatoria, se requiere que esté representado el (ochenta por ciento) del capital social. De cada Asamblea se preparará un acta, la que se transcribirá en un libro especial que para tal efecto lleve la sociedad, y deberá ir firmada por el Presidente y por quienes hubieren actuado como tales.

VIGÉSIMA. La Asamblea General de Socios, mediante el voto unánime de las partes sociales que representen los socios de categoría “A”, determinará de tiempo en tiempo el porcentaje en que cada uno de los socios de la categoría “B” deba participar en las utilidades “netas”⁸ de la sociedad, y para tal efecto, expedirá al socio respectivo un certificado de socio de la categoría “B”. En segunda convocatoria se tomará la resolución, por cuando menos del voto favorable de las partes sociales que representan el (sesenta por ciento) de los socios de la categoría “A”.

VIGÉSIMA PRIMERA. Dentro de los cuatro meses siguientes al fin del ejercicio social, el Consejo Directivo o el Administrador Único, según sea el caso, o bien cualquiera de los socios de la categoría “A”, convocará a una Asamblea General Anual la que tratará, entre otros los siguientes asuntos:

⁷ Aquí el propósito es que los socios “B” serán aquellas personas que hicieron una aportación mínima, y solo desarrollan actividades casi eventuales, cuando se les requiera.

⁸ Ver Cláusula Trigésima Tercera.



- I. Lectura del informe del Consejo Directivo o del Administrador Único, según el caso;
- II. Presentación, discusión, aprobación o modificación del Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Reporte de Cuentas y Estado de Resultados que prepara para tal efecto, el Consejo Directivo o el Administrador Único, según sea el caso.
- III. Elección de los miembros, Presidente y Secretario del Consejo Directivo o del Administrador Único, según sea el caso y de los demás funcionarios de la sociedad.
- IV. Remuneración de los miembros del Consejo Directivo o del Administrador Único, según sea el caso, y de los demás funcionarios de la sociedad.
- V. Aplicación de las utilidades que arroja el Balance General y el Estado de Resultados, conforme lo dispone la Cláusula Trigésima Cuarta de estos estatutos.
- VI. Determinación de las cantidades que, como anticipos a cuenta de utilidades, se entregarán mensualmente a los socios de las categorías “A” y “B” durante el ejercicio social correspondiente.
- VII. Admisión de nuevos socios o cambio de su categoría; y
- VIII. Cualquier otro asunto que deseen tratar los socios.

CAPÍTULO CUARTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

VIGÉSIMA SEGUNDA. La administración de la sociedad estará a cargo de un Consejo Directivo o de un Administrador Único, según determine la Asamblea General Anual.

VIGÉSIMA TERCERA. Los miembros que forman el Consejo Directivo, sólo podrán ser socios de la categoría “A”.

VIGÉSIMA CUARTA. El Consejo Directivo estará formado por el número de socios que determine la Asamblea General Anual, la que, además de elegir a los socios que forman dicho Consejo, designará al socio de la categoría “A”, que deberá actuar como Presidente, así como a las personas que actuarán como Secretario, Tesorero y Vocales.

VIGÉSIMA QUINTA. El Administrador Único, en su caso, deberá ser siempre un socio de la categoría “A”.

VIGÉSIMA SEXTA. Tanto los miembros, Presidente, Tesorero y Secretario del Consejo Directivo y Vocales, así como el Administrador Único según sea el caso, durarán en su cargo hasta que la Asamblea General Anual los remueve y las personas nombradas para sustituirlos tomen posesión de su puesto.

VIGÉSIMA SÉPTIMA. El Consejo Directivo podrá reunirse en el domicilio de la sociedad o en cualquier otro lugar dentro o fuera de la República Mexicana y podrá ser convocada en cualquier momento, por el Presidente, Secretario, o cualquiera de los socios “A”; la convocatoria señalará el día, lugar y hora y deberá hacerse por escrito; cuando menos con quince días naturales antes de la fecha en que debe llevarse a cabo la sesión.

VIGÉSIMA OCTAVA. De cada sesión se preparará un acta, la que se transcribirá en un libro especial, que para tal efecto lleva la sociedad, y deberá ir firmada por el Presidente y por el Secretario o por quienes hubieran actuado como tales.

VIGÉSIMA NOVENA. El Consejo Directivo, estará legalmente constituido, cuando se encuentren presentes la mayoría de sus miembros y sus resoluciones serán válidamente adoptadas con el voto favorable de la mayoría de los miembros presentes.

TRIGÉSIMA. El Consejo Directivo o el Administrador Único, según sea el caso, tendrán la representación de la sociedad y gozarán de todas las facultades que, de acuerdo con las leyes aplicables, correspondientes a los apoderados generales para pleitos y cobranzas, actos de administración y

de riguroso dominio, con todas las facultades generales y aún las especiales que conforme a la Ley requieran cláusula especial, incluyendo la de girar, suscribir, aceptar, endosar, y, en cualquier forma, negociar títulos de crédito El mandato a que alude el párrafo anterior, se ejercerá ante particulares y ante toda clase de autoridades administrativas o judiciales

TRIGÉSIMA PRIMERA. El Consejo Directivo o el Administrador Único, según sea el caso, tendrá, además de las señaladas en otra parte por estos estatutos, y de las determinadas por la Asamblea General de socios, las siguientes facultades y obligaciones:

- I. Cumplir y hacer cumplir estos estatutos, y los reglamentos que se dictaran, así como las resoluciones de la Asamblea General de Socios y las propias.
- II. Formular cada año, el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Reporte de Cuentas y Estados de Resultados, a efecto de presentarlos a la Asamblea General Anual.
- III. Formular y presentar cada año a la Asamblea General Anual, el informe de las actividades desarrolladas.
- IV. Rendir cuenta en cualquier momento en que se lo pida la Asamblea General de Socios.
- V. Autorizar todos los gastos de la sociedad.
- VI. Administrar a la sociedad sus actividades y sus locales u oficinas, adoptando las medidas que se consideran convenientes para el efectivo cumplimiento de los objetos sociales.
- VII. Contratar al personal que laborará en los locales u oficinas de la sociedad, con excepción de los socios.
- VIII. Decidir los aumentos y prestaciones para el personal a que se refiere el inciso anterior.
- IX. Designar a jefes de personal, así como Funcionarios Administrativos, señalándoles sus atribuciones y otorgándoles los poderes que juzguen convenientes.
- X. Encargarse de la organización, administración y supervisión del Departamento de Contabilidad de la sociedad, designando a las personas que formarán dicho Departamento, fijándoles sus remuneraciones, puesto y atribuciones y otorgándoles los poderes que juzgue convenientes.
- XI. Manejar los fondos de la sociedad, siguiendo las instrucciones que al efecto reciba de la Asamblea General de Socios.
- XII. Abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la sociedad, hacer depósitos y girar contra ellas y autorizar a la persona o personas para que hagan depósitos y giren en contra de las mismas.
- XIII. Proponer a la Asamblea General la admisión o exclusión de nuevos socios o el cambio de categoría de los mismos.
- XIV. Otorgar poderes generales o especiales y revocarlos.
- XV. Establecer sucursales o agencias de la compañía, en cualquier lugar del país o del extranjero.
- XVI. Celebrar contratos de Asociación o Representación con firmas nacionales o extranjeras, en forma y bajo las condiciones que determine la Asamblea General de Socios.
- XVII. Designar a uno o varios Gerentes Generales a efecto de que ejerciten las facultades consignadas en esta Cláusula o aquellas determinadas por la Asamblea General de Socios, otorgándoles para tal efecto, los poderes necesarios.
- XVIII. En general realizar los actos que sean convenientes o necesarios para los objetos de la sociedad y para los que el Consejo o el Administrador Único tenga facultades en los términos de la Ley o de los presentes estatutos.

CAPÍTULO QUINTO DEL EJERCICIO SOCIAL

TRIGÉSIMA SEGUNDA. Los ejercicios sociales se computarán por año natural, del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año a excepción del primero que comenzará el día en que se firme esta escritura y terminar el treinta y uno de diciembre de este año; pero dichos ejercicios podrán ser modificados por acuerdo de la Asamblea General de Socios.



CAPÍTULO SEXTO DEL ESTADO DE RESULTADOS

TRIGÉSIMA TERCERA. Anualmente, el Consejo Directivo o el Administrador Único, según sea el caso, prepararán un Estado de Resultados, que reflejará el total de los ingresos y egresos de la sociedad por el ejercicio fiscal terminado. La diferencia que resulte de los dos totales antes mencionados, será la utilidad “de operación”, a la cual la Asamblea General Anual de Socios, podrá hacer las siguientes deducciones.

- I. Crear una reserva para, en su oportunidad, pagar a los trabajadores la participación que de acuerdo con la Ley, les corresponda en las utilidades de la sociedad.
- II. Separar un porcentaje para crear un fondo, patrimonio de los socios de la categoría “A” y “B”.
- III. Separar un porcentaje para incentivos para cada socio de acuerdo al trabajo desempeñado y los ingresos que perciba la sociedad y para la obtención de seguros individuales o colectivos, o pensiones a favor de los socios.
- IV. Crear una reserva para hacer frente en caso necesario, a los pagos que como anticipos a cuenta de utilidades se hagan mes a mes a los socios de las categorías “A” y “B”.
La cantidad que resultare una vez hechas las deducciones anteriores, constituirá la utilidad “neta”, la que se distribuirá entre los socios, de conformidad con sus partes sociales y certificados de socios de las categorías “A” y “B”.

CAPÍTULO SÉPTIMO DEL REPORTE DE CUENTAS

TRIGÉSIMA CUARTA. Dentro de los dos primeros meses de cada año el Consejo Directivo o el Administrador Único, según sea el caso, preparará un reporte de Cuenta, que contendrá un informe pormenorizado de los ingresos de la sociedad, especificando el nombre del cliente, el nombre del socio titular de la cuenta, el nombre del socio o socios que causaron los ingresos por sus servicios prestados a esa cuenta, la fecha en que se facturó, el honorario y aquella en que se recibió el pago, siendo uno de los propósitos fundamentales del Reporte de Cuentas el proporcionar la información necesaria a la Asamblea General Anual de Socios, sobre el trabajo desempeñado y los ingresos que perciba la sociedad, generados por cada uno de los socios, y así poder determinar la cantidad que como incentivo podrá entregárseles de la reserva creada según lo dispuesto en el inciso c) de la cláusula Trigésima Tercera anterior.

CAPÍTULO OCTAVO DE LA DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD

TRIGÉSIMA QUINTA. La sociedad se disolverá en los siguientes casos:

- I. Por el consentimiento unánime de los socios;
- II. Por haberse cumplido el término prefijado en estos estatutos;
- III. Por resolución judicial.

CAPÍTULO NOVENO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD

TRIGÉSIMA SEXTA. Disuelta la sociedad, la Asamblea General de la Sociedad, nombrará a un Liquidador para que lleve a cabo la liquidación conforme lo dispuesto por la legislación aplicable.

Apéndice 4

Formato básico de estatuto constitutivo de una Sociedad Cooperativa¹

SOCIEDAD COOPERATIVA

BASES CONSTITUTIVAS

CAPÍTULO PRIMERO CONSTITUCIÓN

ARTÍCULO 1.- La presente sociedad se constituye en términos de lo establecido en la Anotar el nombre de la Legislación²

CAPITULO SEGUNDO DENOMINACIÓN, DOMICILIO SOCIAL, OBJETO Y DURACIÓN.

ARTÍCULO 2.- La sociedad se denominará Anotar el nombre de la sociedad SOCIEDAD COOPERATIVA, DE CAPITAL VARIABLE que se registrará conforme a las disposiciones de la Anotar la Ley de Sociedades Cooperativas aplicable, por los presentes estatutos, y acuerdos de la Asamblea general.

ARTÍCULO 3.- El domicilio de la sociedad será Anotar la dirección, pudiendo establecer filiales en lugares distintos del país.

ARTÍCULO 4.- La sociedad tendrá por objeto: el desarrollo del patrimonio forestal de los socios, y la extracción, aprovechamiento, plantación, forestación, desarrollar recursos maderables, así como a compra-venta e industrialización, diseño, fabricación y comercialización de la madera y todo tipo de artículos de madera.

ARTÍCULO 5.- La duración de la sociedad será por tiempo indefinido.

CAPÍTULO TERCERO REGIMEN DE RESPONSABILIDAD

ARTÍCULO 6.- El régimen bajo el cual estará sujeta la sociedad, será Anotar el tipo de régimen.³

¹ Información preparada por Jossette Serrato Combe para la sección Instrumentos Legales del estudio Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras Forestales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) <http://www.iadb.org/en2/legales.html>

² Las legislaciones exigen que se siga estrictamente la forma prevista en la Ley de (Sociedades) Cooperativas respectiva.

³ Puede ser ilimitada, limitada a sus aportes, o suplementaria, para lo cual debe fijarse el monto adicional de compromiso.



ARTÍCULO 7.- Los socios responderán en forma proporcional de las obligaciones sociales con terceras personas de una aportación más del total que amparan sus certificados de aportación.

CAPÍTULO CUARTO CATEGORÍA DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 8.- La sociedad cooperativa será de productores.

CAPÍTULO QUINTO CAPITAL SOCIAL

ARTÍCULO 9.- El capital de la sociedad se integrará con las aportaciones de los socios, y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde se designen para incrementarlo.

ARTÍCULO 10.- Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes, derechos o trabajo; estarán representados por certificados que serán nominativos, indivisibles y de igual valor, los cuales deberán actualizarse anualmente.

ARTÍCULO 11.- La valorización de las aportaciones que se haga en bienes, se hará por un perito nombrado por el Presidente del Consejo de Administración y el dictamen correspondiente será aprobado por la asamblea General.⁴

ARTÍCULO 12.- Cada socio aportará el valor de un certificado, con valor de \$ Anotar el monto cada uno.

ARTÍCULO 13.- Los certificados de aportación se llevarán en talonarios que estarán a cargo del presidente del Consejo de Administración, mismos que contendrán los siguientes datos:

- I. Número progresivo que le corresponda.
- II. Denominación y domicilio de la sociedad.
- III. Valor del certificado y cantidad pagada con número y letra.
- IV. Bienes y derechos que otorgan a los socios.
- V. Nombre y firma del presidente del consejo de administración.
- VI. Nombre y domicilio del aportante.
- VII. Nombre(s) del (los) beneficiario(s) y el orden de preferencia.
- VIII. Firma y huella digital del titular.

ARTÍCULO 14.- La sociedad podrá recibir de personas físicas o morales, públicas o privadas, nacionales e internacionales, subsidios, herencias y legados para aumentar su patrimonio.

ARTÍCULO 15.- Cuando el acuerdo sea en el sentido de aumentar el capital, los socios quedan obligados a suscribir el aumento en la forma y términos que acuerde la asamblea general.

CAPÍTULO SEXTO FONDOS SOCIALES, MONTO Y SU OBJETO

ARTÍCULO 16.- La sociedad creará los siguientes fondos sociales:

- I. De reserva⁵.

⁴ Esto es opcional, puede recurrirse a otros métodos de valorización, tales como un avalúo comercial, o simplemente el acuerdo de los socios en aceptar el valor propuesto por el socio.

⁵ Este fondo, y el de educación cooperativa, son fundamentales en estas sociedades. Los porcentajes mencionados en el artículo 18 pueden variar, aun cuando ciertas leyes establecen un mínimo obligatorio.

⁶ Este es opcional, pero conveniente, como fondo de previsión para cubrir los aspectos señalados en el artículo 21, y atento a lo establecido en la fracción II del artículo 21.



- II. De previsión social⁶.
- III. De educación cooperativa.

ARTÍCULO 17.- El fondo de reserva de la sociedad se constituirá con el Anotar el porcentaje % de los excedentes (rendimientos) que se obtengan en cada ejercicio anual, hasta cubrir el Anotar el porcentaje % del capital de la misma. Este fondo podrá ser afectado cuando lo requiera la sociedad para afrontar las pérdidas o restituir el capital de trabajo debiendo de ser reintegrado al final de cada ejercicio social.

ARTÍCULO 18.- El fondo de reserva será manejado por el presidente del consejo de administración con la aprobación del consejo de vigilancia y podrá disponer de él para fines que se consignen en el artículo anterior.

ARTÍCULO 19.- El fondo de previsión social se constituirá con la aportación del Anotar el porcentaje % del ingreso neto obtenido en cada ejercicio social. Este porcentaje podrá aumentarse según los riesgos probables y la capacidad económica de la sociedad.

ARTÍCULO 20.- Este fondo estará destinado y reservado para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales y formar fondos de pensiones y haberes de retiros de socios, primas de antigüedad y para fines diversos que cubrirán:

- I.- Gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas para los socios y sus hijos, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga.
- II.- Estos derechos serán proporcionados con relación a la capacidad económica de la sociedad.

ARTÍCULO 21.- Las prestaciones derivadas del fondo de previsión social serán independientes de las prestaciones a que tengan derecho los socios por su afiliación a los sistemas de seguridad social.

ARTÍCULO 22.- El fondo de educación cooperativa se constituirá con el Anotar el porcentaje % de los ingresos netos de Anotar el periodo de ingreso .

CAPÍTULO SÉPTIMO DURACIÓN DEL EJERCICIO SOCIAL

ARTÍCULO 23.- El ejercicio económico será anual y se cerrará el Anotar la fecha .

CAPÍTULO OCTAVO EXCEDENTES

ARTÍCULO 24.- El excedente del ejercicio será el sobrante del producto de las operaciones totales de la sociedad, deducidos los gastos generales, las depreciaciones y las provisiones.

ARTÍCULO 25.- La asamblea general determinará el destino del excedente conforme a las siguientes reglas:

- I. Anotar el tanto por ciento por ciento, como mínimo, para reserva legal.
- II. Anotar el tanto por ciento por ciento, como mínimo, para educación y capacitación cooperativa.
- III. Anotar el tanto por ciento por ciento, como mínimo, para acción asistencial y solidaria a favor de los socios o instituciones vinculadas a la cooperativa.
- IV. Las sumas que correspondan para la constitución de otras reservas especiales, y al pago de interés a las aportaciones, en caso de establecerse.
- V. El resto será repartido entre los socios en proporción a las operaciones efectuadas con la cooperativa o al trabajo realizado en ella.

ARTÍCULO 26.- La distribución de utilidades sólo podrá hacerse después de que hayan sido debidamente aprobados los estados contables por la asamblea general.



CAPÍTULO NOVENO DE LOS SOCIOS

ARTÍCULO 27.- Serán socios de esta organización los que suscriben estas bases constitutivas, así como los que se adhieran con posterioridad a ella, cumpliendo los requisitos señalados en los presentes estatutos.

ARTÍCULO 28.- La persona que desee ingresar a la sociedad, deberá obtener el dictamen aprobatorio de la asamblea. Una vez aprobado el dictamen de referencia por la asamblea, se tendrá por admitido como nuevo socio, adquiriendo desde este momento todos los derechos y obligaciones que se estipulen en los presentes estatutos, incluyendo el pago de las aportaciones correspondientes.

ARTÍCULO 29.- El importe de las aportaciones que los socios de nacionalidad extranjera efectúen al capital de la sociedad, no podrá rebasar el porcentaje máximo que establece la ley de inversión extranjera, en su caso.⁷

ARTÍCULO 30.- Para pertenecer a la sociedad se requiere:

- I. Ser persona física mayor de 18 años o persona jurídica.
- II. Estar identificado con los fines de la sociedad.
- III. Exhibir el 10% cuando menos del valor de los certificados de aportación.
- IV. Cumplir con las disposiciones que se deriven de la ley de la materia y de los presentes estatutos.

Si su ingreso es posterior la constitución, se requiere, además de lo anterior:

- I. Solicitar su inscripción como miembro activo ante el consejo de administración en forma verbal o escrita.
- II. Ser aceptado por la asamblea general de socios.

ARTÍCULO 31.- Son derechos de los socios:

- I. Obtener de la sociedad un certificado que acredite su calidad de socio, mismo que no podrá ser objeto de venta o gravamen, transmisible solo en caso de fallecimiento a quien el mismo socio haya designado.
- II. Participar con voz y voto a las asambleas generales.
- III. Ser elegido para desempeñar u ocupar cargos en el Consejo de Administración, Vigilancia y Comisiones de la sociedad.
- IV. Percibir los beneficios por su participación en el proceso productivo de la sociedad, los que deberán de ser en forma proporcional con el incremento de la misma y sus posibilidades económicas.
- V. Solicitar información sobre la marcha de la cooperativa al Consejo de Administración o a la Junta de Vigilancia, y examinar los libros, inventarios, balances y estados financieros.
- VI. Recibir los apoyos y servicios que concerte la sociedad.
- VII. Obtener para sí y para su familia los beneficios sociales que otorgue la sociedad.
- VIII. En caso de exclusión de la sociedad, se le notificará en forma escrita o en forma personal los motivos y fundamentos de esta determinación y tendrá veinte días naturales para que manifieste lo que a su derecho convenga ante el presidente del consejo de administración.
- IX. El socio que no pueda comparecer a las asambleas generales con causa justificada, podrá autorizar su voto a través de un representante, el cual debe ser socio de esta sociedad; esta facultad debe ser avalada a través de una carta poder otorgada ante dos testigos y sin que

⁷ Esto es para el caso que la legislación aplicable limite el ingreso de extranjeros a las sociedades cooperativas.

esta persona pueda representar a más de dos socios. Dicha representación no será válida para dos asambleas consecutivas.

- X. En caso de un accidente profesional el socio tendrá derecho a que la sociedad le proporcione los primeros auxilios médicos hasta ponerlo a disposición de una institución de seguridad social.
- XI. En caso de muerte de un socio por motivos de trabajo propios de la sociedad, sus familiares podrán exigir al consejo de administración el pago de gastos de funeral. El pago se hará en forma modesta, sin lujos y sin accesorios no indispensables para este fin, tomando en consideración la capacidad económica de la sociedad.
- XII. Separarse voluntariamente de la sociedad, presentando su renuncia por escrito ante el presidente del consejo de administración, misma que se someterá para su aprobación a la asamblea general, una vez aprobada, el socio será responsable de las obligaciones contraídas hasta ese momento, su liquidación se hará hasta concluir el respectivo ejercicio social.
- XIII. Todo socio podrá retirar su aportación en caso de separación voluntaria, siempre y cuando no sea responsable de alguna obligación contraída con anterioridad hasta ese momento con la sociedad.

ARTÍCULO 32.- El socio podrá transmitir sus derechos patrimoniales que amparan sus certificados de aportación a favor del beneficiario que designe para después de su muerte, la persona antes citada debe reunir los siguientes requisitos:

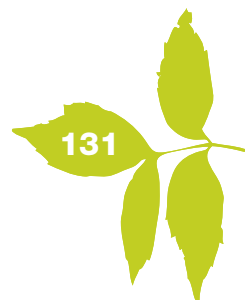
- I. Consentimiento del beneficiario.
- II. Que tenga capacidad legal para obligarse.
- III. Si es menor de edad, designar un tutor para que lo represente legalmente.
- IV. El beneficiario deberá obligarse con los demás asociados a responder solidariamente de las obligaciones sociales contraídas con terceras personas.
- V. En caso de parentesco, deberá acreditarlo legalmente.
- VI. Comprometerse a respetar los presentes estatutos y demás acuerdo de la asamblea.

ARTÍCULO 33.- Serán obligaciones de los socios:

- I. Cumplir sus obligaciones sociales y pecuniarias.
- II. Asistir a las asambleas que sean convocadas en términos de la ley y los presentes estatutos.
- III. Cumplir las disposiciones y actividades acordadas por la asamblea general.
- IV. Aportar su trabajo personal para el cumplimiento de los fines de la sociedad.
- V. Desempeñar los cargos de administración y comisiones que la asamblea le haya conferido.
- VI. Aportar la cantidad en efectivo que la sociedad haya acordado, en su caso, para incrementar el patrimonio social de la misma.

ARTÍCULO 34.- Son causas de exclusión de un socio:

- I. Desempeñar sus labores sin la intensidad y calidad requeridas.
- II. La falta de cumplimiento en forma reiterada a cualquiera de sus obligaciones establecidas en los presentes estatutos, sin causa justificada.
- III. Infringir en forma reiterada las disposiciones de la ley, los estatutos o el reglamento de la sociedad, las resoluciones de la asamblea general, o los acuerdos del presidente del consejo de administración, de la junta de vigilancia y demás comisionados, en cuyo caso será responsable de las obligaciones contraídas hasta el momento de exclusión.
- IV. No desempeñar los cargos de administración y comisiones designadas por la asamblea general.
- V. Negarse a proporcionar las aportaciones requeridas por la asamblea general.
- VI. Causar por negligencia, descuido, dolo o incompetencia perjuicios graves a la cooperativa en sus bienes, derechos o intereses.



CAPÍTULO DÉCIMO DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 35.- La dirección y administración interna, atribuciones y responsabilidades quedarán a cargo de:

- I. La asamblea general como autoridad máxima.
- II. Consejo de administración.
- III. Junta de vigilancia.
- IV. Comisionado de educación cooperativa.

ARTÍCULO 36.- La asamblea general, es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieran tomado conforme a la ley y estos estatutos.

ARTÍCULO 37.- La asamblea general resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social.

ARTÍCULO 38.- Son de competencia exclusiva de la asamblea, sin perjuicio de otros asuntos que la ley señale, los siguientes:

- I. Aprobar y modificar los estatutos y los reglamentos respectivos.
- II. Fijar las políticas generales de la cooperativa.
- III. Autorizar el presupuesto general.
- IV. Aumento o disminución del patrimonio y capital social.
- V. Elegir y remover a los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia.
- VI. Resolver sobre la memoria y los estados contables previo conocimiento de los informes de la junta de vigilancia y del auditor en su caso.
- VII. Decidir sobre la distribución de excedentes, rendimientos y percepciones de anticipos entre socios.
- VIII. Resolver sobre la emisión de obligaciones de carácter general.
- IX. Decidir acción de responsabilidad contra los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia, las sanciones que en su caso se aplique, y efectuar la denuncia o querrela correspondiente.
- X. Decidir sobre la asociación con personas de otro carácter jurídico, públicas o privadas.
- XI. Resolver sobre la fusión o disolución de la cooperativa.

Adicionalmente, la asamblea podrá atender los siguientes asuntos:

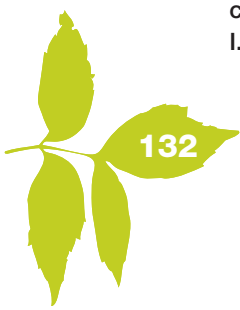
- I. Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
- II. Aprobación de planes y sistemas de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento.
- III. Examen del sistema contable interno.
- IV. Aprobar el informe del presidente del consejo de administración y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos.
- V. Aplicación de sanciones disciplinarias a socios.
- VI. Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

ARTÍCULO 39.- Las asambleas generales de socios podrán ser:

- I. Ordinarias.
- II. Extraordinarias.

ARTÍCULO 40.- Para la celebración de toda asamblea, se requerirá de una convocatoria, misma que contendrá:

- I. Clase de asamblea que se convoca.



- II. Lugar, fecha y hora de reunión.
- III. Orden del día (asuntos a tratar).
- IV. Lugar y fecha de expedición de la misma.
- V. Nombre y firma de quien convoca.
- VI. El apercibimiento correspondiente cuando se trate de segunda convocatoria.

ARTÍCULO 41.- Las asambleas ordinarias se realizarán al término de cada ejercicio social, y las extraordinarias podrán celebrarse en cualquier momento a pedimento de la asamblea general, del consejo de administración y, de la junta de vigilancia o del Anotar el porcentaje del total de los miembros.

ARTÍCULO 42.- Toda asamblea se convocará por el Consejo de Administración o La Junta de Vigilancia, con siete días naturales de anticipación. La convocatoria deberá ser exhibida en lugar visible del domicilio social y deberá contener el respectivo orden del día. En caso de tener filiales en lugares distintos del país se difundirá en esos lugares.

ARTÍCULO 43.- Se convocará en forma personal o por escrito.

ARTÍCULO 44.- La asamblea sesionará válidamente con la presencia de más de la mitad de los socios. Si pasada una hora el quórum no se hubiese integrado, podrá sesionar con cualquier número de presentes y los acuerdos obligan a todos los socios ausentes y disidentes

ARTÍCULO 45.- Las resoluciones se adoptarán por simple mayoría de votos presentes. Se requieren dos tercios de los votos totales de los asociados para decidir la fusión o disolución de la cooperativa o el cambio sustancial de su objeto social. Para la reforma de los estatutos se requiere más de la mitad de los votos totales de los socios. Podrá votarse en asamblea por poder, pero la representación deberá recaer en otro socio, quien no podrá apoderar más de dos.

ARTÍCULO 46.- En toda asamblea ordinaria o extraordinaria se llevará un libro de asistencias y otro de actas.

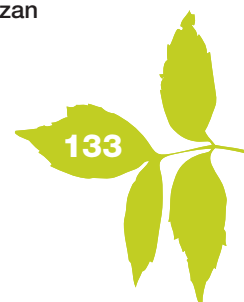
ARTÍCULO 47.- El consejo de administración será el órgano ejecutivo de la asamblea general y tendrá la representación de la sociedad y de la firma social, la cual podrá delegarla en uno o más de sus miembros, y podrá designar de entre los socios a personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales, en su caso.

El consejo de administración se compondrá de un número impar de socios no inferior a tres. En su primera sesión, se designará al Presidente del Consejo de Administración y el Secretario.

ARTÍCULO 48.- El consejo de administración durará en el desempeño de sus funciones Anotar el periodo y podrá ser reelecto cuando por lo menos las dos terceras partes de la asamblea general lo apruebe.

ARTÍCULO 49.- Son funciones del Consejo de Administración:

- I. Nombrar y remover cualquiera de los gerentes, subgerentes, factores, los ingresos que deben percibir y las garantías que deben prestar.
- II. Otorgar y revocar poderes especiales y generales y otorgarlos a otros con todas las facultades que juzguen convenientes.
- III. Celebrar toda clase de contratos y actos jurídicos, que se relacionen directa o indirectamente con el objeto de la sociedad.
- IV. Delegar facultades a uno o varios de los socios y a gerentes generales, para que las ejerzan en los negocios y lugares que designen.



- V. Convocar a las asambleas generales.
- VI. Someter a la consideración de la asamblea los programas de financiamiento, inversiones y organización.
- VII. Elaborar y presentar a la asamblea general el presupuesto anual para su discusión y aprobación en su caso.
- VIII. Ejecutar los acuerdos de la asamblea general.
- IX. Contratar la prestación de servicios profesionales que sean necesarios para la buena marcha de la sociedad, previa autorización de la asamblea.

ARTÍCULO 50.- El presidente del consejo de administración tendrá las facultades de un mandatario general, siendo estas las siguientes:

- I. Poder general para administrar los negocios y bienes de la sociedad.
- II. Celebrar contratos y firmar los documentos y títulos de crédito que requiera la administración.
- III. Poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y aquéllas que requieran cláusula especial conforme a la ley.

CAPÍTULO DÉCIMO PRIMERO

JUNTA DE VIGILANCIA

ARTÍCULO 51.- La Junta de vigilancia tendrá las siguientes facultades:

- I. Fiscalizar la actividad económica y social de la sociedad.
- II. Ejercer el derecho de veto, para el solo objeto de que el administrador reconsidere las resoluciones citadas. El derecho de veto deberá de ejercitarse ante el consejo de administración en forma verbal o por escrito dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la resolución de que se trate.
- III. Convocar a una asamblea general extraordinaria, en caso necesario.
- IV. Vigilar que la administración y contabilidad a cargo del presidente del Consejo de Administración se lleven actualizados.
- V. Vigilar que los fondos de la sociedad se les dé el uso acordado por la asamblea general.
- VI. Opinar sobre el estado financiero de la sociedad y en su caso asesorarse de técnicos para tal finalidad.
- VII. Vigilar que el fondo de reserva se aplique para los fines convenidos y se incremente conforme lo determine la asamblea, así como vigilar que se restituya la parte que se utilizará en caso de pérdidas.
- VIII. Solicitar al Consejo de Administración que rinda un informe del estado financiero que guarda la sociedad.
- IX. Vigilar que los créditos obtenidos por la sociedad se inviertan en el objetivo para el cual fueron contratados.
- X. Dar cuenta a las autoridades competentes en los casos que se presuma la comisión de un delito.

ARTÍCULO 52.- La Junta de Vigilancia se compondrá de un número impar de socios no inferior a tres, serán elegidos por la asamblea por un ejercicio, y podrá ser reelecto cuando por lo menos las dos terceras partes de la asamblea general lo apruebe.

ARTÍCULO 53.- Los consejeros y demás comisionados podrán ser sancionados y removidos de sus cargos por la asamblea general, por cualquiera de las siguientes causas:

- I. No cumplir con los acuerdos tomados en las asambleas.
- II. Violar las disposiciones de la Ley y los presentes estatutos.
- III. Malversar los fondos propiedad de la sociedad.
- IV. Por todos aquellos actos que contravengan al funcionamiento y a los objetos de la sociedad.



CAPÍTULO DÉCIMO SEGUNDO DEL COMISIONADO DE EDUCACIÓN COOPERATIVA

ARTÍCULO 54.- La comisión de educación cooperativa estará bajo la representación de un comisionado, mismo que será elegido por la mayoría de la asamblea general, el cual durará en su cargo [cinco] años, pudiendo ser reelecto a petición de la mayoría de los socios.

El comisionado de educación cooperativa tendrá como objetivos proporcionar educación para todos los socios, inculcarles el sentido de solidaridad social y de la responsabilidad y proporcionar orientaciones a los miembros de la sociedad, para alcanzar su formación intelectual, moral y social.

Son obligaciones del Comisionado de educación cooperativa cumplir con todos los medios a su alcance los objetivos mencionados en el párrafo anterior, participar en las capacitaciones que organicen las organizaciones cooperativas, Informar al Consejo de Administración sobre las actividades realizadas mensualmente y llevar a cabo juntas cuando sea necesario.

ARTÍCULO 55.- El comisionado de educación cooperativa será sancionado y removido de su cargo por la asamblea general, por no cumplir con los acuerdos tomados en la asamblea general, violar las disposiciones de la ley y los presentes estatutos y malversar los fondos propiedad de la sociedad.

CAPÍTULO DÉCIMO TERCERO DEL FUNCIONAMIENTO

ARTÍCULO 56.- La sociedad aplicará un sistema administrativo contable, conforme lo demanden sus necesidades, el cual estará a cargo del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.

ARTÍCULO 57.- Los ejercicios de la sociedad corresponden a un ciclo productivo, cuya finalización se formulará en el informe respectivo, complementándolo con el estado contable, el cual será revisado por la Junta de vigilancia con anticipación a la celebración de la asamblea general.

CAPÍTULO DÉCIMO CUARTO DE LAS ÁREAS DE TRABAJO

ARTÍCULO 58.- La sociedad tendrá las áreas de trabajo que sean necesarias para la mejor organización y expansión de su actividad cooperativa.

CAPÍTULO DÉCIMO QUINTO DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 59.- La sociedad cooperativa se disolverá por cualquiera de las siguientes causas:

- I. Decisión de la asamblea.
- II. Reducción del número de socios debajo del mínimo legal durante un período superior a un año.
- III. Fusión o incorporación.
- IV. Reducción del capital por debajo del mínimo establecido en estos estatutos.
- V. El estado económico de la sociedad no permita continuar con las operaciones.
- VI. Declaración de quiebra.
- VII. Sentencia judicial firme.
- VIII. Otras causas previstas en la legislación aplicable.

ARTÍCULO 60. A partir del acuerdo de disolución, se procederá a su liquidación, salvo en los casos de fusión o incorporación. La cooperativa conservará su personalidad jurídica para ese solo efecto.



Los liquidadores deberán comunicar la disolución a la autoridad de aplicación, para su inscripción en el registro correspondiente.

ARTÍCULO 61. La liquidación estará a cargo del Consejo de Administración, salvo impedimento o imposibilidad para ejercer el cargo. Deberá realizar el activo y cancelar el pasivo.

El remanente que resultare una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las aportaciones, se entregará a Anotar el nombre de la persona⁸

CAPÍTULO DÉCIMO SEXTO DE LAS SANCIONES

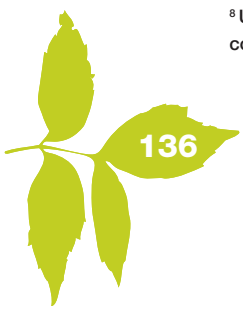
ARTÍCULO 62.- Todo socio tiene la obligación de asistir a las asambleas generales de la sociedad; cuando sin causa justificada no asista, se le impondrá una multa de:

- I. \$ Anotar el monto por la primera falta.
- II. \$ Anotar el monto por la segunda falta.
- III. La asamblea general determinará la sanción que corresponda por la tercera falta, sin perjuicio de exigirle el cumplimiento de las obligaciones que contrajo como socio.

ARTÍCULO 63.- Las cantidades económicas que se obtengan por concepto de las multas establecidas en el artículo antes citado, se destinarán a obras de beneficio para la sociedad, previo acuerdo de la asamblea general.

ARTÍCULO 64.- Cuando los socios se hagan acreedores a las multas señaladas y se nieguen a pagarlas oportunamente, la asamblea general podrá acordar que dichas cantidades se les descuenten del reparto de excedentes a que haya lugar.

⁸ Uno de los principios de las cooperativas es que éstas se agrupan en federaciones. Siendo así, el remanente se entregará a la cooperativa de grado superior a la que estuviere afiliada, o, en su defecto, a otra cooperativa.



Apéndice 5

Solicitud de autorización de funcionamiento de centro de almacenamiento y transformación de materias primas forestales (SEMARNAT-03-59)

Requisitos

(Art. 111 del RLGDFS)

Datos

- I. Nombre, denominación o razón social del solicitante, nombre comercial del establecimiento mercantil respectivo
- II. En su caso, descripción de la materia prima forestal, especies forestales que se pretendan almacenar o transformar y,
- III. En este último caso, los productos serán elaborados

Documentos

- I. Identificación del solicitante (copia simple) y,
- II. En su caso, el instrumento jurídico que acredite la personalidad del representante legal, original o copia certificada y copia simple para su cotejo
- III. Personas morales: El acta constitutiva, en cuyo objeto social se establezca la realización de actividades relativas al almacenamiento o transformación (original y copia certificada)
- IV. Ejidos o comunidades agrarias: El acta de asamblea, donde conste el nombramiento del administrador del centro (original y copia certificada)
- V. Comprobante de domicilio y croquis de localización del centro (copia simple)
- VI. Licencia o permiso que ampare el giro del establecimiento otorgada por el municipio o delegación para el caso del D. F. (copia simple)
- VII. Relación de maquinaria y capacidad de almacenamiento o transformación del centro
- VIII. Documentos que identifiquen las fuentes de abastecimiento de las materias primas forestales, como los contratos o cartas de abastecimiento (copia simple)
- IX. En el caso de estar inscrito en el SIEM (copia simple)
- X. Los que especifiquen las Normas Oficiales Mexicanas



Apéndice 6

Aviso de Funcionamiento de un centro cuya materia prima son los productos maderables con escuadría
(SEMARNAT-03-59)

Requisitos para presentar el aviso (Art. 117 del RLGDFS)

Datos

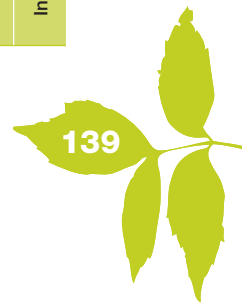
- I. Nombre, denominación o razón social del solicitante
- II. Giro mercantil específico de sus actividades

Documentos

- I. Comprobante de domicilio (copia)
- II. Licencia o permiso vigente expedido por la autoridad municipal o delegacional que ampare el giro del establecimiento (copia)
- III. Identificación oficial del solicitante (original y copia)
- IV. Instrumento jurídico que acredite la personalidad del representante legal (original o copia certificada simple)
- V. Personas morales: El acta constitutiva cuyo objeto social establezca la realización de actividades relativas al almacenamiento y transformación de materias primas forestales (copia simple)
- VI. Ejidos o comunidades agrarias: El acta de asamblea que conste el nombramiento del responsable del centro (copia simple)
- VII. En su caso el registro en el SIEM (copia simple)

Apéndice 7. Contenido de los programas de manejo forestal

CONTENIDO (ART. 37 DEL RLGDFS)	AVANZA- DO	INTER- MEDIO	SIMPLIFICADOS						REFERENDO		
			Predios hasta de 20 ha	Conjunto predios (250 ha)	Arbolado Muerto	Podas	Recreación Investigación	Por PMF	Conjunto Predial		
a) Objetivos generales y específicos	X	X									
b) Ciclo de corta y turno	X	X	X	X	X	X		X			
c) Análisis tratamientos	X	X		X					X		X
d) Clasificación y cuantificación de superficies	X										
e) Diagnóstico general de las características físicas y biológicas	X										
f) Estudio dasométrico	X	X	X	X	X			X		X	X
g) Justificación del sistema silvícola	X	X									
h) Posibilidad anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
i) Infraestructura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
j) Compromisos de reforestación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
k) Incendios, plagas y enfermedades forestales	X	X		X	X	X				X	
l) Impactos ambientales	X	X		X	X	X				X	
m) Áreas de restauración	X	X		X	X	X				X	
n) Método para la identificación del arbolado	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
ñ) Prestador de servicios técnicos forestales	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
o) Planos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incisos	16	14	8	12	11	7	8	9	6		



Apéndice 8

Directorio de instituciones y organizaciones que pueden proveer asistencia técnica, capacitación e información a micro, pequeñas y medianas empresas

Agencia para el Desarrollo Internacional del gobierno de los Estados Unidos de América (US-AID)

Embajada de Estados Unidos
Paseo de la Reforma 305
Col. Cuauhtémoc
06500 Mexico, D. F.
Teléfono: (55) 5080-2000 extensión 4448
Fax: (55) 5511-9980
www.usembassy-mexico.gov/said.html

Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA)

Municipio Libre No. 377, Piso 6-B
Col. Santa Cruz Atoyac
03310, México, D. F.
Teléfono.: (55) 3871-7400 / 3871-7300 extensiones 50034 y 50100
www.infoaserca.gob.mx

Asociación Mexicana de Distribuidores de Maquinaria, A. C.

Francisco Petrarca No. 232
Col. Chapultepec Morales
11570 México, D. F.
Teléfono: (55) 5531-6976
Fax: (55) 5531-6858
www.amdm.org.mx

Asociación Mexicana de Envase y Embalaje, A. C. (AMEE)

Homero No. 538, Oficina 101
Col. Chapultepec Morales
11570 México D. F.
Teléfono y Fax: (55) 5545-6258
www.amee.org.mx

Asociación Nacional de Ejecutivos de Organismos Empresariales y Profesionales, A. C. (ANGECAI)

Manuel María Contreras No. 133, Piso 5, Despacho 501
Col. Cuauhtémoc
06500, México, D. F.
Teléfono: (55) 5566-6851 / 5140-7869 / 5566-9587
Fax: (55) 5566-6851
www.angecai.org.mx

Asociación Nacional de Maquiladores, A. C. (AMAC)

www.amacweb.org

Asociación Nacional de Importadores y Exportadores (ANAIREM)

Monterrey No. 130
Col. Roma
06700, México, D. F.
Teléfono: (55) 5564-8618
Fax: (55) 5584-5317
www.anierm.org.mx

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Av. Horacio No. 1855, Piso 6
Col. Los Morales-Polanco
11510 México, D. F.
Teléfono: (55) 9138-6200
Fax: (55) 9138-6229
www.iadb.org

Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)

Periférico Sur No. 4333
Col. Jardines en la Montaña
14210 México, D. F.
Teléfono: (55) 5449-9000 / 5449-9008 / 01 800 397-6782
Fax: (55) 5449-9028 / 30
www.bancomext.com

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC)

Montecito No. 38, Torre WTC Piso 18, Oficina 35
Col. Nápoles
03810 México, D. F.
Teléfono: (55) 9000-0522
Fax: (55) 9000-0527
www.cnec.org.mx

Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)

Av. San Antonio 256
Col. Ampliación Nápoles
03849 México D. F.
Teléfono: (55) 5482-3000
Fax: (55) 5140-7831
www.concamin.org.mx



Cámara Nacional de la Industria Forestal (CNIF)

López Cotilla No. 285, Despacho 2

Col. Centro.

44100 Guadalajara, Jalisco

Teléfono: (33) 613-8720 / 613-9051 / 413-6970 / 413-6650 / 413-5830

Cámara Nacional de la Industria Maderera (CANAIM)

Santander No. 15, Despachos 301 y 303

Col. Insurgentes Mixcoac

México, D. F.

Teléfono: (55) 5598-6725

Fax: (55) 5598-6932

Centro de Normalización y Certificación de Productos, A. C. (CNCP)

Blvd. Toluca No. 40-A

Col. San Andrés Atoto

53500 Naucalpan de Juárez, Estado de México

Teléfono: (55) 5358-7992 / 55-5358-7872 / 55-5358-7066

Fax: (55) 5358-7101

www.cncp.org.mx

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

Av. Paseo de la Reforma No. 76, Piso 10

Col. Juárez

06600 México, D. F.

Teléfono: 5536-2160

Fax: 5687-2821

www.coparmex.org.mx

Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)

Manuel María Contreras No. 133

Col. Cuauhtémoc

06500 México, D. F.

Teléfono: (55) 5140-7800

Fax: (55) 5140-7831

www.concamin.org.mx

Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)

Periférico Poniente No. 5360

Col. San Juan de Ocotán

45019 Zapopan, Jalisco

Teléfono: (33) 3777-7000

Fax: (33) 3777-7028

www.conafor.gob.mx

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)

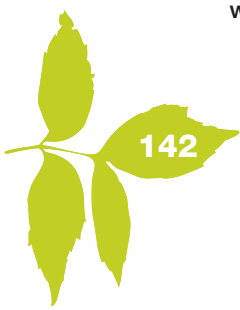
Av. México-Coyoacán No. 343

Col. Xoco

03330 México D. F.

Teléfono: (55) 918-32100

www.cdi.gob.mx



Consejo Nacional de la Madera en la Construcción (COMACO)

Viaducto Miguel Alemán No. 277

Col. Escandón

11800. México, D. F.

Teléfono: (55) 5271-7149

Fax: (55) 5271-3855

www.comaco.com.mx

Contacto PYME - Secretaría de Economía (SE)

www.pyme.gob.mx/default.htm

Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council, A. C. – FSC)

www.fsc.org

Consejo Mexicano de Comercio Exterior

www.comce.org.mx

Consejo Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación A.C. (CNIME)

Ejército Nacional No. 418, Piso 12, Despacho 1204

Col. Chapultepec Morales

11570 México, D. F. 11570

Teléfono y Fax: (55) 5250-6093 / 5250-5817 / 5203-0337

www.cnime.org.mx

Coordinación General del Programa de Empresas en Solidaridad (FONAES)

Av. Parque Lira No. 65

Col. San Miguel Chapultepec

11850, México D. F.

Teléfono: (55) 2636-4100 / 26364101

www.fonaes.gob.mx

Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO)

Av. Municipio Libre No. 377

Col. Santa Cruz Atoyac

03310 México, D. F.

Teléfono: (55) 9183-1000

www.firco.gob.mx

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)

Periférico Sur # 4300

Col. Jardines del Pedregal

04500 México, D. F.

Teléfono: (55) 5449-1905 / 01 800 999-3472)

Fax (55) 5449-1910

www.fira.gob.mx

Financiera Rural (FR)

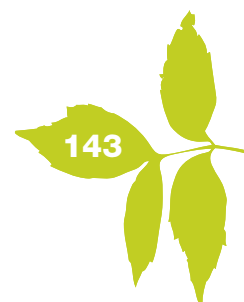
Agrarismo No. 227

Col. Escandón

11800 México, D. F.

Teléfono: (55) 5230-1600

www.financierarural.gob.mx



Fondo de Capitalización e Inversión en el Sector Rural (FOCIR)

Paseo de los Tamarindos No. 400
Edificio Arcos 1, Torre Oriente, Piso 10
Col. Bosques de las Lomas
05120 México D. F.
Teléfono: (55) 5081-0900
www.focir.gob.mx

Instituto Nacional de Ecología (INE)

Periférico Sur No. 5000
Col. Insurgentes Cuicuilco
04530 México D. F.
Teléfono: (55) 5424-6418 / 5424-6419
www.ine.gob.mx

Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP)

Av. Progreso No. 5
Col. Del Carmen Coyoacán
04110 México, D. F.
Teléfono: (55) 5554-1929 / 5554-5958 / 5658-0195
www.inifap.gob.mx

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (IMPI)

Periférico Sur No. 3106, Piso 9
Col. Jardines del Pedregal
01900 México D. F.
Teléfono: (55) 5334-0700
Fax: (55) 5624-0406
www.impi.gob.mx

Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A. C. (INCA-Rural)

San Lorenzo No. 1151
Col. Santa Cruz Atoyac
03310 México, D. F.
Teléfono: (55) 5999-4300
www.inca.gob.mx

México Forestal - Revista electrónica de la Comisión Nacional Forestal

www.mexicoforestal.gob.mx

Nacional Financiera (NAFINSA)

Av. Insurgentes Sur No. 1971
Col. Guadalupe Inn
01020 México D. F.
Teléfono: 01 800 623-4672
www.nafin.com

Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación, S. C. (ONNCCE)

Calle Ceres No. 7
Col. Crédito Constructor
03940 México, D. F.
Teléfono: (55) 5663-2950
www.onncce.org.mx

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA)

Carretera Picacho-Ajusco No. 200
Col. Jardines en la Montaña
14210 México D. F.
Teléfono: (55) 5449-6300 / 01-800 770-3372
www.profepa.gob.mx

Programas de Apoyo Empresarial de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

www.cipi.gob.mx/html/fichasfederales/SEMARNAT2007.pdf

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

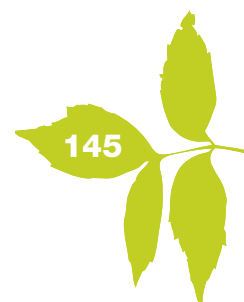
Bldv. Adolfo Ruiz Cortines No. 4209
Col. Jardines en la Montaña
14210 México, D. F.
Teléfono: (55) 5628-0600
www.semarnat.gob.mx

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

Periférico Sur No. 4271
Col. Fuentes del Pedregal
14149 México D. F.
Teléfono: (55) 3000-2100 www.stps.gob.mx

Servicio de información y servicios para la pequeña y mediana industria (Contacto PYME)

www.contactopyme.gob.mx/default.htm



Este libro se terminó de imprimir y
encuadernar en el mes de junio de 2007
en México D.F.
Se imprimieron 3000 ejemplares.