

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**"LA TRANSFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN SOLIDARISTA  
EN SOCIEDAD ANONIMA" CASO PRACTICO.**

**TESIS**

**Presentada a la Junta Directiva de la Facultad  
de Ciencias Económicas de la Universidad de  
San Carlos de Guatemala**

**Por**

**OTTO WERNER RODAS LOPEZ**

**Previo a conferirse el Título de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**En el grado Académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, septiembre de 1998**

R  
03  
T(19916)  
03

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

- DECANO.** Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
- SECRETARIO.** Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
- VOCAL I.** Lic. Jorge Eduardo Soto
- VOCAL II.** Lic. Andrés Castillo Nowell
- VOCAL III.** Lic. Victor Hugo Recinos Salas
- VOCAL IV.** P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
- VOCAL V.** P.C. Miguel Angel Tzoc Morales.

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

- PRESIDENTE.** Lic. Luis Enrique Castañeda Quan
- SECRETARIO.** Ing. Manuel de Jesus Castellanos Dubon
- EXAMINADOR.** Lic. Victor Hugo Hernández Arango
- EXAMINADOR.** Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
- EXAMINADOR.** Lic. Pedro Roberto Boburg Castellanos

**LICDA. D. ILEANA IBÁÑEZ QUEZADA**  
**Teléfono 286-8428**

Guatemala, agosto 17 1998

Señor Decano  
Lic. Donato Monzón Villatoro  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos  
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento recaído en mi persona para supervisar el trabajo de tesis del señor OTTO WERNER RODAS LOPEZ, titulado "LA TRANSFORMACION DE LA ORGANIZACION SOLIDARISTA EN SOCIEDAD ANONIMA" Caso práctico, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado, me permito informarle que he procedido a las revisiones correspondientes, tomando como base el esquema previamente autorizado para dicho trabajo.

Tomando en cuenta las investigaciones realizadas, así como los diferentes puntos de vista tanto del estudiante como de personas experimentadas en la materia, éste trabajo constituye una herramienta valiosa y actual sobre el Solidarismo en nuestro medio, no dudando será de beneficio general para la comunidad universitaria; por lo que respetuosamente recomiendo la autorización del mismo, habiéndose cumplido con los requisitos necesarios en estos casos.

Respetuosamente,

**" ID Y ENSEÑAD A TODOS "**



Licda. DORA ILEANA IBÁÑEZ QUEZADA  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 6254

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-S"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA.  
SIETE DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por la Licda. Dora Ileana Ibañez Quezada, quien fuera designada Asesora y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "LA TRANSFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN SOLIDARISTA EN SOCIEDAD ANONIMA. CASO PRACTICO.", que para su graduación profesional presentó el estudiante OTTO WERNER RODAS LOPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH IEMUS QUEVEDO  
SECRETARIA



LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



## DEDICATORIA

Las personas que de una u otra forma han contribuido a conformar este documento y que han colaborado desinteresadamente, únicamente con su noble trabajo y buena voluntad, entonces el contenido y presentación del mismo, también les pertenece, por consiguiente debo presentarles mis sinceros agradecimientos.

A la memoria de mis amados y recordados padres ( Q.E.P.D. ) por su sabiduría, paciencia y su decidido apoyo e inolvidables consejos, a mi familia, que me han enseñado que nada es imposible, que DIOS derrame en ellos las bendiciones y guarde en sus corazones su compresión e infinito amor.

**A DIOS  
ETERNA GRATITUD**

**A MI ESPOSA é Hijos**

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCION**

#### **CAPITULO I MARCO TEORICO**

##### **EL SOLIDARISMO COMO EMPRESA**

A. Antecedentes	4
B. Filosofía del Solidarismo	4
C. Aplicación del Solidarismo en la Empresa Corporativa	5

#### **CAPITULO II**

##### **FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARISTAS**

A. Estructura Legal	9
B. Estructura Administrativa	9
C. Estructura Financiera	10
D. Estructura Comercial	11

#### **CAPITULO III**

##### **LA SOCIEDAD ANONIMA**

A. Origen	12
B. Aspectos Generales	13
C. Asambleas Generales	14
D. Administración	15
E. Fiscalización	16
F. Escritura de Constitución	17
G. Estructura Organizativa	18
H. Estructura Financiera	19
1. El Capital	20
2. Títulos y Acciones	21
3. Estados Financieros	24



## CAPITULO IV

### TRANSFORMACION DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARISTAS EN SOCIEDAD ANONIMA

A. Reorganización Propuesta	25
B. Establecimiento de Metas	29
C. La Demanda	30
D. Mercado	30
1. Producto	32
2. Precio	34
2.1 Importancia del Precio en la Economía	34
2.2 Importancia del Precio en las Empresas Individuales	35
2.3 Importancia del Precio en el Consumidor	35
3. Plaza	36
4. Promoción	37
E. Ventas	38
F. Fuerza de Ventas	40
G. Financiamiento	40

## CAPITULO V

### DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS

A. Productos Básicos	43
B. Productos Medicinales	44
C. Canales de Comercialización	45
D. Medios de Transporte	46

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones	48
B. Recomendaciones	50
BIBLIOGRAFIA	51

## INDICE DE CUADROS

No.	Títulos	Página
1	Ventas Proyectadas	39
2	Acciones de Fundadores	41

## INDICE DE GRAFICAS

<b>No.</b>	<b>Títulos</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama del Solidarismo	8
2	Esquema de Actividades	28
3	Metas mas Importantes	29
4	Esquema de Procesos	42
5	Modelo del Canal de Distribución	46

## INTRODUCCION

Con el transcurso de los años las ideas de los hombres han evolucionado también cambiado y con ello, el tema del presente documento, el cual viene a plantear y a poner en manos de un universo de personas, la oportunidad de vivir en mejor forma, en comparación al sistema tradicional.

Esa oportunidad de vivir mejor, se quiere resolver con la formación de un ente jurídico, conformado en una empresa denominada Sociedad Anónima, la cual se formará con pequeños y constantes capitales, esa es precisamente la idea principal, trabajar con verdadera tenacidad e inteligencia y seguir una ruta que lleve a encontrar la meta final.

La nueva empresa que se sugiere, debe ser dirigida por un equipo de trabajo, capacitado y con una visión empresarial, sustentada con bases técnicas y funcionales que la hagan distinta de las demás, por sus sistemas, y por la creación de nuevas ideas traducidas en productos y servicios.

En el presente trabajo se aplicara el proceso administrativo, el cual juega un papel sumamente importante que garantizará las operaciones de una organización, éste deberá ser indispensable aplicarlo durante la vida de la organización.

Se trabajará en el aspecto financiero, para contar con los recursos necesarios, ya que en toda organización para cualquier actividad de carácter comercial o de servicio requerirá capital.

La organización dentro de su estructura contará con un centro de distribución de víveres y otros productos, que en cantidades grandes o medianas muestre la oportunidad de acelerar más la compra, y que a largo

plazo la comercialización de los mismos, abarque otras dimensiones y áreas de acuerdo a una administración correctamente ejecutada.

Una correcta planificación, distribución y comercialización de los distintos y variados productos, será agregar valor a los mismos con destino a los clientes, también se actuará con costos bajos en los procesos y se emplearán procedimientos simples y sencillos.

En la parte operacional, se planteará una estructura administrativa, comercial y de servicio, se establecerán objetivos y se pondrá en practica con efectividad acelerada, la demanda del mercado de productos funcionales permitiendo a la empresa evolucionar con efectividad.

Se pensará en el siguiente axioma " en la unión radica la fuerza ", y qué mejor que estas palabras, para unir las asociaciones que funcionan en la empresa y convertirlas en un ente jurídico futurista que represente los intereses económicos-financieros de éstas, entonces se estará alcanzado una etapa superior dentro del movimiento solidarista.

El presente trabajo, será práctico y se elaborará con la intención, de que sirva de ejemplo a las futuras generaciones.

En el contenido del mismo Capitulo I, se escribe la historia del movimiento solidarista en la organización.

El Capítulo II, analiza el funcionamiento actual de las diversas asociaciones dentro de la corporación y el rol que juega el solidarismo en el quehacer diario de ésta.

El Capítulo III, se analiza lo que constituye la estructura de una Sociedad Anónima, organización que se toma como modelo por sus características, las cuales se adecuan a las necesidades de la corporación.

En los Capítulos IV y V, se propone la transformación de las organizaciones en un ente jurídico enmarcado en la ley, el cual vendrá a resolver en una mejor forma las inquietudes y necesidades para los trabajadores, previo a su elaboración, se contó con la autorización de las autoridades de alto nivel de la empresa, Compañía Comercial Agrónomo Pecuaria, Sociedad Anónima, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango.

## CAPITULO I

### EL SOLIDARISMO COMO EMPRESA

#### A. ANTECEDENTES

El Sr. Alvaro Portela Lumbreras, quien llegó a Guatemala en 1961 trajo la semilla del Solidarismo a nuestro país, veintidós años después, se organizó la primera Asociación Solidarista en las fincas, La Perla y Santa Delfina, en el departamento del El Quiché, con la participación de aproximadamente 500 trabajadores.

A partir de esa fecha, el movimiento solidarista ha tomado auge en el país, hasta el punto de que se han organizado varias asociaciones en más de 375 empresas, beneficiándose un promedio de 100,000 trabajadores, y sus familias, que representan una nueva opción para que estos encuentren un mejor nivel de vida, sin recurrir a otro tipo de organizaciones, ya que por medio del movimiento surge también el progreso, a través de un trabajo digno y constante, en un orden asociativo y dinámico ( 5.7 ).

#### B. FILOSOFIA DEL SOLIDARISMO

La palabra filosofía tiene varias aplicaciones al concepto de solidarismo.

En primer término la relación funcional psicofísica existente entre el organismo, unidad fisiológica, espíritu y lo mental de los seres humanos.

Existe además una solidaridad semejante entre los diversos estados o manifestaciones de la conciencia, representaciones, sentimientos, y deseos.

La solidaridad moral es la que nos acompaña en todos los actos de nuestra vida, nos demuestra las consecuencias, buenas y malas en las que nos vemos involucrados.

Por consiguiente el movimiento solidarista aparece embuido en la vida social de sus asociados; la familia, y la humanidad, estrechando los lazos de convivencia y concordia, dándole un carácter fijo y estable.

La solidaridad es una ley natural, pero no moral; por consiguiente equivaldría a confundir dos necesidades de orden distinto, la de la naturaleza y la del deber, la conciencia que somos solidarios unos de otros, no puede identificarse con la obligación moral.

El Sr. Marten, explica que el solidarismo, es un plan económico, verdaderamente integral, que trata de encontrar la eficiencia y la colaboración, además la riqueza, la justicia social y la justa distribución. La solidaridad en sí condena la lucha de clases y es institucional en el sentido, de no defender ni a patrones ni a trabajadores, como clases o como individuos. Protege a la empresa como institución, como unidad económica y como fuente de producción de riqueza. ( 6.35 )

#### C. APLICACIÓN DEL SOLIDARISMO EN LA EMPRESA CORPORATIVA

La empresa matriz juega un papel preponderante en el medio, y se ha constituido en una máquina prodigiosa de producción, el solidarismo en este caso es su mejor aliado, ya que para que exista una inmejorable producción, se requerirá que el personal se sienta satisfecho de trabajar para la compañía, a éste se le trata adecuadamente, mediante salarios superiores al mínimo, el pago se desarrolla puntualmente, existe un ambiente adecuado, luz eléctrica y solar, agua en abundancia para realizar las tareas, aparte reciben implementos de trabajo, medicinas y



servicio médico, y una ración alimenticia dos veces al día.

En cuanto a las prestaciones laborales que ordena la ley, estas son superadas y satisfechas adecuadamente, es más, se cancelan anualmente para ayudar a los trabajadores, en vista que de acuerdo al ciclo de actividades del aniversario de cada Asociación, se distribuyen los excedentes entre los socios y año tras año éstas se han superado considerablemente.

El trabajador no tiene impedimento alguno para realizar sus tareas, constantemente es adiestrado para no sufrir accidentes de ninguna especie; además, emplea su criterio para que su productividad sea calificada o evaluada convenientemente.

El solidarismo goza de autonomía, pero no total. Constantemente revisa sus políticas y las acomoda a las necesidades de la empresa, con la intención de observar el bienestar de los trabajadores.

A los laborantes se les apoya en todo sentido, y podrá decirse que al solidarismo se le ha encomendado manejar las relaciones humanas; hasta el momento, los resultados son más que satisfactorios para la empresa, los trabajadores y para el solidarismo.

Los laborantes solidaristas de hoy, no son los asalariados de antes, han aprendido que pueden vivir en forma distinta a como lo hacían en otra época. Actualmente, pertenecen en una organización que les brinda excelentes condiciones de trabajo, procuran satisfacer las necesidades de su ego, toman participación en el trabajo de cada una de las asociaciones a la cual pertenecen, participan abiertamente en los programas que se estudian y se ejecutan, y sienten una verdadera satisfacción personal cuando se le invita directa o indirectamente a que participen

comprobándose substancialmente con la producción, las tareas rutinarias se realizan en mejor forma y se garantiza la obtención de los objetivos organizacionales y personales previamente establecidos.

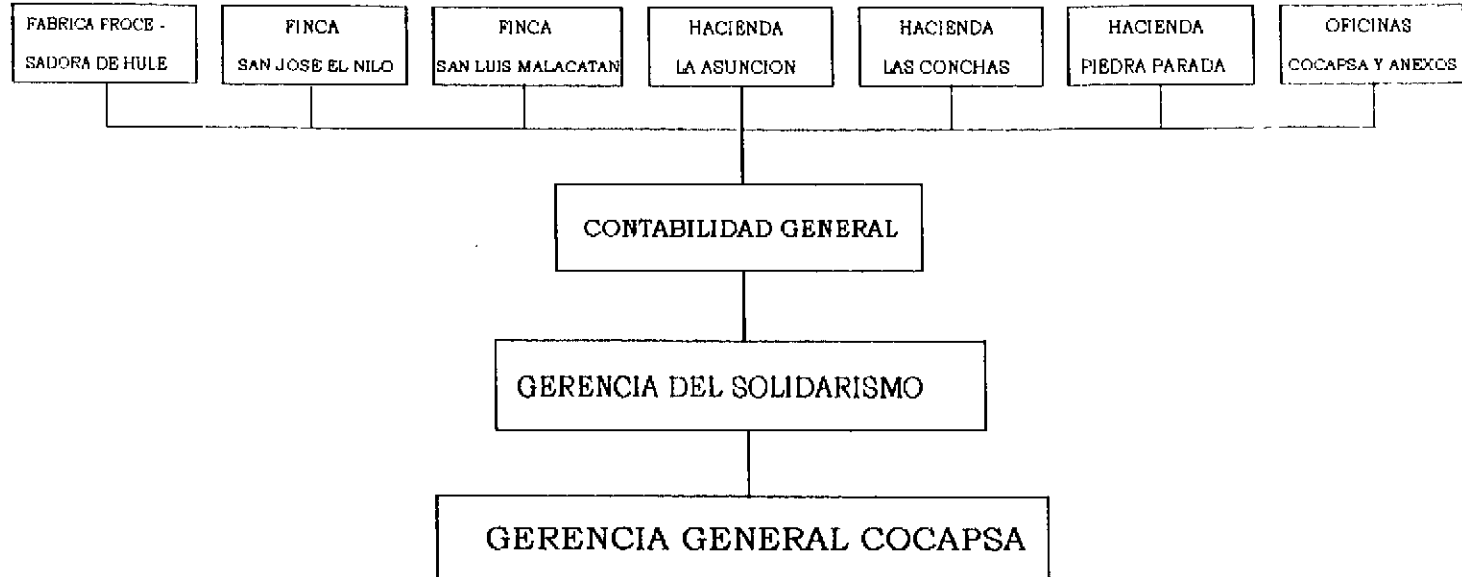
El solidarismo en la corporación objeto de estudio, está integrado por siete asociaciones. Su organización data de 1993; cada asociación posee su Junta Directiva, la cual es elegida anualmente en forma democrática en asamblea ordinaria, tienen patrimonio independiente y mantienen una liquidez constante en cuentas de depósitos monetarios.

Aplican el proceso administrativo, en vista que en este campo cuentan con personal preparado y adiestrado para resolver problemas y tomar decisiones que se ajustan a las circunstancias.

En la gráfica 1 aparece el Organigrama del Solidarismo, en el se refleja la estructura organizativa en la corporación.

GRAFICA 1

# ORGANIGRAMA DEL SOLIDARISMO EMPRESA COCAPSA



Fuente : Estructuración propia

## CAPITULO II

### FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARISTAS

#### A. ESTRUCTURA LEGAL

Las asociaciones solidaristas están constituidas legalmente, existe respaldo escrito de parte de la Unión Solidarista Guatemalteca. Cuando ésta las organiza interviene un abogado que en su momento levanta el acta notarial respectiva.

Se forma una Junta Directiva provisional, que funge aproximadamente un año, dentro de una de sus obligaciones está la gestión con la ayuda de un profesional del derecho de tramitar la personería jurídica, durante este tiempo, las asociaciones contratan personal para las operaciones contables, comercializan productos de primera necesidad, se organizan en comités para la aprobación de sus reglamentos internos y estudian varios proyectos, al aprobarse su personería jurídica, se registra ante el Ministerio de Finanzas, para actuar libremente dentro de las actividades comerciales, de esta manera pueden adquirir legalmente derechos y obligaciones.

#### B. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Cada asociación solidarista se encuentra organizada convenientemente, de acuerdo a los intereses comunes de los trabajadores, su aspecto administrativo es el adecuado según la experiencia demostrada, su administración esta encomendada a una Junta Directiva, la cual es electa democráticamente entre los trabajadores, los laborantes que integran esta directiva se organizan en comités que atienden varias funciones de administración, a saber; comités de préstamos, servicios, comercialización de distintos productos

comestibles, deportes, festejos y aniversario, información, afiliación, y otros.

Tienen bajo su mando personal que ellos mismos han contratado para realizar los controles, los servicios y principalmente la atención y afiliación de los asociados.

Rinden informes mensuales sobre aspectos contables, en el momento que disponen reunirse, regularmente lo realizan cada treinta días, en las reuniones toman decisiones importantes que inciden en beneficio de los asociados, discuten y aprueban proyectos y también los ejecutan.

### C. ESTRUCTURA FINANCIERA

Su aspecto financiero es inmejorable, en vista que el universo de sus asociados aportan quincenalmente el 5 % de su salario base, mientras más afiliados se asocien, mayor será la cantidad real que reúnan, estas cantidades son entregadas en un banco del sistema, aperturan las cuentas bajo el rubro de depósitos monetarios, reciben un interés módico mensualmente, el cual es acreditado por el propio banco.

Las asociaciones solidaristas han convenido con la empresa principal, para que esta descuenta a todos los afiliados el 5 % autorizado de su salario fijo, así como otras cantidades solicitadas por crédito en las tiendas de consumo, las asociaciones regularmente no manejan dinero en efectivo para evitar irregularidades en las operaciones.

Posteriormente la patronal rezarse el monto de los descuentos de cada uno de los trabajadores, emitiendo un cheque por el total para su historia y seguridad a la asociación.

También éstas reciben aportaciones extraordinarias de los asociados, corrientemente se les denomina ahorro especial, quedando la cantidad a recibir a criterio de la asociación.

#### D. ESTRUCTURA COMERCIAL

Se organizan en comités, los mismos regularmente son elegidos dentro de los miembros de la Junta Directiva, por un periodo de un año, éste comité deberá trabajar alcanzando alguna de las metas siguientes:

Se diseña un plan de actividades comerciales, compran productos de primera necesidad, tales como maíz, azúcar, café soluble, arroz, aceites, jabones, detergentes, fósforos, especias; para llevar a cabo estas actividades el comité en referencia adquiere los productos en la ciudad de Coatepeque, regularmente cada 15 a 20 días.

Se adquieren los artículos, sin que previamente exista una cotización en el mercado y por consiguiente se observa que se pierden recursos, en tiempo, esfuerzos humanos y económicos, también no se observa la calidad de los mismos y se inclina la mayoría de las veces por el precio.

Regularmente no se cumple con los reglamentos internos, en los aspectos comerciales se actúa de una manera rudimentaria en vista que, en la mayoría de las compras no se observa el aspecto fiscal.

Los productos inmediatamente son puestos a la venta, para que los futuros consumidores dispongan de ellos, muchas veces sin efectuar un calculo técnico de los precios, al final del ejercicio no se sabe exactamente los márgenes de utilidad que se obtienen.

## CAPITULO III

### LA SOCIEDAD ANONIMA

#### A. ORIGEN

Las Sociedades Anónimas, fueron creadas por la necesidad de las grandes potencias, de encontrar mecanismos para la explotación y colonización de nuevas tierras.

Algunas opiniones indican que las antiguas Repúblicas Italianas, de Génova y Milán, fueron la cuna de las primeras instituciones que tuvieron los elementos necesarios de las actuales Sociedades Anónimas, en los Bancos de San Jorge y de San Ambrosio. En 1407 y 1422, las anónimas aparecieron como auxiliares idóneas para la colonización, el tratadista Raúl Cervantes Ahumada, dice que en esas metrópolis mantuvieron un monopolio absoluto sobre la producción y el comercio de las colonias, encontrando en este tipo de organización un auxiliar ideal para las Sociedades Anónimas. ( 1.82 )

Se deduce entonces que, en estas sociedades, todos los accionistas son capitalistas, estos no intervienen en la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado. Los directores pueden ser accionistas, pero su responsabilidad como gestores es igual a la de los otros gerentes o sea, administrar el capital ajeno, independientemente de la calidad de accionistas.

En la revista Compilación Bibliográfica, aparece el concepto de la Sociedad Anónima, el cual literalmente dice así: " Es el instrumento jurídico más adecuado para desarrollar empresas de gran envergadura y permite la participación de un gran número de personas". ( 3.81 )

El Decreto 2-70 del Congreso de la República, Código de Comercio de

Guatemala, en su artículo 86, define a la sociedad anónima, así: "Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionistas esta limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito" es decir, que el capital en las Sociedades Anónimas está dividido en partes o porciones ciertas de igual valor, llamadas acciones, limitándose su responsabilidad de cada accionista al monto de sus aportaciones.

## B. ASPECTOS GENERALES

El Código de Comercio en su artículo 87, describe algunos aspectos de las Sociedades Anónimas, comentándose lo principal para mejor orientación.

Este tipo de sociedades se debe identificar agregándole la leyenda Sociedad Anónima, a su denominación, la cual podrá formarse libremente, si no se desea utilizar las palabras completas deberá abreviarse S.A.

También si se deseara podrá anteponerse a la denominación los apellidos de los socios fundadores y agregar las palabras, Sociedad Anónima.

El término de la sociedad, se fija en la escritura social, en caso de fallecimiento de uno de los accionista, la anónima como tal, es independiente de sus propietarios.

De acuerdo al artículo 164, del Código de Comercio, la representación legal, estará a cargo del administrador único o el Consejo de Administración, sino fuera así, se hará constar en la escritura constitutiva.

El número de accionistas es ilimitado, esto permite el desarrollo de



la empresa, mediante la inversión de varias personas, con la intención de reunir cuantiosos capitales.

### C. ASAMBLEAS GENERALES

Los artículos 132, 134, y 135 del Código de Comercio, fija las normas para organizar las asambleas de la Sociedad Anónima, el artículo 132, dice que una asamblea general es el órgano supremo, la cual deberá estar formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.

El artículo 134, habla de las asambleas ordinarias, las cuales se verifican por lo menos una vez al año, dándose para su convocatoria un término prudencial de cuatro meses posteriores al cierre del ejercicio social, para su realización se deberá presentar una agenda de trabajo, la que regularmente contendrá lo siguiente:

Discutir y aprobar los balances generales y los estados de resultados así como el informe de administración.

Nombrar y remover a los administradores, al órgano de fiscalización y aprobar sus salarios.

Conocer y resolver los alcances del proyecto de distribución de utilidades o pérdidas del ejercicio.

Conocer otras asuntos, relacionados o que señale la escritura social.

El artículo 135, menciona las Asambleas Extraordinarias, en las cuales se trata varios asuntos que son de incumbencia de la Sociedad Anónima.

La modificación si fuera preciso de la escritura social, la ampliación ó, la reducción del capital, inclusive la prórroga del plazo.

Cuando la escritura social, no lo prevee se podrá emitir obligaciones o bonos, así como la creación de acciones de voto limitado o preferentes.

Recompra de las mismas acciones de la sociedad y la disposición de ellas.

Incremento o decremento del valor nominal de las acciones.

Otras operaciones que estipule la escritura social.

El artículo 138, reglamenta los requisitos que se deben observar para la convocatoria, ésta se anunciará mediante avisos publicados por lo menos dos veces en el Diario Oficial y en otro de mayor circulación, la convocatoria se realizará por los menos con quince días de antelación. Los avisos respectivos se publicaran con anticipación a la fecha de su celebración.

El artículo 141, reglamenta el mínimo de accionistas para convocar a Asamblea General, los cuales deberán representar un 25 %, de las acciones con derecho a voto, la petición se hará por escrito en cualquier tiempo.

La asamblea respectiva, podrá llevarse a cabo en la sede de la sociedad, o en cualquier otro lugar en que lo permita la escritura social.

#### D. ADMINISTRACION

La administración de la Sociedad Anónima, deberá ser confiada o un administrador único o a varios administradores actuando conjuntamente, constituidos en Consejo de Administración, para elegirlos corresponderá a la asamblea general tomar la decisión y aclararlo.

La asamblea general, emitirá el nombramiento del administrador, pero este abarcará únicamente tres años, los administradores pueden ser o no accionistas, también pueden ser revocables en cualquier momento por decisión de la asamblea general.

Algo sumamente importante es que el representante legal de la sociedad o el Consejo de Administración, serán los responsables ante terceros al menos que la escritura constitutiva diga lo contrario.

En otro sentido, el presidente del Consejo de Administración será el órgano ejecutivo de la sociedad y podrá representarla en asuntos y negocios propios de la empresa.

En caso de daños o perjuicios por negligencia o culpa el administrador responderá ante la sociedad, ante los accionistas y ante los acreedores, si los administradores fueran varios, la responsabilidad será solidaria.

#### E. FISCALIZACION

La escritura social deberá ser clara en este asunto, en la misma se señalará si serán los propios accionistas, contadores, auditores, o los fiscalizadores, para el efecto deberán ser designados por la asamblea ordinaria anualmente y cualesquiera de estas personas que resulte designada, rendirá sus informes a la propia asamblea.

En el Código de Comercio, artículo 188, se señala las atribuciones de los auditores, las cuales deben estar anotadas en la escritura social; así: Fiscalizar la administración de la sociedad, los estados financieros para cerciorarse de su veracidad y razonable exactitud, también la contabilidad la cual deberá ser llevada en forma legal, ordenada y con base a principios

generalmente aceptados. Realizará arqueo de valores y de caja, en conclusión, deberá fiscalizar y vigilar en cualquier momento las operaciones en general de la sociedad.

De acuerdo al Código de Comercio, no todas las personas podrán ejercer el cargo de auditores o comisarios de la sociedad; ejemplo, los que no sean ciudadanos guatemaltecos naturales, los que por cualquier causa legal, sean recusados por el juez, también los profesionales inhabilitados para el ejercicio de su profesión.

#### F. ESCRITURA DE CONSTITUCION

De acuerdo a la experiencia, por lo menos se harán constar los requisitos siguiente:

Fecha de constitución

Comparecientes

Domicilio de los involucrados

Objeto de la constitución

Razón social

Domicilio de la constitución de la sociedad anónima

Plazo

Capital autorizado

Capital suscrito

Capital pagado

Número y valor nominal de las acciones

Fijación del ejercicio contable

Fijación de reservas

Fijación de los órganos sociales

Asambleas Generales

Administración de la sociedad  
Consejo de administración y facultades  
Disolución y liquidación.

Es necesario presentar la escritura constitutiva para su inscripción, ante el Registro Mercantil del Ministerio de Economía, para la obtención de las Patentes de Sociedad y de Comercio, posteriormente la empresa se registrará en la Dirección General de Rentas Internas, del Ministerio de Finanzas, donde le asignaran el Número del Impuesto Tributario -NIT-.

#### G. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Regularmente, una Sociedad Anónima se organiza en varios departamentos, dependiendo de la magnitud de la empresa. Los clientes, serán los que definitivamente tengan la razón, en vista que cualquier producto o servicio que se procese o sirva en la empresa deberá ser del gusto y complacencia de estos. Existen ejemplos en los que podemos imaginar, pero en los actuales tiempos de competitividad en que se ve envuelto el mundo, estos serán los que definitivamente sean los más importantes, la empresa que deje de pensar en sus clientes seguramente estará labrando la decadencia de la organización.

Al cliente deberá atenderse lo mejor que se pueda, podría decirse que hay que leerle el pensamiento, hay que innovar constantemente las estrategias que originalmente fueran establecidas, los ejecutivos deberán ser lo más creativos posibles para tratar de posesionarse del mayor número de clientes, con el objeto de que el producto sea aceptado y comprado.

Tradicionalmente en la Sociedad Anónima existen departamentos de:

Mantenimiento, Mercadeo, Contabilidad, Administración, Auditoría, Programación, Computación y Producción, dentro de estos existirán unidades subalternas de acuerdo a la especialidad de la empresa.

En una organización existen otros elementos que no se observan en un organigrama, estos son sumamente importantes o sea el aspecto humano, compuesto por los obreros calificados y no calificados, el personal de oficinas, mandos medios y los ejecutivos.

Existen también los bienes materiales, o sea los edificios, instalaciones, maquinaria y equipo, materias primas y productos terminados, así como capital o sea el efectivo.

Por último existen los sistemas de producción, ventas, finanzas, organización, administración, la separación de funciones, los niveles jerárquicos, el grado de centralización y descentralización.

#### H. ESTRUCTURA FINANCIERA

En la escritura constitutiva de la sociedad se hará constar la forma que deberá organizarse el capital social de la misma, siendo por consiguiente el equivalente a la suma del valor nominal de las acciones.

El capital social, es el que está representado por títulos llamados acciones, estos deben ser de igual valor. ( artículo 100 del Código de Comercio ) ( 2.83 )

De acuerdo a los artículos 89 y 90, del Código de Comercio, al momento de suscribir las acciones, será necesario cancelar por lo menos

el veinticinco por ciento ( 25 % ) del valor nominal, y este porcentaje no debe ser menor de cinco mil quetzales ( Q. 5,000.00 ) ( 2.84 ).

Existen tradicionalmente tres formas de estructurar el capital de las Sociedades Anónimas:

#### 1. El Capital

Capital autorizado; es el monto máximo que la sociedad puede emitir en acciones, sin que sea necesario formalizar un aumento de capital. En la escritura constitutiva deberá expresarse si el capital está totalmente o parcialmente suscrito.

Capital suscrito; de acuerdo al Código de Comercio artículo 89, deberá pagarse por lo menos el 25 % del valor nominal de las acciones, en otras palabras, será el valor total de estas que se encuentran en poder de los accionistas.

Capital pagado; el capital pagado inicial deberá ser como mínimo de Q. 5,000.00, artículo 90, del Código de Comercio ( 2.11 )

Las aportaciones en efectivo, deberán hacerse constar en la escritura constitutiva de la sociedad, y regularmente se depositaran en un banco del sistema.

Las aportaciones en especie, también se detallaran en la escritura constitutiva, pudiéndose mencionar las siguientes:

Bienes muebles e inmuebles, patentes de invención, estudios de

prefactibilidad y factibilidad, los costos de preparación para la creación de la empresa ( 2.3/94 ).

## 2. Títulos y Acciones

En la revista *Compilación Bibliográfica*, para el curso de *Legislación Aplicada*, aparece el concepto que literalmente dice " Es una parte social, indivisible, representada por un título, transmisible y negociable, en el que se materializa el derecho del socio y a cuya parte se limita su responsabilidad ". Por consiguiente el sistema de acciones en una Sociedad Anónima, tiene las siguientes ventajas: ( 3.85 )

- a) Los accionistas, siempre que lo deseen, pueden vender sus acciones a cualquier comprador, sin el consentimiento de los demás accionistas.
- b) En caso de fallecimiento de un accionista, la Sociedad Anónima ofrece un medio de colocar el capital en una forma en que puede transferirse a los herederos.
- c) En caso un accionista solicite un préstamo, puede entregar en garantía sus acciones.
- d) A los pequeños capitalistas en la Sociedad Anónima, se les permite colocar sus fondos.

En cuanto al derecho que tienen los accionistas, se pueden mencionar las siguientes:

- a) Votar en las asambleas de accionistas y participar en la



administración de la sociedad.

- b) Participar en las utilidades; recibir dividendos, cuando los administradores lo declaren.
- c) Pueden participar en la suscripción de cualesquiera emisiones de acciones de las clases de las que se posean.
- d) En caso de disolución de la sociedad, pueden participar en la distribución del activo.

Referente a la emisión de las acciones, estas pueden ser: Nominativas y al Portador; siempre y cuando, se haga constar en la escritura social.

Son Nominativas, cuando se hace constar el nombre del socio, para transmitirse se endosaran y se cambiará el titular en los registros de la sociedad. Al Portador, son las que no se emiten a favor de una persona determinada.

Para efectuar una distinción entre los accionistas poseedores de acciones Nominativas y al Portador, se consideran aquellos que aparecen inscritos en el registro de accionistas.

También pueden ocurrir el caso que un socio se retire o se excluya de la sociedad, entonces puede intervenir la sociedad adquiriendo las acciones, mediante los siguientes requisitos: Que la sociedad tenga la disponibilidad de capital necesario a través de utilidades acumuladas y reservas de capital, la adquisición de las acciones, se hará únicamente por el monto total de estos renglones, dejando a un lado las reservas legales.

En caso se tome una decisión de adquirir las acciones por montos mayores, se procederá a la reducción del capital social, para consentir esta determinación se contará con la autorización de la Asamblea General, el precio de las acciones negociadas será el precio original de su adquisición.

Quedarán en suspenso los derechos de las acciones adquiridas, mientras permanezcan en propiedad de la sociedad. El plazo en que la sociedad deberá retener estos documentos será de seis meses, si transcurrido este tiempo no se vendieran, se reducirá el capital social observando los requisitos legales.

Para que se pueda emitir títulos definitivos de acciones se concede un plazo que no exceda de un año, contando a partir de la fecha de la escritura constitutiva o modificación de esta, se expedirán certificados provisionales que podrán cambiarse por los títulos definitivos.

Para el pago de dividendos, a las acciones se podrán adherir cupones que se desprenderán del título y se entregaran a la sociedad. Los cupones podrán ser al portador, no importando que el título sea nominativo.

No es necesario que los títulos amporen una acción, estos podrán respaldar varias a la vez.

Algo sumamente necesario mencionar, serán los bonos y cupones de fundadores, estos se les extienden a los socios iniciadores, con los cuales pueden percibir un dividendo del diez por ciento ( 10 % ) de las utilidades netas, y por un término que no exceda a 10 años, artículo 96 del Código de Comercio.

### 3 Estados Financieros

La Sociedad Anónima, deberá tener preparados los informes y estados financieros, durante los quince días anteriores de la asamblea ordinaria anual, los mismos se podrán consultar en las oficinas de la sociedad en horas laborables y días hábiles.

El artículo 145, del Código de Comercio, ordena los documentos que deberán presentarse anualmente: Balance General, Estado de Resultados, Proyecto de distribución de utilidades, Memoria de Labores, libro de actas de las Asambleas Generales, libro de Registro de Acciones y emisiones de las mismas y otros. ( 2.19 )

Para las Asambleas Extraordinarias, será necesario que circule los informes propios que dieran origen a este tipo de reuniones.

## CAPITULO IV

### TRANSFORMACION DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARISTAS EN SOCIEDAD ANONIMA

#### A. REORGANIZACION PROPUESTA

Al haberse comentado ampliamente en el capítulo anterior lo que significa una Sociedad Anónima, se considera aquí la posibilidad de transformar varias organizaciones solidaristas en un ente jurídico legalmente constituido, que permita conjuntar las distintas necesidades de los solidaristas, para conformar por medio del esfuerzo, la visión, el capital, las ideas y los intereses y así poder organizar una empresa accionada, que brinde en el futuro la oportunidad de encontrar un mejor nivel de vida.

Precisamente se tiene la oportunidad de convertirse a una Sociedad Anónima, que respalde económica, social y financieramente, adquiriendo obligaciones y contrayendo derechos; el terreno es propicio para su establecimiento en vista que se cuenta con aproximadamente 1,200 trabajadores que puedan ser accionistas, estas personas a la vez, serán futuros clientes que demandarían productos que la nueva empresa tratará de servirles y venderles.

De acuerdo a las áreas estratégicas en que se encuentran las fincas, el número de socios que allí trabajan, las distintas edades, el sexo, etc., estos centros de trabajo se convertirán en mercados cautivos y para despertar esa inquietud, será necesario usar políticas bien definidas.

Internamente el ambiente en que se desarrollará la nueva empresa, será funcional, se llevaran a cabo pláticas con todos los trabajadores de la misma, se realizaran entrevistas con los distintos miembros de las Juntas

Directivas, se tratará de convencerles que el proyecto traerá enormes beneficios económicos y sociales para los trabajadores.

Se contará con el decidido apoyo de los propietarios de la empresa líder, en vista que ellos mismos serán los beneficiados con una rebaja sustancial en sus costos, cuando la Sociedad Anónima, preste constantemente varios servicios.

Externamente se planificará llevar a cabo transacciones y negocios, se conocerán ofertas de proveedores, se abrirá un almacén de víveres que se encargue de llevar a cabo compras por mayor, para luego vender al menudeo a precios económicos a los trabajadores y en el propio lugar de trabajo.

Seguidamente, observaremos las opciones más promisorias que estarán en el contorno de los planteamientos para alcanzar los objetivos, por de pronto se tiene asegurado un mercado de medicinas, la empresa líder comprará de la sociedad éstas en un 50 % de su valor como una ayuda a sus trabajadores, el 50 % restante deberá aportarlo el asociado, existiendo un promedio considerable de trabajadores que hacen uso de los servicios y de un profesional de la medicina.

Referente al servicio de transportes se tratará de adquirir una flotilla de camiones, los cuales se pondrán al servicio de la empresa para el acarreo de sus insumos hacia sus fincas y posteriormente, la movilización de los productos terminados hacia las fronteras del país.

Naturalmente que se realizarán comparaciones entre las distintas opciones, con el objeto de alcanzar las metas propuestas lo más

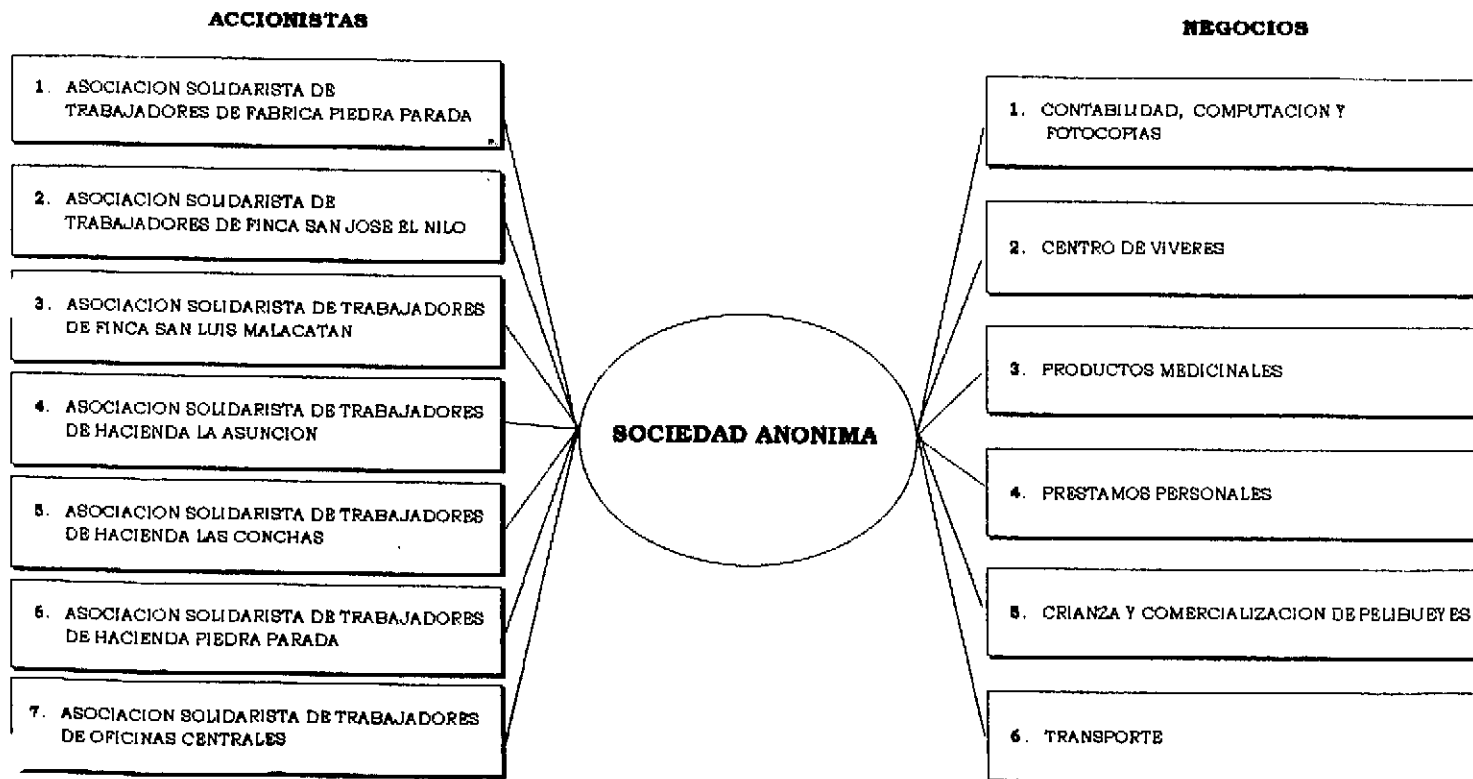
rápidamente, éstas deberán realizarse a un costo bajo con el objeto de encontrar el mayor beneficio.

Para lograr primeramente los objetivos y posteriormente las metas, será necesario formular varios planes de apoyo, tales como; comprar el equipo necesario, adiestramiento de los trabajadores, diseñar las políticas lo más claramente posibles.

Por último, se deberá planificar la realización de un presupuesto de gastos, que presente una visión concisa de los volúmenes de compra, precios y costos de ventas, gastos de operación, y gastos de capital para equipo.

La Gráfica 2. Esquema de Actividades, es un indicativo de lo que puede realizar la Sociedad Anónima con el correr del tiempo, en el transcurso de este capítulo se menciona la transformación de las organizaciones solidaristas en una empresa con mayores posibilidades de operar en el medio, que reúna los aspectos legales que ordena la ley, y que brinde la seguridad económica requerida para encontrar un mejor nivel de vida, principalmente a sus accionistas.

**GRAFICA 2**  
**ESQUEMA DE ACTIVIDADES**



## B. ESTABLECIMIENTO DE METAS

La sociedad anónima estará planificando estrategias comerciales que hasta cierto punto no sean comunes, por consiguiente, el punto de partida será identificar los mejores procesos de la organización.

Se ha dado por hecho que en alguna parte de la empresa se realizan actividades con deficiencias, pero estas deberán ser irradicadas, indudablemente el cambio será un poco lento en vista que los guatemaltecos somos reacios al mismo, pero debemos renovar viejas costumbres, y aunque estas innovaciones vengán a modificar o a implicar alteraciones radicales, nuestro paradigma deberá ser cambiado, aunque para eso encuentre ciertos problemas de organización.

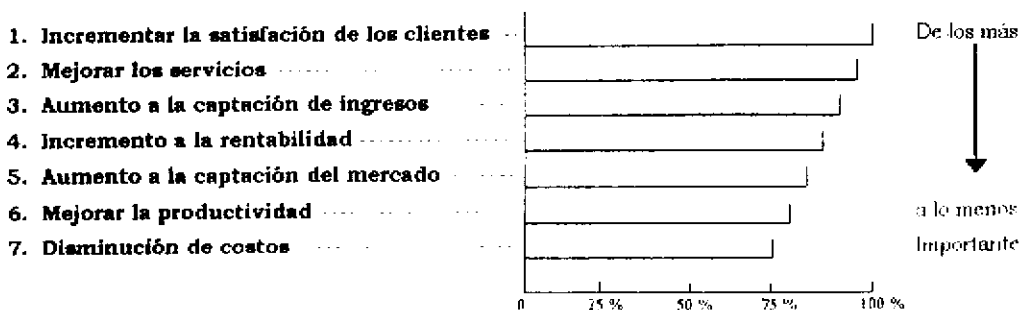
La Sociedad Anónima, se caracterizará en aportar nuevas ideas, con base en los recientes avances estimulados por el moderno marketing.

El éxito del negocio será crear una impresión positiva en la mente de los trabajadores y consumidores, que se beneficien con precios bajos y rapidez en el servicio.

La Gráfica 3. Metas más importantes, ilustra las que planificará la empresa así:

GRAFICA 3

### METAS MAS IMPORTANTES





### C. LA DEMANDA

Consiste en la manifestación de parte de los compradores, cuando estos están dispuestos a adquirir el artículo necesitado o deseado.

Los consumidores habitualmente cubren sus necesidades vitales, tales como; alimentos, vivienda y vestuario, después otras necesidades de acuerdo a sus ingresos.

La demanda estará estrechamente ligada al servicio y al precio del producto, regularmente y en nuestro medio ocurre que cuando el precio del producto baja, la demanda aumenta, por conocimiento propio se ha comprobado que los consumidores en las fincas se inclinan en un 99 %, por adquirir productos con precios bajos, en vista que no solo es costumbre sino el salario que devengan no es suficiente.

La demanda para ser atendida por la Sociedad Anónima, será extensa en vista que no solo se atenderá a los futuros accionistas, sino también se podrán a la venta los mismos productos y servicios a consumidores independientes, residentes en la propia ciudad de Coatepeque y lugares circunvecinos, de esta manera se convinaran ambas partes, con la intención de fortalecer el número de posibles demandantes, si se llegará a ampliar el mercado, el posicionamiento del mismo estará asegurado, únicamente se revisará y supervisará la atención del servicio para conseguir el objetivo.

### D. MERCADO

Es la comercialización de bienes y servicios entre los usuarios empresariales en contraste con los consumidores finales .

Los productos que ofrecerá la organización satisfacerán las

necesidades de los consumidores y en el caso de los servicios serán diseñados convenientemente para que estén al alcance de los accionistas.

Una de las políticas a establecer, será la diferenciación de los productos, estos serán transportados hasta el propio centro de consumo, seguidamente se establecerá un buen sistema de distribución que permita al cliente disponer de los mismos en cualquier momento.

Se ha pensado en segmentar las distintas actividades del mercado y éste no es más que definir y precisar de manera sistemática los posibles clientes, tomándose como base tres tipos; el demográfico, el psicológico y el geográfico.

Segmentado el mercado, definido y analizado y pudiendo medir el tamaño y la cantidad de compra, la accesibilidad al mismo significará la posibilidad de llegar a él a través de la promoción, publicidad y entrega de los productos para atender las necesidades, entonces podemos definir que el " mercado objetivo " estará formado por. Un conjunto bien definido de clientes, cuyas necesidades la empresa tratará de satisfacer.

En resumen, las características de un segmento de mercado podrán ser medibles, accesibles y principalmente rentables.

En el caso particular de la Sociedad Anónima, se podrá trabajar bajo estas opciones siendo posible llegar a la totalidad de consumidores y algo más, también sus familias.

En cuanto a los diferentes servicios estos estarán accesibles, tomando en cuenta las carreteras y la facilidad del desplazamiento de los vehículos de la organización, quienes serán los responsables de trasladar

las mercancías.

Por último, podrá obtenerse de la comercialización de los distintos productos una rentabilidad justa, oportuna y adecuada, para que ésta sea mayor, se procurara minimizar los costos tanto fijos y variables y maximizar las utilidades.

#### 1. Producto

Es cualquier artículo o servicio, que se pueda ofrecer en el mercado y que satisfaga determinada necesidad.

En la Sociedad Anónima, se tratará de beneficiar a los consumidores, siendo estos los propios accionistas de la empresa, por consiguiente, se ha emprendido el axioma de tratar de satisfacer sus más ingentes necesidades.

La organización, tendrá la filosofía de comprar productos que sean lo más indispensables para los usuarios, por consiguiente, se contactará a los productores o distribuidores mayoristas, para adquirir productos que reúnan las características de un producto real.

A estos productos se planificará aumentar algunas características, tales como beneficios y servicios extraordinarios adicionales, con la intención de que los mismos sean adquiridos por los consumidores.

Se garantizará el cambio del producto en caso salga defectuoso, se despachará a un precio mínimo, se conducirán los productos hasta el propio sitio de consumo, se situaran estos centros en lugares estratégicamente ubicados en el interior de las fincas, en cuanto a otros negocios a abrirse en la ciudad de Coatepeque, serán escogidos convenientemente para obtener mayor rentabilidad.

Se ampliará el negocio de la medicina, se instalarán farmacias se proyectará una Droguería, se establecerá un servicio adicional sin costo alguno, hasta las residencias de los consumidores, éste será ágil y rápido y con un descuento del 10 %, para principiar, el cual podrá ser incrementado.

En síntesis, podemos mencionar que todos los productos serán convenientemente seleccionados y que el 100 % tendrá un destino final. Serán beneficiados los accionistas y consumidores particulares, que a la vez disfrutaran de productos frescos, garantizando las medidas y pesos completos; para los trabajadores éstos serán adquiridos regularmente al crédito.

Philip Kotler y Gary Armstrong, en su libro "Fundamentos de Mercadotecnia", menciona a los productos en bienes; duraderos, perecederos y de servicios ( 4.157/ 183 ).

Los bienes duraderos tangibles, son aquellos que se consumen por lo general una o varias veces, ejemplo; los jabones, la sal, el azúcar, y otros.

Los bienes perecederos, suelen sobrevivir al uso, ejemplo; zapatos, ropa, utensilios, artículos varios, y otros.

Los servicios, son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, ejemplo; maquillajes, arreglo y corte del cabello, maniquiur y otros.

Los bienes de consumo y uso común, son los que compran los consumidores finales para su propio consumo, ejemplo; maíz, arroz, frijol, café, y otros.

## 2. Precio

Varias empresas del medio fijan los precios de sus productos, únicamente añadiendo un margen preestablecido a su costo unitario, ese margen puede ser fijo o variar con las distintas líneas de productos, con esa diferencia se cubrirán los costos fijos y variables y a la vez se obtendrá una ganancia razonable.

Los productores minoristas, son el ejemplo típico de este esquema de fijación de precios, se debe a que estos no realizan ajustes a sus operaciones, tampoco tienen conocimiento detallado y técnico de los costos operativos.

Este sistema también tiene sus defectos, es simplemente su "simplicidad", ejemplo; si el margen se calcula demasiado alto, sin tomar en cuenta la competencia o demasiado bajo, de forma que no alcance a cubrir los costos y gastos generales, el negocio correrá el riesgo de quebrar.

En la Sociedad Anónima, el precio es sumamente importante, en vista que de él depende el rápido desplazamiento de los productos y las utilidades de la organización.

El precio para los productos que expenderá la organización deberá ser estudiado convenientemente, se analizará adecuadamente la competencia, el mercado y la demanda, con la seguridad de prestar un buen servicio y no sufrir desajustes financieros.

### 2.1 Importancia del Precio en la Economía

El precio influye en los salarios, los ingresos, los intereses y las utilidades; éste incide también en las cantidades que se pagan en la industria, el comercio, la agro-industria, la banca, y otros, siendo un

regulador básico del sistema económico.

Los precios altos atraen la mano de obra, las tasas de interés, al capital y a los inversionistas, también determina la producción, la oferta y la demanda a través de los bienes y servicios producidos.

## 2.2 Importancia del Precio para las Empresas Individuales

Si los productos son demandados en el mercado, el precio será determinante.

El dinero fluye hacia la empresa a través de las ventas de sus productos, de ahí la importancia que tienen sobre sus ingresos y utilidades netas, pero también existen varias instancias que limitan el efecto del precio, ejemplo; una buena marca, la comodidad de compra, el servicio, el transporte hasta el lugar de consumo, y otros, son estos algunos factores que pueden ser más importantes para el público que el precio. En las fincas el precio es influyente en la demanda de los productos, en un 99 %.

## 2.3 Importancia del Precio en el Consumidor

Algunos personas piensan que la calidad del producto depende directamente del precio, por consiguiente deducen que a un precio más alto, la calidad será mejor.

La mayoría de consumidores muestran suficiente interés por el precio, porque el mismo es un componente del valor, por consiguiente, serán más las personas que exigen un mejor valor de los bienes y servicios que compran.

Se deduce que el valor es relación de los beneficios percibidos con el precio y además otros costos incurridos, ejemplo; ahorro en combustibles, tiempo empleado para llegar al sitio de venta, y tiempo utilizando para

armar el producto, entonces, el valor es un índice indicativo que el producto reúne; clase y beneficios potenciales, ejemplo; calidad, imagen, comodidad de compra y otros ( 7.376 )

Resumiendo, los precios en la Sociedad Anónima, pueden estar orientados a:

**Las utilidades**

- Para alcanzar un rendimiento meta
- Para maximizar las ganancias

**A las ventas**

- Para aumentar el volumen de ventas
- Para mantener o incrementar la participación en el mercado.

**A la situación actual**

- Para estabilizar los precios
- Para hacer frente a la competencia ( 7.377 )

3. Plaza

Son todas aquellas actividades que hace que el producto llegue al público consumidor.

Para efectos prácticos se distribuyó el mercado en interno y externo, se le dió la categoría de interno al segmento del mercado de los consumidores que convergen en las propiedades de la organización, que a la vez serán trabajadores y por ende accionistas, aquí se comercializarán productos de la canasta básica, los cuales servirán del sustento diario para el trabajador y sus respectivas familias.

El mercado externo, lo constituirán los productos que se pondrán a la venta a personas particulares, principalmente medicinas, ética y popular, productos básicos de consumo final, productos de librería y servicios de transporte y fotocopiado.

Se trabajará con el único canal de comercialización que existirá, entre las empresas productoras y distribuidoras de los productos, que servirán para los mercados internos y externos.

Se laborará en sentido positivo en todo aspecto, se hará lo posible por prestar un buen servicio, principalmente los fines de semana y en un horario que sea accesible a las necesidades de los consumidores.

Se contratará y adiestrará personal con conocimientos en ventas, los salarios serán mayores a los pagados en plaza, las prestaciones laborales tendrán la importancia que el rubro de las relaciones humanas amerite.

Se procurará ubicar los negocios, en lugares estratégicos principalmente dentro del sector comercial de la ciudad, con la intención de mejorar el servicio para los clientes.

El transporte será otro renglón de importancia, para poner los productos los más rápidamente en el sitio que se desee, también se contará con medios de comunicación modernos para ser más diligentes los negocios, se adquirirán equipos de computación y se adiestrará al personal para operar los diversos programas.

#### 4. Promoción

Dentro de la promoción existen varias actividades, estas sirven de enlace para comunicar las ventajas de los diversos productos y para convencer a los consumidores de su compra.



La Sociedad Anónima, llevará a cabo publicidad, a través de los medios de que disponen las empresas que se dedican a estos menesteres, utilizará la televisión privada, algunas revistas locales, anuncios por radio y medios ambulatorios que recorren las principales avenidas y calles de la ciudad.

Empleará otras estrategias que identificará en el futuro a la organización.

Los mensajes publicitarios estarán dirigidos a la clase trabajadora, a la clase media, a los consumidores independientes y a la población en general de la ciudad de Coatepeque.

La competencia en este sentido se observa consistente, la única diferencia que existirá será atender los negocios con espíritu competitivo, sirviendo a los consumidores con toda eficiencia y eficacia.

#### E. VENTAS

El cuadro 1 ilustra las Ventas Proyectadas para 1998, también se detallan los distintos renglones de cada uno de los productos que se planificará.

**CUADRO 1**  
**VENTAS PROYECTADAS**

Rubros	1,998						1,999						Totales	%
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio		
Medicina	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	208,333.33	2,500,000.00	51
Vivares	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	175,000.00	2,100,000.00	43
Fleas y Acaracs	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	22,250.00	267,000.00	5
Fotocopias	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	3,583.33	43,000.00	1
Gaseosos	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00	1
<b>Totales</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>411,666.67</b>	<b>4,940,000.00</b>	<b>100</b>

Fuente: Estructura propia

Los porcentajes de las ventas nos indican que las proyecciones mayores estarán inclinadas a vender productos medicinales y comestibles, entre lo distintos segmentos del mercado. El primer año de actividades, se obtendrá un promedio en ventas de casi Q. 5.000.000.00 anuales, por consiguiente los negocios correctamente planificados, ejecutados y supervisados, alcanzaran las metas establecidas, naturalmente para llevarlas a cabo se necesitará principalmente el personal adecuado y técnicamente adiestrado, además una infraestructura ideal.

#### F. FUERZA DE VENTAS

Una de las principales tareas de la fuerza de ventas, será las siguientes; planificar las ventas, preparar los presupuestos, distribuir las áreas, y fijar las cuotas de ventas, para llegar al éxito planificado será necesario idear las estrategias a seguir, observar el desempeño de cada vendedor y el conjunto de los mismos.

#### G. FINANCIAMIENTO

El cuadro 2 ilustra la forma en que se podrá financiar la Sociedad Anónima con el valor de las acciones, para formar el capital de trabajo inicial.

También vendrá a constituir un fuerte incremento al capital las aportaciones patronales, estas podrán recibirse durante cinco años consecutivos, tiempo suficiente para capitalizar la organización.

## CUADRO 2

## ACCIONES DE FUNDADORES

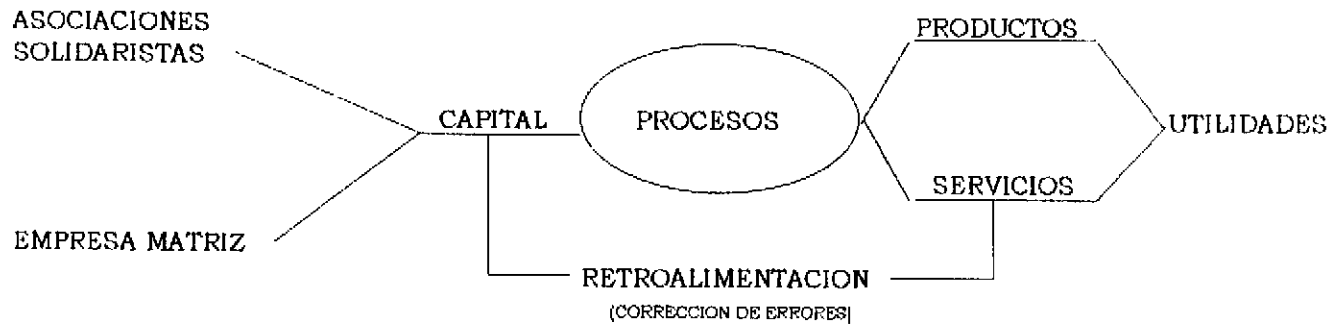
No.	Asociación	Ubicación	Acciones	Valor	Monto
1	Fábrica Piedra Parada	Coatepeque	8	Q. 100.00 Q.	800.00
2	Finca San José El Nilo	Coatepeque	8	" 100.00 "	800.00
3	Finca San Luis Malacatán	San Marcos	8	" 100.00 "	800.00
4	Hacienda La Asunción	Coatepeque	8	" 100.00 "	800.00
5	Hacienda Las Conchas y Anexos	Génova	8	" 100.00 "	800.00
6	Hacienda Piedra Parada	Coatepeque	8	" 100.00 "	800.00
7	Oficinas Cocapsa y Anexos	Coatepeque	8	" 100.00 "	800.00
Totales			56	Q.	5,600.00

Fuente: Estructura Propia

La Gráfica 4 ilustra un Esquema de Procesos, que servirá de orientación para visualizar la forma en que trabajará la Sociedad Anónima, así como la conjugación de los recursos financieros entre las asociaciones y la empresa matriz, de esta manera, los negocios a establecerse se traducirán en utilidades que se podrán reinvertir para fortalecer el capital de trabajo de la organización.

**GRAFICA 4**

**ESQUEMA DE PROCESOS**



Fuente : Estructuración propia.

## CAPITULO V

### DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS

#### A. PRODUCTOS BASICOS

Actualmente se compran y venden empíricamente productos básicos, que satisfacen las necesidades del universo de los trabajadores, a través de las asociaciones solidaristas.

De acuerdo a las estadísticas elaboradas, se ha calculado una cifra no menor de 1,200 trabajadores y sus familias a los cuales la Sociedad Anónima, podría vender productos de la canasta básica, a precios más bajos que los adquiridos en el comercio de la ciudad de Coatepeque.

Para tener una idea de los mismos y de los cuales se podrían comercializar; maíz, azúcar, frijol, arroz, aceites, leches, cereales, sal, incaparina, harina, y otros, o sean todos aquellos productos que sirven de base y prioridad para la alimentación de los trabajadores del campo.

Con la finalidad de adquirir mejores precios, se iniciarán pláticas con las distintas casas comerciales productoras, y distribuidores mayoristas para la adquisición de los artículos mencionados.

En algunas fincas donde se produce el café de exportación y existe una asociación solidarista, anualmente se contrata mano de obra procedente del altiplano del país, llegando familias numerosas integradas por padres, hijos nietos, primos, tíos, y otros familiares, automáticamente se convierten en consumidores finales. Todos los productos que la Sociedad Anónima, pueda comercializar con estos grupos se le agregará un valor o sea un servicio adicional, también se trasladarán al propio sitio de consumo, con la intención de venderlos a un precio accesible al bolsillo de los consumidores.

Una planificación estratégicamente adecuada, tomando como base las necesidades de los accionistas y su poder económico, permitirá una mayor cantidad de ventas.

## B. PRODUCTOS MEDICINALES

La medicina es un renglón que se consume constantemente por la clase trabajadora. Precisamente, la Sociedad Anónima trabajará en este sentido y procurará adquirir la responsabilidad de comprar y vender medicina ética y popular. En la empresa matriz existe un reglamento de atenciones médicas, el cual sirve de guía para que los trabajadores puedan hacer uso del mismo, recibiendo la atención médica y sus respectivas medicinas con un 50 % de descuento de su valor.

La Sociedad Anónima, comercializará toda la medicina que es consumida por los trabajadores y también las personas independientes, ésta será vendida a unas y otras bajo receta médica.

Para la organización la Sociedad Anónima, implementará un estudio de mercado de medicinas de la ciudad, para tal fin se deberá observar los siguientes pasos técnicos.

Se desarrollara la idea, la prefactibilidad, factibilidad, comercialización, estudio económico, el financiero y la rentabilidad del proyecto, aplicando las estrategias que los resultados aconsejen.

Para detectar del estudio los puntos claves, será necesario identificar los factores idóneos, para conseguir ventajas significativas sobre los competidores.

Aunque la competencia actualmente tenga arraigo en el

mercado es posible obtener alguna ventaja relativa, por consiguiente, se obtendrá provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la organización y las rivales.

Las estrategias podrían ser las siguientes: utilizar la tecnología, la ubicación de los negocios, la destreza de la fuerza de ventas, las proyecciones del capital de trabajo, y el respaldo financiero de la patronal.

Si en el futuro la competencia fuera incrementada, será posible sobresalir en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones, estas pueden implicar la apertura de nuevos mercados o la comercialización de otros productos.

Se tratará de operar con costos fijos y variables mínimos, lo importante será incrementar las ventas y por consiguiente la rentabilidad, a través de factores claves de éxito, como superioridad relativa financiera, iniciativas agresivas, descuentos especiales, promociones, servicio a domicilio sin recargo, horario más extenso, servicio personalizado y otros.

### C. CANALES DE COMERCIALIZACION

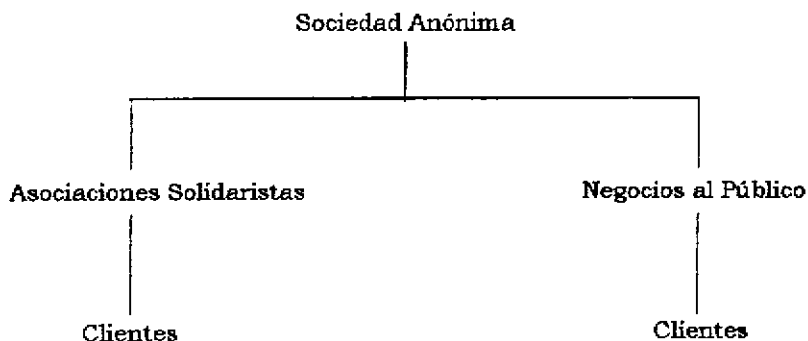
La organización empleará el canal de un nivel, en otras palabras, será el mas sencillo o simple, ejemplo; se adquirirá directamente del fabricante, distribuidor, laboratorista, droguería y otros, los artículos necesarios, y los venderá directamente a los consumidores internos a través de las asociaciones y a los particulares a través de los centros de ventas.

Para una mejor orientación se muestra la idea con la Gráfica 5



## GRAFICA 5

## MODELO DEL CANAL DE DISTRIBUCION



Fuente : Estructura propia

La Sociedad Anónima diseñará su propio canal de comercialización, de acuerdo a las necesidades de los consumidores finales, atendiendo a la estructura de las asociaciones, así como a la competencia y a las especificaciones del mercado en el que operará.

De acuerdo a las políticas que se implementarán la Sociedad Anónima observará un progreso sustancial, por consiguiente, deberá revisar el funcionamiento de este canal, y si fuera preciso adaptará otros, siempre que estén acordes a las necesidades de la organización. Las zonas de la ciudad donde se montaran los negocios, son la urbana y la rural, entonces, los mercados a atender estarán distribuidos de acuerdo a las zonas geográficas donde se encuentran los clientes.

#### D. MEDIOS DE TRANSPORTE

La Sociedad Anónima, dentro de su planificación respectiva

adquirirá vehículos medianos y livianos, para transportar toda clase de mercancías, tales como material de construcción, insumos, productos terminados y víveres de la ciudad de Coatepeque hacia las fincas y viceversa, se organizará una oficina y estará bajo la supervisión de un coordinación de transportes.

Según la planificación establecida e itinerarios respectivos, los vehículos cumplirán un programa de actividades diariamente en horarios flexibles, cubrirán recorridos interfincas y puntos intermedios entre las ciudades de Coatepeque y Guatemala, así como puntos fronterizos, terrestres y marítimos.

La característica importante en cuanto este region será la prestación del servicio a la empresa matriz, con la intención de minimizar los costos, de esta manera la Sociedad Anónima, apoyará las políticas de la empresa.

Por ultimo se estudiarán las distintas tarifas de transporte imperantes en el medio, con la intención de compararlas con la competencia, la organización podrá acomodar o ajustar éstas, para atraer más usuarios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. La transformación en Sociedad Anónima de las asociaciones solidaristas de la Compañía Comercial Agrónomo Pecuaria, se considera de suma importancia para beneficio de la economía doméstica de los trabajadores.
2. Una buena organización, legalización, desarrollo y funcionamiento de un ente jurídico accionado, y con procesos eficaces, permitirá cambiar el nivel de vida de los trabajadores de esta empresa.
3. Un excelente servicio basado en una planificación estratégica, llevando los productos directamente hasta el sitio donde se expenden y con precios más bajos, hará posible que las ventas se incrementen.
4. El implementar estrategias agresivas y procesos adecuados de mercadeo, hará más fácil encontrar otras fuentes de abastecimiento de productos básicos terminados, que satisfagan las necesidades de los futuros compradores.
5. La adquisición directa con productores y distribuidores mayoristas, y compras al contado para la obtención con descuentos especiales, hará que los precios sean más bajos y que compitan con los de plaza.
6. Los inventarios de productos de la canasta básica serán mínimos, con el objeto de no desviar el capital, se analizarán otros productos con mejores resultados de mayor rentabilidad.

7. En una Sociedad Anónima con principios solidaristas, se enriquece moralmente a los trabajadores, se crea reservas financieras para los mismos, se elimina las discordias obrero patronales, se dignifica el trabajo y humaniza el capital.

**B. RECOMENDACIONES**

1. Es necesario divulgar más el movimiento solidarista y orientarlo hacia todos los sectores de nuestra economía, para que a través del mismo se organicen empresas mercantiles accionadas, que coadyuven a obtener un mejor nivel de vida para sus trabajadores.
2. Deberá velarse porque los principios del movimiento solidarista no se desvirtúen, siendo obligación de las asociaciones su manejo con eficiencia y eficacia y ajeno a cualquier participación política.
3. Las empresas mercantiles deberán interesarse por el movimiento solidarista y apoyar su creación para que se organicen en sus respectivas empresas, que persigan fundamentalmente mejorar las relaciones obrero patronales y se realicen negocios mancomunados que beneficien a ambos.
4. Se recomienda que las personas asociadas legalmente configuren su equipo de trabajo, y que los accionistas correctamente orientados, puedan a través de Sociedades Anónimas, competir con otras empresas semejantes.

## BIBLIOGRAFIA

1. Cervantes Ahumada, Raúl. 1978. Derecho Mercantil. Segunda Edición. México, D. F. Editorial Herrero, S. A.
2. Congreso de la República de Guatemala. 1970. Código de Comercio. Guatemala. Tipografía Nacional.
3. Departamento de Administración. 1997. Compilación Bibliográfica: Administración II. Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Departamento de Publicaciones.
4. Kotler Philip y Gary Armstrong. 1996. Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda Edición. México, D. F. Prentice Hall.
5. Lumbreras Portela, Alvaro. Revista: Solidaridad. Un nuevo Concepto de la Vida Económica.
6. Marten, Marcelo. 1969. Principios del Solidarismo. Costa Rica. Talleres Gráficas, Litho Imprenta Metropolitana.
7. Stanton William, J. Etzel Michael y J. Walter Bruce. 1990. Fundamentos de Marketing. México, D. F. McGraw Hill.