

**Visiones y enfoques  
necesarios para  
desarrollar la  
Microempresa Asociativa  
Rural (M.A.R.)**

Módulo  
**Nº 1**

## **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA** **“Promoviendo la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, es el organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura y la promoción del bienestar de la población rural, integrado por 34 países del Continente Americano. Cuenta con una red hemisférica de oficinas en sus Estados Miembros y con una vasta experiencia en cooperación para el desarrollo agrario y rural.

Frente a las tendencias de la economía mundial y considerando el papel estratégico de la agricultura se le reconoció un Nuevo liderazgo en el seno de la Organización de los Estados Americanos, OEA, y en el proceso de las Cumbres de las Américas.

La Trigésima Asamblea General de la OEA le confirió una nueva dimensión a la Junta Interamericana de la Agricultura, JIA, y le reconoció como el foro principal de rango ministerial para realizar análisis y desarrollar consensos sobre políticas y prioridades estratégicas orientadas a mejorar la agricultura y la vida rural en el hemisferio.

En la Declaración y en el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas, los Jefes de Gobierno extienden el papel del IICA más allá de brindar servicio de cooperación técnica, para solicitarle la promoción del diálogo y el consenso sobre los asuntos críticos del desarrollo agrícola, del medio ambiente y del medio rural, en el marco de la integración y la búsqueda de la prosperidad hemisférica.

En este contexto el IICA se dispone a encarar los desafíos del Siglo XXI basado en una nueva visión, una nueva misión y también nuevos objetivos, para convertirse en una agencia que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales de las Américas. Esto se lograría mediante el fortalecimiento de capacidades en las áreas del comercio y de los sistemas de sanidad, en los agronegocios rurales, en el uso racional de los recursos naturales y en la innovación tecnológica.

**Visión** “Transformar el Instituto de Cooperación para la Agricultura, IICA, en una agencia para el desarrollo que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”.

**Misión** “Apoyar a los Estados Miembros en la búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los Pueblos de las Américas”.

**Focalización Estratégica** El IICA concentra sus esfuerzos de cooperación técnica en las siguientes áreas estratégicas:  
Comercio y Desarrollo de los Agronegocios  
Desarrollo Rural Sostenible  
Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos  
Tecnología e Innovación  
Educación y Capacitación  
Información y Comunicación

Con el propósito de proveer sus servicios de cooperación el IICA une esfuerzos en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, regionales, públicas y privadas, enlazando las regiones Norte, Caribe, Central, Andina y Sur.

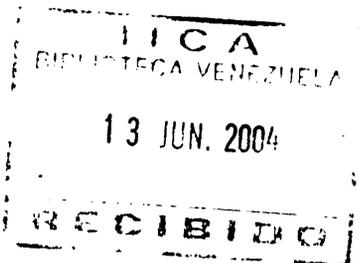
**ICA**  
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

**RECIBIDO**

00005020

11CA  
E20  
14  
v.1



# **Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.)**

**Alcances e importancia para los campesinos.  
Paradigma necesario para el éxito empresario**

---

**MÓDULO  
N° 1**

---



## PRESENTACION

Este trabajo es parte del proceso que está realizando la Oficina del IICA en el Paraguay, para la elaboración y publicación de documentos orientados a fortalecer y apoyar el desarrollo y la modernización del sector agropecuario.

El propósito del Manual es servir de base conceptual y metodológica para el desarrollo de procesos de capacitación de los equipos técnicos del sector público y privado, responsables de impulsar y promover los procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales - M.A.R.s.

Fue elaborado tomando en consideración que la agricultura, vista en una dimensión prospectiva de mediano y largo plazo, no puede ser objeto de un análisis aislado donde predomine una visión autárquica. Su naturaleza multidimensional e interdependiente, le abre nuevos espacios en la economía, pero a la vez, le exige el despliegue de comportamientos innovadores y alianzas estratégicas que la fortalezcan.

Los productores deben adoptar gradualmente nuevas tecnologías y ésto torna más compleja la actividad productiva pero también más eficiente y competitiva. Tendrán que aprovechar todos los medios a su alcance para acceder a las redes nacionales e internacionales de servicios de apoyo técnico, de información y de comercio, en un mercado cada vez más exigente y sensible a la calidad, inocuidad y precio de los bienes.

El desafío de ser cada vez más competitivo dio pie al enfoque sistémico de la agricultura, en el cual ésta ya no puede considerarse como una simple actividad para producir alimentos, sino como un negocio que para ser rentable tiene que contar con sistemas de comercialización eficientes, adecuados proveedores de servicios e infraestructura, tecnologías de punta que garanticen la sustentabilidad de los recursos y una fuerte vinculación con la agroindustria y el sector exportador.

Numerosos argumentos sustentan esta visión del futuro, en donde predomina el uso cada vez más intenso de tecnologías de punta y el manejo racional de los recursos naturales, sin embargo ésta, no puede hacernos olvidar la realidad en que viven millones de campesinos en las Américas. La pobreza rural es en muchos casos extrema y su tratamiento tradicional limita las posibilidades de superarla, hay que reconocer que la agricultura por sí sola no puede eliminar la pobreza rural, aunque su desarrollo es una condición necesaria para ello.

El combate a la pobreza implica abandonar el enfoque sectorial, la integración de la agricultura con las demás actividades rurales no agrícolas y de éstas con el mercado. Este enfoque debe orientar los programas dirigidos a los pobres rurales para complementar y potenciar sus esfuerzos, donde ellos deben tener una participación decisiva en el diseño y en la ejecución de los programas, entonces sólo así se podrán lograr los impactos deseados.

En un mundo donde una proporción muy importante de los bienes son producidos por los campesinos y pequeños productores, es imperativo reformular la visión tradicional sobre el campesino o colono, para pasar al enfoque de Empresa Agrícola Fami-

liar en las Fincas y al Asociativismo Empresarial como primer escalón de organización socioeconómica, sin que ésto signifique pérdida en la calidad de vida y cultura de estos grupos.

Estos enfoques, que ya están en práctica en muchos países de América Latina, la agricultura familiar de Brasil, la pequeña agricultura chilena, las chacras argentinas, las granjas uruguayas, etc., poseen dos ventajas:

- Por una parte reconoce que los pequeños productores y campesinos, con las actuales reglas de globalización socioeconómica están actuando en la economía con grandes desventajas como empresarios. Aceptar ésto ayuda a diagnosticar el conjunto de restricciones que este microempresario rural enfrenta, que van más allá de las demandas clásicas del sector tales como la reforma agraria, asistencia técnica gratuita y crédito subsidiado.
- Por otro lado, se integra a la familia como base genuina y potente de participación, para sostener cualquier proyecto de organización y otras actividades de agregación de valor a los productos agropecuarios.

En este contexto y a partir de los materiales utilizados en el Curso de Capacitación sobre "*Organización y Gestión Asociativa de Microempresas para Campesinos y Productores Medianos*" a cargo del Ing. Agr. Enzo Battú, se preparó esta publicación denominada "*Manual para Capacitación de Capacitadores en procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales*", que compila y amplía la bibliografía sobre el tema e incorpora las reflexiones y observaciones que realizaron un grupo de Extensionistas de la Dirección de Extensión Agraria, DEAg del Ministerio de Agricultura y Ganadería, participantes en el Curso de Capacitación mencionado.

El Manual fue preparado por el Ing. Agr. Enzo Battú, con la cooperación en la conformación, revisión y ajustes del documento, de los Ings. Agrs. Roberto Casás, Luis Zarza, Gustavo Ruíz Díaz, Fernando Díaz y el Lic. Javier Mendoza.

**Ing. Agr., M. Sc. Roberto Casás**  
Representante del IICA  
en el Paraguay

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Presentación general .....   | 9  |
| 1.- Alcances del Manual .....  | 9  |
| 2.- Contenidos y organización del Manual .....   | 11 |
| 3.- Aplicación del Manual .....  | 12 |
| 4.- Utilización didáctica de cada Módulo .....   | 15 |
| <br>   |    |
| INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 1 .....   | 17 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO A: La necesidad de disponer de visiones y<br>enfoques compartidos .....                   | 19 |
| 1. La justificación para emprender juntos .....  | 19 |
| 2. Por qué los pequeños productores rurales<br>deben pensar empresarialmente .....                 | 24 |
| 3. Las empresas asociativas de productores son esenciales<br>para enfrentar el mundo actual .....  | 27 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO B: La visión socioeconómica y cultural .....  | 30 |
| 1. Qué es una empresa asociativa rural .....   | 30 |
| 2. ¿Cuáles son los propósitos que animan a una microempresa<br>que hace negocios? .....            | 34 |
| 3. ¿ Y para qué sirve a los campesinos<br>una microempresa asociativa? .....                       | 37 |
| 4. Rasgos y características de las M.A.R. ....   | 39 |
| 5. Algunos “enfoques” que ayudan a actuar mejor .....  | 41 |
| 6. Condiciones desfavorables y factores favorables<br>entre los campesinos para formar M.A.R. .... | 46 |
| 7. La “visión” nos permite entender y valorar el rol<br>de la capacitación en las M.A.R. ....      | 48 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO C: La visión estratégica en las M.A.R. ....   | 50 |
| 1. La empresa como un sistema .....  | 50 |
| 2. El planeamiento estratégico de las empresas .....   | 59 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO D: La visión técnica y de gestión empresaria en la M.A.R. ....                            | 68 |
| 1. El plano técnico de las empresas .....  | 68 |
| 2. La gestión empresarial: La herramienta para manejar la empresa .....                            | 72 |
| 3. Las fases de evolución de las M.A.R. ....   | 76 |

**M.A.R. - MÓDULO N° 1**

|  |            |
|--|------------|
| <b>PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO .....</b>                           | <b>81</b>  |
| <b>TALLER INICIAL DEL MANUAL .....</b>                           | <b>83</b>  |
| Ejercicio N° 1 del Módulo .....                                  | 83         |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A</b>                                |            |
| Necesidad de visiones y enfoques compartidos .....               | 87         |
| Ejercicio N° 2 del Módulo .....                                  | 87         |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B</b>                                |            |
| Visión socioeconómica y cultural .....                           | 90         |
| Ejercicio N° 3 del Módulo .....                                  | 90         |
| Ejercicio N° 4 del Módulo .....                                  | 91         |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C</b>                                |            |
| La visión estratégica .....                                      | 93         |
| Ejercicio N° 5 del Módulo .....                                  | 93         |
| Ejercicio N° 6 del Módulo .....                                  | 94         |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D</b>                                |            |
| La visión técnica y de gestión empresaria .....                  | 96         |
| Ejercicio N° 7 del Módulo .....                                  | 96         |
| <b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO</b>                      |            |
| Actividad N° 1 .....   | 97         |
| Actividad N° 2 .....   | 98         |
| <b>GUÍA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES ...</b> | <b>99</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO .....</b>              | <b>101</b> |
| <b>OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS .....</b>            | <b>103</b> |

# PRESENTACION GENERAL

## 1. ALCANCES DEL MANUAL

---

### a. Propósito

El Manual se preparó para servir de base teórica y metodológica al proceso de capacitación a capacitadores, para promover y apoyar procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales (M.A.R.) en el Paraguay. Las M.A.R. son organizaciones de negocios y servicios que los pequeños y medianos productores rurales pueden formar con miras a actuar en un amplio espectro funcional en defensa de sus intereses, para la creación de su bienestar e integración de lo rural con lo urbano.

La integración campo-ciudad debe partir del conocimiento de las oportunidades de la dinámica actual de los mercados y aprovechar las crecientes demandas urbanas de todo tipo (alimentación, descanso, esparcimiento); por tanto, el primero de los instrumentos idóneos, para reformular y apuntalar tal integración, es el Mercadeo.

Para que esta relación funcione, es preciso fortalecer todas las instancias de negociación comercial de productos y servicios rurales, de modo que los productores encuentren satisfacción en producir bienes y servicios útiles a la sociedad. Por esto, el segundo instrumento válido es un modelo organizacional apropiado que promueva la auto-organización de las familias rurales con el fin de que los actores aseguren la cosecha de su esfuerzo, junto a la posibilidad de volcar ese beneficio para el desarrollo de su comunidad.

La incorporación de estas visiones a la realidad paraguaya requerirá inversiones en capacitación y promoción de la idea entre agentes de campo, profesionales vinculados a organizaciones y líderes de agricultores.

El Manual engloba un conjunto de temas relacionados que apuntan a la instalación de una visión asociativa, promoviendo la creación y el sostén de microempresas a partir de grupos de base de pequeños y medianos productores (Comités, Consorcios, etc.), o por derivación de formas sociales ya creadas para otros fines (Sindicatos de agricultores, Cooperativas de ahorro y créditos generales, etc.).

La organización del Manual es resultado del ensamble sistemático de aspectos cruciales para el desarrollo empresarial, presentados en forma de módulos temáticos; éstos se prepararon y fueron puestos en práctica en realidades empresariales de organizaciones de productores de Paraguay y de otros países de la Región.

### b. El marco de aplicación

El marco de aplicación del Manual se centra en el cruce de tres ejes generales:

- El ámbito de lo RURAL como sustrato multidimensional considerando aquí a los Recursos y el contexto de producción en que trabajan los pequeños y medianos productores, los actores.
- El enfoque hacia los NEGOCIOS como Misión, y el uso de la MICROEMPRESA como vehículo de vinculación de estos actores a los mercados, a las

cadenas agroalimentarias y a la economía general.

- El carácter de lo ASOCIATIVO como la herramienta instrumental más idónea para participar con fuerza y ventajas competitivas, en el mundo que plantea la globalización.

En este marco, el Manual se orienta a la capacitación de profesionales que tendrán como objetivo apoyar el fortalecimiento de GRUPOS EMPRENDEDORES, que desean preparar sus Proyectos de Negocios o se encuentran en una etapa temprana del emprendimiento.

También puede aplicarse para asistir a empresas asociativas ya creadas y con desarrollo incipiente o que se hallen trabadas en su actuación por distintos motivos. En este sentido puede ser de mucha utilidad para diagnosticar su situación y orientar los cambios que les permitan reactivar o reconvertirse.

Vale aclarar que los contenidos del Manual no funcionan como una suma de conocimientos, sino como un modelo flexible para intervenir, investigar, comprobar y enriquecer a los usuarios en cada campo temático seleccionado.

El desarrollo de organizaciones de negocios autogestionarios es una mezcla de arte, ciencia y experiencia; en este proceso intervienen, además de las cuestiones de índole económica, todos los factores humanos inherentes a la historia y cultura del grupo, los que frecuentemente son determinantes de su viabilidad o fracaso.

Para una mejor aplicación de los contenidos del Manual, con cualquier grupo emprendedor, se sugiere extraer las metodologías y conceptos de los temas, y aplicarlos a cada situación concreta. Los Agentes de extensión y desarrollo, a quienes está dirigido el Manual, están preparados para hacer este tipo de transferencia, y además la mayoría de los métodos e instrumentos expuestos (de diagnóstico, de investigación, de evaluación, de selección, etc.) pueden adecuarse sin pérdida de eficacia.

### **c. Principales usuarios y lectores a quienes se dirige el Manual**

Cada Módulo del Manual se preparó para apoyar una capacitación conceptual y práctica de aquellos Agentes que acompañan y dan servicios de apoyo en forma directa o indirecta a los grupos emprendedores rurales constituidos en empresarios.

Se identifica a los siguientes usuarios:

- Extensionistas y Agentes de desarrollo que trabajan con grupos de agricultores en proyectos microempresarios en el marco de programas de desarrollo estatales (nacionales o municipales) y privados (ONGs, cooperativas, etc.).
- Coordinadores de Áreas o Departamentos de servicios de estos programas (en Asistencia Técnica, Capacitación, Mercadeo, Financiación, Comunicaciones, etc.).
- Asesores que forman parte de equipos técnicos de empresas y cooperativas agroindustriales (en aspectos de organización de producción, comercialización y fabricación).
- Personal administrativo de microempresas rurales, con funciones de Encargados, Administrativos y Gerentes.

## **2. CONTENIDOS Y ORGANIZACIÓN DEL MANUAL**

---

### **a. Organización Modular**

El Manual se compone de 10 Módulos, cada uno de los cuales trata un aspecto empresarial considerado importante y se mencionan a continuación:

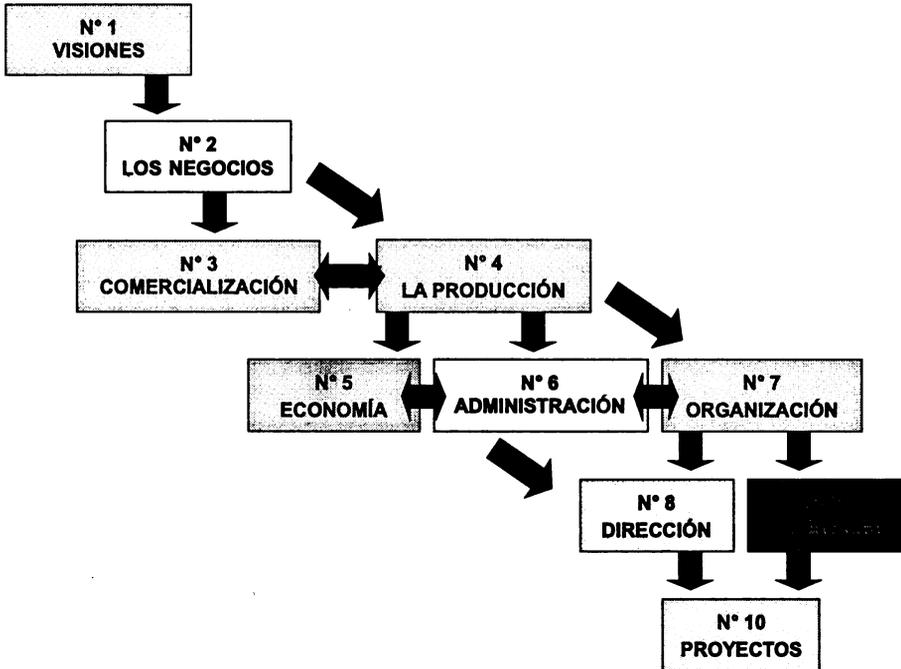
- Nº 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural, (M.A.R.)
- Nº 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado.
- Nº 3 - La comercialización en la M.A.R.
- Nº 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción.
- Nº 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Nº 6 - La administración de la Empresa Asociativa.
- Nº 7 - La organización de la empresa asociativa.
- Nº 8 - La dirección de la empresa asociativa.
- Nº 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales.
- Nº 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.

### **b. Organización de la serie Modular para el aprendizaje y capacitación empresarial**

El conjunto está organizado secuencialmente de acuerdo a dos premisas generales:

- Incorporación lógica de conocimientos acerca de la empresa y la organización emprendedora. Se parte de la suposición de que los usuarios disponen de conocimientos parciales y elementales. En consecuencia es importante una reorganización de estos asuntos con una lógica empresarial.
- Que los conocimientos y habilidades que se puedan incorporar, sirvan de Guía acompañante para los pasos prácticos de formación, lanzamiento y expansión de las M.A.R..

Para cuando se proceda a realizar capacitaciones de formación integral sobre la base del Manual completo, se sugiere utilizar el modo de secuencia "en cascada" que se presenta a continuación:



Las flechas que en el esquema ligan los módulos entre sí, marcan las interdependencias temáticas principales y ayudan a organizar la capacitación en forma articulada.

Por razones de dependencia temática y enlaces de procesos, los Módulos situados por encima deben anteceder en el tiempo a los inferiores. En cambio, los Módulos que se encuentran a la misma altura guardan cierta indiferencia respecto a su jerarquía temporal de aprendizaje.

### 3. APLICACIÓN DEL MANUAL

#### a. Aplicación en un curso integral

El Manual está diseñado para adaptarse a un curso sistemático, dotando a sus participantes de habilidades básicas para asesorar y guiar a grupos de productores que pretenden organizarse empresarialmente en todos los aspectos pertinentes.

Este curso puede realizarse normalmente en un año y se compone de:

- Una Estructura encadenada de Talleres de Capacitación, aplicando los 10 Módulos temáticos, dentro de la cual se realizan actividades de ejercitación grupal, visitas guiadas y actividades de campo.

*Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.)*

- Un lapso de Preparación de Proyectos, sobre Casos de Microempresas en formación y/o en funcionamiento.
- Un Taller Final de Presentación y su Evaluación.
  - **Talleres:** Para cada Módulo temático se plantea realizar un Taller grupal de 3 a 4 días de duración, con frecuencia mensual, de preferencia, tratando un Módulo de la secuencia de formación en cascada mostrada en el punto anterior.
  - **Visitas a Emprendimientos Asociativos:** Para incrementar el rendimiento pedagógico, se incorpora en cada taller la realización de visitas grupales a casos de empresas asociativas de productores, que puedan mostrar logros ejemplares en áreas estratégicas (modelo asociativo eficaz, logros en el mercado, capacidad de autogestión de servicios financieros, etc.).
  - **Trabajos de campo:** El curso también incorpora desde el comienzo una base de actividades prácticas de terreno sobre casos ejemplares reales. Estos son propuestos a razón de 1-2 por cada participante, considerando a grupos de productores de dos tipos:
    - Emprendedores que dispongan de una idea inicial de negocios o la estén preparando para consolidar una microempresa rural.
    - Asociaciones que hayan desarrollado ya su microempresa.

A partir de estos casos, los asistentes desarrollan el aprendizaje bajo una metodología teórico-práctica, que facilita incorporar conceptos e instrumentos del Manual durante todo el ciclo.

Por ello es conveniente que cada participante calcule uno o dos días por mes de relacionamiento y trabajo de campo con las organizaciones seleccionadas como casos ejemplares, a las cuales va a apoyar en el transcurso del programa.

- **Preparación de Proyectos sobre casos:** Con el avance del desarrollo de los contenidos instrumentales del Manual y las experiencias de campo del curso, cada participante podrá ir formulando partes de un Proyecto de cambio que imagine para uno de los Casos de ejemplo que acompaña, dirigido a crear un microemprendimiento o reconvertir una microempresa asociativa con problemas. Para ello se debe determinar, al final de la serie Modular, un tiempo razonable y el apoyo pedagógico apropiado para elaborar un Proyecto por cada participante o grupo de participantes, con la intervención activa de la dirigencia de cada grupo asociativo seleccionado.
- **Taller Final de presentación de Proyectos:** Es el evento de clausura del curso de tres días de duración, destinado a la presentación de los Proyectos asociativos preparados por los asistentes.
- **Coordinación del curso:** La aplicación integral de todo lo anterior demanda evidentemente un formato organizativo y la designación de un Coordinador responsable del desarrollo y seguimiento de todos los eventos del curso. Esta persona, además de los medios y recursos, puede prever las necesidades de un apoyo puntual de especialistas en alguno de los temas modulares, para ampliar los conocimientos.

**b. Aplicaciones parciales**

El Manual también se adecua para ser utilizado por partes y en capacitaciones cortas.

Por ejemplo, para apoyar un Programa que esté actuando con casos de microempresas en funcionamiento y con problemas, se procede a identificar las principales cuestiones deficitarias y organizar series cortas de fortalecimiento (con dos o tres Módulos a desarrollar en Talleres encadenados, con la frecuencia que el programa y los usuarios participantes crean conveniente).

En este sentido, las series cortas pueden ser:

*Para relanzar un emprendimiento:*

**N° 1 VISIONES** → **N° 10 PROYECTOS**

*Para mejorar el mercadeo:*

**N° 2 LOS NEGOCIOS** → **N° 3 COMERCIALIZACIÓN**

*Para fortalecer el modelo productivo:*

**N° 4 PRODUCCIÓN** → **N° 5 ANÁLISIS ECONÓMICO**

*Para trabajar la cuestión asociativa :*

**N° 7 ORGANIZACIÓN** → **N° 8 DIRECCIÓN**

*Para introducir la gestión:*

**N° 1 VISIONES** → **N° 5 A. ECONÓMICO** → **N° 6 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**c. Aplicaciones Modulares**

Cada Módulo puede funcionar como una unidad temática en sí mismo, sin afectar demasiado las relaciones y dependencias con otros temas empresarios. La sustancia central de cada módulo responde siempre a alguna cuestión importante de la vida empresarial asociativa, enfocando la problemática y planteando objetivos específicos a alcanzar con su tratamiento.

Por ejemplo, en el Módulo N° 4, de Producción, la cuestión-eje pasa por los problemas clásicos de falta de escala, oferta de calidad y de continuidad, tan comunes en todos los emprendimientos agrícolas o industriales; y los objetivos apuntan a cómo producir más y mejor en forma asociativa, para responder adecuadamente a la demanda del mercado.

Estas aplicaciones modulares pueden servir de apoyo para resolver problemas específicos, en forma de una o varias instancias de tratamiento en talleres cortos o en un seminario de estudio del tema.

#### **4. UTILIZACIÓN DIDÁCTICA DE CADA MÓDULO**

---

Independiente de la forma de aplicación elegida, dentro de cada Módulo del Manual, el usuario podrá encontrar la siguiente organización puntual:

##### **a. Una Introducción al tema modular**

Aquí se presenta el asunto central del Módulo y cuál es la problemática general que se analiza al desarrollarlo.

Seguidamente se hace referencia a las circunstancias de la vida empresaria en donde el tema tendrá mayor valor y demanda de aplicación (según la etapa de la organización o el tipo de negocio abordado).

Luego se señala a qué perfil específico de usuarios puede resultar de mayor utilidad, para posteriormente plantear los objetivos y resultados de aprendizaje esperados con el uso apropiado del Módulo.

Finalmente se presenta un Diagrama de constitución de partes, a modo de mapa de todo el contenido modular.

##### **b. La Parte Temática**

Este cuerpo temático despliega el conjunto de contenidos del Módulo. Cada Módulo tiene organizados estos contenidos en cuatro o cinco Capítulos. En cada Capítulo se presenta un asunto o tema claramente distinguible, considerado importante y relacionado lógicamente con los Capítulos restantes.

A los efectos de hacer más didáctico el Manual, se ilustra la mayoría de las ideas y conceptos con ejemplos y casos adecuados a la región.

En este sentido se ha dado preeminencia a la utilización de ejemplos del Paraguay con:

- Ejemplos sobre productos, estudios de mercado y planes de comercialización;
- Tipos de producciones primarias y procesos de transformación agroindustrial;
- Modelos de registro, cálculos de costeo en moneda local y ejemplos contables;
- Formas de legalización empresaria, adecuación tributaria y contractual legal;
- Caso de Proyecto microempresario apropiado a un grupo de familias campesinas.

Los ejemplos restantes pertenecen a casos de emprendimientos de pequeños productores de la región (estados del Suroeste de Brasil y del Noreste de Argentina), y guardan similitud y potencialidad de aplicación a la realidad del Paraguay.

##### **c. Parte Práctica con Ejercicios de Taller**

En todos los Módulos, se presentan uno o más ejercicios de apoyo a cada Capítulo. Ellos se han diseñado para trabajar en Taller, a fin de analizar, comparar y simular situaciones del tema en tratamiento.

Estos ejercicios se plantean para trabajo de todo el grupo y de equipos pequeños, con metodologías participativas apropiadas (lluvia de ideas, exposiciones de trabajos, representación teatral de situaciones, juegos didácticos y visitas de investigación a distintas situaciones).

En cada ejercicio se describe su objetivo, las consignas y tareas por realizar, una ficha de organización del procedimiento y los tiempos aproximados para ejecutarlos.

Se estima adecuado que se destine, para realizar los trabajos prácticos de ejercitación, entre un 30 y 40 por ciento del tiempo total disponible en cada Taller modular de tres a cuatro días de duración.

#### **d. Actividades de aplicación en terreno**

La parte práctica de cada Módulo se completa con actividades de terreno, para que los participantes del Curso tengan oportunidad de aplicarlas en sus casos ejemplares o en emprendimientos en los que actúen profesionalmente.

Estas actividades consisten en la aplicación de metodologías de toma de información, formas de animación grupal (talleres, reuniones con el equipo dirigente) y algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.).

Para cada actividad se delinea el contexto y momento oportuno de aplicación, una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

#### **e. Bibliografía de apoyo**

Cada Módulo presenta una referencia bibliográfica, destacando los títulos principales en donde el lector podrá profundizar los principales temas abordados; se indica también la bibliografía consultada para la preparación del Manual.

Finalmente, se presenta a continuación a los expertos que colaboraron con el Ing. Enzo Battú en la redacción de los siguientes módulos:

- Módulo 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.):  
*Agr. Lucio Schmidt*
- Módulo 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado:  
*Lic. Waldo Bustamante*
- Módulo 3 - La comercialización en la M.A.R.:  
*Lic. Waldo Bustamante*
- Módulo 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción
- Módulo 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Módulo 6 - La administración de la empresa asociativa:  
*Lic. Hermes Villasante*
- Módulo 7 - La organización de la empresa asociativa:  
*Lic. Pilar Foti e Ing. Manuel Tutuy*
- Módulo 8 - La dirección de la empresa asociativa:  
*Lic. Mercedes Basco*
- Módulo 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales:  
*Dr. Enrique Marín, Lic. Celso Vergara y Lucio Vergara*
- Módulo 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.:  
*Lic. Federico Barrios e Ing. Salvador Vega.*

# INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 1

## PROPÓSITO ESPECÍFICO

En este primer módulo se comienza por presentar a la M.A.R. y reconocer sus potencialidades para generar desarrollo en un contexto determinado.

Esto permite iniciar el tratamiento de aquellas visiones de los valores que deben ser compartidas por los integrantes de la empresa (el grupo emprendedor) y también por todos aquellos que apoyen el proceso.

En el emprendimiento, es prioritario desplegar discusiones de reflexión para incorporar y fortalecer las ideas y valores sobre los que se apoya y lanzará la empresa hacia el futuro.

A nivel de los agentes capacitadores, importa reconocer todos los planos de enfoque que demanda construir la empresa asociativa, generando además un autoanálisis del grado de conocimiento y capacidades que cada usuario dispone para actuar en el apoyo concreto a las M.A.R..

## CONTEXTO Y SITUACIONES DE APLICACIÓN

El Módulo está concebido para introducir al grupo de capacitandos interesados en desarrollar toda la serie modular en un curso sobre M.A.R..

Específicamente es útil para formar una cosmovisión de los alcances, riesgos y responsabilidades que puede generar este tipo de empresa en los grupos campesinos o rurales que las desarrollen. La intención de fondo es que los usuarios visualicen el proyecto empresarial “desde adentro” y como dueños responsables del mismo.

El Módulo por separado puede ser aplicado a talleres/seminarios de reflexión sobre cultura empresarial y formación de paradigmas de las M.A.R..

## PERFIL DE LOS USUARIOS

El Módulo es útil para cualquier perfil de agentes de promoción y extensión rural que necesite promover y asesorar a grupos emprendedores de negocio. También puede servir a capacitadores y formadores de programas de desarrollo rural/local en la capacitación estratégica inicial de instalación.

## OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

Quienes utilicen y pongan en práctica el Manual –por medio de talleres o ejercitación individual– podrán adquirir los siguientes alcances de aprendizaje:

1. Conocimiento y reflexión sobre significado de la empresa asociativa rural, sus posibilidades y limitaciones para aportar respuestas de desarrollo y de las condiciones necesarias para actuar en los escenarios de la nueva ruralidad;
2. Disponer de un Perfil completo de autodiagnóstico respecto a sus ideas, preferencias, conocimientos y habilidades de actuación con referencia a brindar apoyos a la M.A.R.;
3. Habilidades para la identificación inicial de situaciones y casos de emprendimientos/empresas grupales de interés para su entrenamiento práctico.

## DIAGRAMA DE CONTENIDOS

El Módulo se compone de cuatro Capítulos conceptuales.

Se comienza con la idea de compartir visiones y enfoques para poder actuar mejor asociativamente.

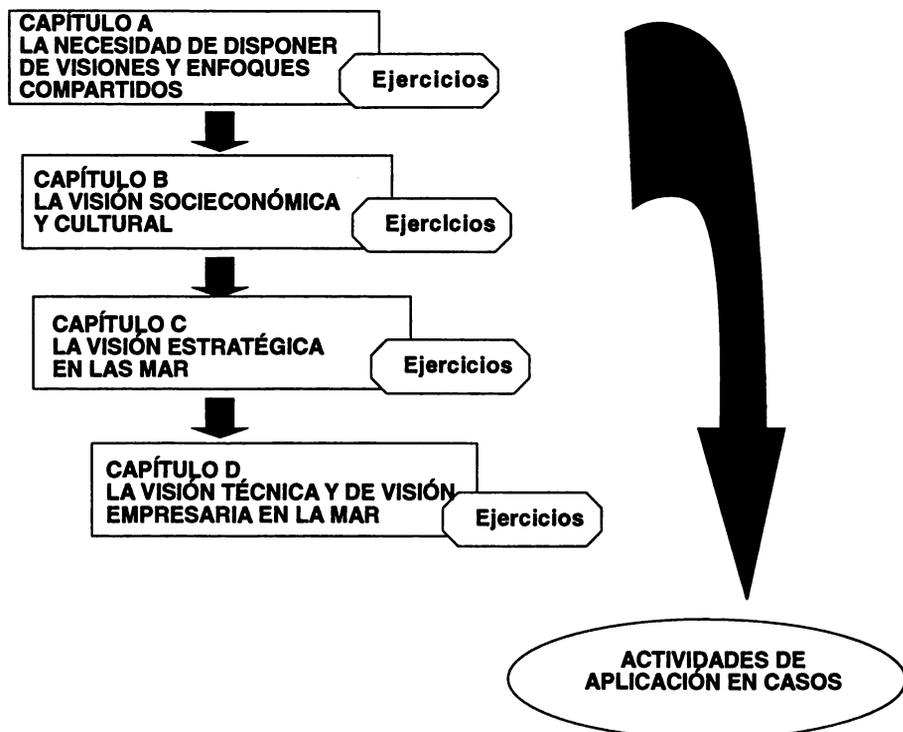
Seguidamente se trabajan tres Capítulos con las principales Visiones que ayudarán a forjar en la acción el Paradigma grupal adecuado para funcionar con éxito.

Al término de la Parte conceptual, en la Parte Práctica, se hallan los Ejercicios de aplicación, comenzando por un ejercicio de autoevaluación de las capacidades iniciales, demandas temáticas y expectativas de los usuarios respecto a las Microempresas Asociativas Rurales.

El resto de los ejercicios está asignado a cada Capítulo, para ser trabajados en Taller, luego del desarrollo de cada tema.

Finalmente se presenta el inicio de las Actividades de aplicación, preparadas para ser llevadas a terreno en casos empresariales que los usuarios identifiquen.

El Diagrama siguiente muestra el modelo de constitución del Módulo:



# CAPÍTULO A

## LA NECESIDAD DE DISPONER DE VISIONES Y ENFOQUES COMPARTIDOS

### 1. LA JUSTIFICACIÓN PARA EMPRENDER JUNTOS

---

Si vamos a trabajar “empresarialmente”, ¿para qué necesitamos una Visión Compartida?

***“SOLO LAS ORGANIZACIONES CON SUEÑOS COMPARTIDOS PUEDEN LOGRAR COMPROMISOS QUE LAS LLEVEN AL FUTURO DESEADO”.***

La respuesta es sencilla, pero no tan evidente.

Para pensar en construir o hacer algo juntos, que mejore nuestro futuro, precisamos en principio estar de acuerdo en un conjunto de cosas:

- Qué deseamos construir (esto es: tener un propósito o destino en común);
- Saber por qué este propósito nos importa más que otras cosas que también necesitamos o deseamos lograr;
- Y de qué manera encararemos la construcción de este futuro. Por dónde empezamos, qué rumbo vamos a seguir luego;
- ¿Y cómo nos organizamos?
- Y ...

Todo esto que suena complicado, se comienza a aclarar si empezamos primero por ponernos de acuerdo en imaginar (esto es cerrar los ojos y tratar de “ver”) cómo sería ese futuro que aspiramos conseguir: Esto significa disponer de una VISIÓN.

Para entender mejor vamos a observar una historia real.

#### a. El caso de COROROÍ (Un paraíso hecho a mano)

En menos de una década, más de un centenar de familias campesinas, que conquistaron sus parcelas de tierra en Cororoí (Dpto. San Pedro, Paraguay), a fuerza de dura lucha han construido una colonia modelo en medio del monte, y hoy cuentan con una emprendedora organización cooperativa que produce aceite ecológico de Maní y Girasol.

Hace diez años el grupo de más de 200 familias estaba allí mismo, acampado a orillas del camino, bajo carpas precarias en medio de la soledad del monte. Estaban

luchando por conseguir parcelas de tierra y para ello tuvieron que soportar ataques y vejaciones hasta conseguir la expropiación de un predio de 2.847 has.

Y ahora están convertidos en pequeños industriales. Cerca del monte donde estaba el desolado campamento, ahora hay un centro urbano con Escuela, Colegio, Puesto de Salud, Capilla, campo de deportes y un amplio local que sirve de oficina y fábrica a la Cooperativa DECOS-NOR Ltda.

### ¿Cómo se explica el progreso?

“Se explica con una palabra sencilla: organización social”, dice Juan Carlos Villalba, uno de los líderes del grupo. “Luchamos bastante y pasamos muchos sacrificios, pero el día que nos enteramos que se había firmado el decreto de expropiación, también fuimos conscientes que nuestra lucha no terminaba, sino que recién estaba empezando”.

Formaron un consejo comunitario. Se pusieron de acuerdo en un conjunto de cosas importantes:

- Ayudarse entre todos. Si alguno no podía pagar a tiempo la tierra, el resto colaboraba;
- Armar una cooperativa con quienes quisieran participar (casi 100 familias) y empezar algunos negocios con ella: La fábrica de aceite, vender juntos los productos de las fincas, etc.;
- Buscar el apoyo de todas las instituciones públicas y de organismos financieros, para obtener asistencia técnica y medios para empezar.

Y así se hizo.

Hoy vemos que en su fábrica hay varios operando unas máquinas de extracción y filtrado de aceite. ¿Son obreros? Sí, explica uno de ellos, pero al mismo tiempo son los dueños y los dirigentes de la Cooperativa.

Están procesando girasol, maní y sésamo; logran un aceite limpio, ecológico, sin ningún residuo de solventes químicos, que luego mandan a Horqueta a refinar.

En las fincas tienen planes de producción con rubros destinados al procesamiento y la comercialización (43 hás. de girasol, 70 de algodón, 66 de maíz, 28 de sésamo, 9 de cedrón y 39 de mandioca).

Para consumo van a producir 16 hás. de poroto, 21 de maíz chipá, 25 de mandioca, 3 de batata, 7 de soja y 9 de maní.

Buscan la diversificación, y que cada colono tenga en su chacra una especie de almacén de autoconsumo y también lo suficiente para vender.

Cuidan el medio ambiente, con una reserva ecológica comunitaria y cada socio tiene el compromiso de guardar 2 hás. de bosque del total de las 7 de la finca.

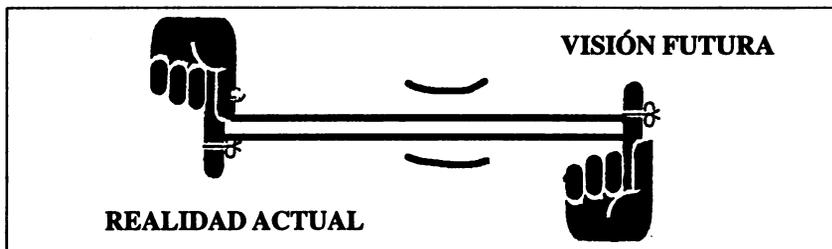
Como dice uno de los líderes, Vidal Saucedo: “Estamos tratando de capacitar-nos siempre, de aprender nuevas tecnologías, fijándonos cómo trabajan nuestros vecinos, los menonitas. Creemos que tenemos que dar un paso delante de nuestra cultura del machete’i y de la azada. Con eso no es suficiente”.

### **¿Qué fue lo que movilizó a esta gente?**

Tener el sueño compartido de cómo podría ser de diferente el futuro (y en apenas diez años). Allí está el ejemplo de la **VISIÓN COMPARTIDA**.

Es cierto que recibieron mucha ayuda (de organismos del Gobierno para titular tierras, de organizaciones internacionales para instalar la fábrica, del Ministerio de Agricultura para desarrollar la producción, etc.).

Pero toda esa ayuda pudo ser vana, si el grupo no disponía de una “tensión” creadora que lo impulsara adonde quería llegar:



Como se observa, no es posible cambiar sin ejercer “tensión” sobre el elástico entre los dos dedos.

Para hacer este esfuerzo, necesitamos ponernos a pensar, invertir en sentimiento y aplicar algunas intuiciones, hasta percibir que se ha creado algo nuevo y deseable. En este punto podemos “ver” la situación o el escenario adonde quisiéramos ir.

Si nos fijamos en la historia anterior, el cambio no fue ejecutado de cualquier forma. Sabían adónde ir; pero, ¿de qué forma encararlo? ¿Por dónde empezar? ¿Qué camino seguir?

Aquí es donde nos introducimos en la idea de que, para cualquier acción humana, aplicamos siempre varios ENFOQUES de cómo verla y participar en ella.

Vamos a observar algunos de estos enfoques incorporados a la actuación del grupo de Cororof:

**M.A.R. - MÓDULO N° 1**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Conformaron un Consejo de Desarrollo comunitario:</b>               | → | Aplicaron un enfoque socio-cultural de autoayuda.  |
| <b>Decidieron instalar una cooperativa:</b>                            | → | Incorporaron un enfoque asociativo de empresa.     |
| <b>Instalaron una fábrica para procesar los productos de la Finca:</b> | → | Enfoque de integración económica local.            |
| <b>Eligieron producir aceites en forma natural:</b>                    | → | Enfoque Ambiental y de cuidado a la salud pública. |

**b. Valores humanos que apuntalan el desarrollo empresario**

Pero si juzgamos con más cuidado, veremos que detrás de este conjunto de enfoques o maneras de encarar las cosas, se descubre un conjunto de VALORES que les han aportado la fuerza y la motivación para “saltar” hacia adelante de una forma tan notable.

¿Y cuáles son estos valores para nuestro ejemplo?

**SOLIDARIDAD:** Actuar juntos para defenderse y conseguir recursos.

**DIGNIDAD y ORGULLO:** Tratar por todos los medios de no perder la tierra.

**INDEPENDENCIA:** Ganarse el sustento por sus propios medios.

**RESPECTO POR LA VIDA:** Producir ecológicamente alimentos sanos.

**PROGRESO:** Estar mejor respecto al nivel de vida y las cosas materiales.

Tanto a nivel personal como grupal existen algunos valores, que si son asumidos específicamente, orientan más adecuadamente a la búsqueda del PROGRESO por medio de la actividad empresaria.

Estos valores adquieren especial relevancia a la hora de actuar con éxito en el marco de las economías globales y en los marcos de competencia planteados en las últimas décadas.

Veamos cuáles son:

### **ATENCIÓN-LUCIDEZ**

Se refiere a estar despierto, junto a la disposición a usar la cabeza, para reflexionar todas las cosas que pasan con sentido crítico.

Aquí se pone en cuestión la dicotomía

VERDADERO    ←    →    FALSO

### **APERTURA Y SENTIDO DE EVOLUCIÓN**

Se vincula con la actitud permanente de incorporar nuevas informaciones, bajo la idea de que el mundo siempre evoluciona; se va haciendo y que en esta construcción podemos y debemos participar grupalmente.

La cuestión aquí se ventila entre

CAMBIO    ←    →    TRADICIÓN

### **PERCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA OBRA POR CONSTRUIR**

Aquí se involucran aspectos esenciales del sentido humano de las cosas, dando una mirada amplia acerca del PARA QUÉ - PARA QUIÉN - PARA CUÁNDO se van a desarrollar las obras pretendidas.

### **SENTIDO DE USO EFICIENTE/EFICAZ DE LOS FACTORES**

Este es un valor muy básico referente al grado de aprovechamiento de cualquier factor que consideremos recurso dentro de la actividad humana. Particularmente importante es la consideración del factor TIEMPO, pues es concebido en forma bien distinta según la cultura donde se desarrolla la obra empresaria.

Pero también importa mucho el rendimiento y la aplicación que se les dan a los resultados o productos del esfuerzo humano (por ejemplo, si los productos se descomponen o se malvenden, pudiendo esto ser corregido).

### **VALOR PARA CORRER RIESGOS**

Esta es la decisión de reconocer y apreciar los riesgos, para después tomar decisiones que, además de incorporar todos los cálculos y estimaciones razonables, aceptan una proporción de incertidumbre para la actuación empresaria.

En consecuencia:

### **LAS VISIONES, LOS ENFOQUES Y VALORES COMPARTIDOS**

Estos conceptos que hemos apreciado, van a ayudar mucho para comprender el significado y los alcances de los emprendimientos que pueden encarar los campesinos y pequeños empresarios vinculados al medio rural, cuando deciden actuar JUNTOS.

## 2. POR QUÉ LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES DEBEN PENSAR EMPRESARIALMENTE

---

### a. En defensa de sus intereses directos

Como claramente se observa en el ejemplo de Cororoí, cuando consiguieron tierra, percibieron que había que desarrollar toda una obra de infraestructura, para dar forma y mejores condiciones de vida a la comunidad.

Y que dentro de esto, el ASPECTO ECONÓMICO era central y urgente.

No se podía correr el riesgo de no generar suficientes medios para saldar el costo de la tierra.

Tampoco se podía solo depender de planes de producción existentes, generalmente provenientes del Gobierno: por ejemplo plantar algodón solamente.

Hubo que plantear propuestas con algunas “dosis” de inteligencia estratégica:

Permanecer juntos, diversificar con otros rubros, tratar de vincularse al mercado en condiciones de mejorar los precios.

Y de qué mejor forma que darle “valor agregado” a varios de los productos de la finca.

Pero, para hacer esto, había que calcular algún modo de organización más estable: allí apareció la idea de la cooperativa como uno de los instrumentos de mayor impacto en la construcción de esta nueva comunidad.

### b. Para enfrentar la Globalización

#### ¿En qué consiste este fenómeno?

La otra razón fuerte para pensar y actuar como empresarios organizados, está dada por los sucesos que están aconteciendo en el mundo: El fenómeno de la “Globalización”.

Necesitamos en principio entenderla, apreciar cómo funciona y qué efectos significativos tendrá sobre el mundo rural (y en especial sobre los sectores de campesinos y de la pequeña agricultura).

Se denomina Globalización al conjunto de procesos de interrelación que se están produciendo entre distintas partes del mundo, en varios aspectos.

Comenzó con la tendencia de apertura de las economías y una mayor internalización de la actividad económica, facilitada por los avances tecnológicos de los últimos 20 años (comunicación satelital + computación de datos).

La globalización no termina allí y se está dando necesariamente en otros ámbitos. Resumidamente, actúa en las siguientes Áreas:

- En la **ECONOMÍA** (las multinacionales están invirtiendo en todo el mundo).
- En las **FINANZAS** (mucho dinero se mueve fuera de la producción).
- Las **COMUNICACIONES** (se sabe del mundo instantáneamente por radio, TV, etc.).
- En la **POLÍTICA** (propuesta de adaptarse al modelo de democracia libre para todos).
- En la **CULTURA** (propuesta de valores y costumbres de la sociedad de consumo).

Como respuesta a esto, algunos países han comenzado a agruparse para asumir juntos este proceso, ejercer la defensa de sus intereses en todos los planos anteriores y en especial en aspectos de participación en el nuevo Mercado Global.

Para nuestro caso, este proceso se da en el MERCOSUR. En él se están dinamizando las corrientes de intercambio comercial, con una característica fundamental que es el aprovechamiento rápido por grandes empresas de los espacios o nichos de mercados que han identificado en los países (por ejemplo, el mercado de la alimentación).

En consecuencia, es un factor importante la inclusión, en el subsector agrícola, de muchas empresas transnacionales, las que, aprovechando su tamaño, el conocimiento de los mercados, su alta capacidad de inversión y con la ayuda de estrategias de comercialización, van a influir en el futuro de las economías rurales de países menos desarrollados como el Paraguay.

También como consecuencia de la globalización política, el modelo económico del País, como ya ha pasado en la mayoría de los países de Latinoamérica, tiende fundamentalmente hacia un proceso de privatización de diversas actividades que históricamente estaban a cargo del sector público.

Este proceso se caracteriza por la presión en la demanda de achicamiento del Estado, la ejecución de una reforma en las instancias públicas, que indudablemente afectará a aquellas que están dedicadas, en la actualidad, al apoyo del sector de la pequeña agricultura.

### **El significado para los campesinos y pequeños productores**

Todos los elementos del análisis anterior influirán cada vez más en el sector de los pequeños productores. Si miramos con cuidado, observaremos que este sector tiene claras deficiencias para enfrentarse con éxito al nuevo escenario en donde han sido colocados.

De hecho, estos procesos de gran cambio han significado ya para distintos grupos de productores un perjuicio grave, traducido en:

**Pérdida de rentabilidad en muchos rubros de venta** (algodón, tabaco, caña, yerba, etc.), en parte por el desmantelamiento del sistema de subsidios y apoyos que gozaban estas actividades por parte del Estado, y en parte por la baja de precios de los productos más comunes del agro en los últimos 20 años.

**Precarización de la calidad de vida** en las condiciones y lugares concretos de los distintos habitantes rurales de la región (por efectos de la recesión, la falta de dinero circulante por bajos ingresos públicos y la ruptura de la cadena productiva).

**Progresivo abandono de actividades rurales y emigración** a zonas urbanas centrales (ciudades intermedias más desarrolladas como Coronel Oviedo, C. del Este y el Dpto. Central, con Asunción como polo de desarrollo).

**¿Qué conclusiones se pueden sacar del punto anterior?**

Que tal y como se desarrolla este proceso –cada vez de modo más acelerado– los pequeños productores o campesinos están con riesgo de perder su medio de vida (la producción agrícola).

Al faltar el medio de sustento será insostenible su afincamiento al terruño, y en consecuencia desaparecerán por emigración y falta de reproducción de su modo y medio de vida.

**¿Qué opciones quedan?**

Solo dos:

- *Soportar con estrategias de sobrevivencias individuales durante cierto tiempo hasta verse impulsados a emigrar a núcleos urbanos, los cuales disponen cada vez de menos capacidad de recibirlos y ofrecen más inseguridad.*
- *Recurrir a todas las formas de organización necesarias para defender sus intereses y el derecho a habitar su lugar, defendiendo la opción a progresar y a mejorar la calidad de vida actual.*

Y en este punto debemos centrarnos, para encarar una estrategia doble, que complemente las necesidades de defenderse como grupo social específico (el campesinado) y de pertenecer de alguna forma conveniente al nuevo escenario de la economía global.

En este sentido, es imperativo que las posiciones –a veces encontradas– entre las formas de organización de defensa de derechos (de la tierra, gremiales, etc.), y las organizaciones económicas campesinas (del tipo más bien empresarial), se encuentren, limen los puntos de fricción y establezcan una estrategia mayor que tome como unidad los espacios de desarrollo regionales.

***Para datos más completos de la Globalización, el Mercosur y los efectos que está generando el Modelo, ver en Anexo Electrónico el Documento:  
LOS NUEVOS ESCENARIOS, del Ing. Agr. J.P. Iurman.***

### **3. LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCTORES SON ESENCIALES PARA ENFRENTAR EL MUNDO ACTUAL**

#### **a. La base está en la profesionalización empresaria**

Para poder pensar en formas organizadas de desarrollo empresarial, en principio es importante el cambio de actitud y el mejoramiento de las capacidades de los pequeños productores en pro de una progresiva y rápida profesionalización de sus saberes.

*“Dependemos cada vez más del lápiz y cada vez menos de las herramientas que sabemos usar (el machete y la azada)”.*

*Opinión de un productor de Cororoí*

En consecuencia, para sobrevivir en el mundo actual, son críticas todas las operaciones y cuestiones de dos aspectos estratégicos:

#### **ORGANIZAR UNA GESTIÓN EMPRESARIA EFICAZ**

*Operar en todo lo que se produce, cubriendo primero el autoconsumo, para luego pensar en aprovechar las ventajas comparativas de cada lugar para producir productos comerciales. Tratar de darles el mayor valor agregado a los productos. Todo ello con cada vez mayor eficiencia general.*

#### **ENCARAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA**

*Realizada sobre la base de un enfoque de mercadeo y pensando en mecanismos apropiados a las posibilidades concretas de los campesinos.*

Sin una elaborada estrategia sobre los puntos anteriores, es difícil garantizar —con las actuales reglas de juego— una buena participación en el mercado y la existencia sostenible del sector de pequeños productores en el ámbito rural.

Como se aprecia, el **ENFOQUE EMPRESARIAL** es la base conceptual sobre la cual deben actuar los distintos niveles de organización existentes o a crear por los productores, para tener chances de participar en el mercado.

#### **b. Usar la organización existente y crear nuevas organizaciones de negocios**

Con la caracterización del punto anterior, la organización empresarial deja de ser una posibilidad, para transformarse en una clara necesidad que demanda el escenario socioeconómico a corto y mediano plazo.

Desde un punto de vista económico, las organizaciones ya existentes de pequeños productores pueden servir de base y aporte de dirigentes para constituir pequeños grupos que se desenvuelvan en empresas en el futuro.

La base fundamental para generar pequeños emprendimientos (micro) puede estar dada por el fomento de la organización o por la reorganización y orientación de grupos ya existentes hacia iniciativas de negocios.

Los éxitos conocidos en varios países en el ámbito de empresas M.A.R. (en agroindustria rural, en la comercialización, o en la provisión de servicios) muestran que estas experiencias funcionan muy bien cuando se constituyen sobre sólidas bases organizativas.

**c. ¿Es posible sobrevivir siendo un grupo pequeño?**

La realidad de las tendencias de la Globalización no son tan malas para las empresas pequeñas, como se podría concluir superficialmente.

Hasta hace 20 años se creía que el volumen de producción o escala de trabajo daba ventajas absolutas a cualquier empresa que actúa en distintos rubros o ramo de negocios.

Ahora se percibe que esto no funciona más así.

Por efectos de la creación de nuevos deseos y diferenciación de miles de productos distintos en nuestra sociedad (que es de alguna forma “de consumo”), las grandes empresas solo tienen ventajas en productos masivos, por ocupación rápida de grandes espacios creados en los mercados.

Pero no son muy buenas, ni les conviene ocuparse de:

- Mercados pequeños de productos muy diversificados y diferenciados (como los de alimentos frescos en ciudades pequeñas);
- De muchos servicios que se están creando como necesidades puntuales (transportes locales, dar de comer a empleados, reparto de alimentos, de papelería, etc.);
- Del conjunto de “partes” específicas y chicas que necesitan para completar distintas líneas de producción (repuestos y piezas, máquinas que hacen equipos, etc.).

***Y ESTAS SON OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS DE ESCALA MENOR (MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS).***

En síntesis:

La economía de gran escala y de la cantidad sin detalle puede ser un mito del siglo pasado, donde sólo importaba la productividad.

Hoy la dimensión física y la escala eficaz dependen del tamaño de su nicho de mercado (espacio de competencia) y de la demanda de ser distinto (diferenciarse) que haya en él:

**“SI ES CUESTIÓN DE VOLAR, ES MEJOR SER UN PICAFLOR QUE UN DINOSAURIO”.**

(J. Naisbitt. La paradoja global: Cuanto mayor es la Economía, más poderosos serán sus menores participantes).

Las empresas pequeñas siempre son más flexibles y se pueden adaptar mucho más rápidamente frente a cambios inesperados que las mayores (con sus estructuras e inversiones instaladas, el peso de su prestigio, la resistencia de sus integrantes a cambiar, etc.).

Y, en conclusión, se pueden especializar más fácilmente en nichos de mercados que aparecen; entrar y salir de los negocios con menos costo que los pesos pesados.

# CAPÍTULO B

## LA VISIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL

Para comprender mejor las claves del éxito de las organizaciones y en especial las que nos ocupan (Microempresa Rural), vamos a empezar por analizar el aspecto central de lo ocurrido en el ejemplo de Cororoí.

Allí hubo un esfuerzo deliberado y asociativo en construir una EMPRESA.

¿Por qué es esto tan importante? ¿Qué características tienen las empresas de los pequeños productores?

En lo que sigue del capítulo vamos a apreciar esto, desde una “Visión” completa de aspectos económicos, sociales, culturales y ecológicos que involucran a la Microempresa Rural Asociativa.

### 1. QUÉ ES UNA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL

---

Para facilitar el entendimiento del tema conviene definir progresivamente algunos conceptos:

- El de Empresa
- El Emprendimiento y la Empresa
- La Microempresa Asociativa Rural de Pequeños Productores (M.A.R.)

#### a. Empresa

De las variadas definiciones que se han dado del término Empresa, elegimos inicialmente una muy simple:

**EMPRESA = UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS**

En la práctica todos conocemos empresas, ya que gran parte de nuestras necesidades son satisfechas mediante estas unidades de producción/servicio.

Sin embargo, una definición más precisa ayuda a insertar a las empresas en un contexto socioeconómico, político y cultural de las sociedades modernas de Occidente. Dice así:

**LA EMPRESA ES UN CONJUNTO DE PERSONAS (Físicas o Jurídicas) QUE ARMONIZAN TRABAJO Y CAPITAL, CON OBJETIVOS DE LUCRO, PARA SU BENEFICIO Y AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD.**

Conviene examinar con un poco de detalle esta definición (e ir comparando con lo que ha creado la gente de Cororó):

**Es un conjunto de personas:** Raramente la empresa es formada por una sola persona. Esto da al conjunto una idea de asociación, de cooperación humana.

**Armoniza trabajo y capital:** Es imprescindible contar con algún CAPITAL (fuente de dinero y bienes como predio, máquinas, muebles, etc.) y TRABAJO (capacidad y esfuerzo humano) para formar la empresa.

El equilibrio y la armonía de estos primeros dos grandes factores van a ser imprescindibles para el desarrollo de cualquier empresa.

**Importa la búsqueda de lucro (ganancias):** Es el propósito principal de la empresa de negocios, a diferencia de otras organizaciones públicas y privadas (los ministerios, las escuelas, las iglesias, las ONGs.) de servicios sociales.

**Al servicio del grupo que integra la empresa y de la comunidad:** Además de ser un medio para que dueños y participantes alcancen sus objetivos (lucro y realización personal), la empresa tiene una finalidad social (ofreciendo sus productos al mercado y cumpliendo con apoyos a la comunidad donde actúa), por lo que debe guardar una ética de actuación que se concreta en varios planos que veremos más adelante.

## **b. Emprendimiento y Empresa**

Es común hallar en el marco de un programa de apoyo a pequeñas empresas el uso de los vocablos EMPRENDIMIENTO y EMPRESA como cosas similares o emparentadas.

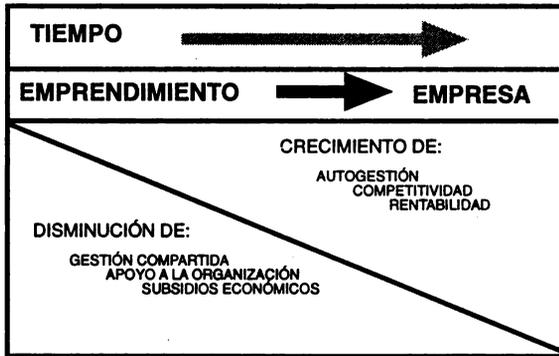
Tanto “emprendimiento” como “empresa” desde el punto de vista económico hacen referencia a la misma unidad de producción, pero lo hacen en diferente momento de su “Vida empresarial”.

Cuando hablamos de emprendimiento, hacemos referencia a un inicio o comienzo, algo cuya seguridad de existencia futura es incierta.

En cambio, hablar de empresa supone una actuación más estable en los negocios y en la sociedad.

Desde esa lógica, “emprendimiento” significa una etapa anterior a la que sigue una realización y conversión progresiva en “empresa”. Al ponerlas en mutua relación, se puede observar entre ambas una diferencia de tiempo, desarrollo y grado de madurez en el propósito esencial: ACTUAR EN LOS NEGOCIOS.

Veamos la figura siguiente:



El cuadro superior da una idea de un proceso, que comenzó –como vimos para Cororó– con apoyos de varias instituciones, subsidios y mucho aprendizaje para el novel grupo empresario.

Este finaliza cuando el organismo denominado «empresa», mayoritariamente se autosostiene y compite con eficacia en el universo de su mercado.

### c. Microempresa Asociativa Rural

Partiendo de que Cororó es hoy, en primer lugar, una EMPRESA por los aspectos anteriores (y en ese sentido tiene características comunes con otras empresas que actúan centralmente en el plano económico), hay que observar su carácter de tamaño.

¿Por qué hablamos de MICROEMPRESA? ¿Cómo de grande es? ¿Con qué compararla? ¿Qué factores tenemos para comparar las empresas entre sí?

**Las empresas se clasifican usualmente por su “tamaño” económico en:**

- MICROEMPRESAS
- PEQUEÑAS EMPRESAS
- MEDIANAS EMPRESAS
- GRANDES EMPRESAS

**Los criterios más comunes para separar estos niveles son:**

- LOS VOLÚMENES DE FACTURACIÓN (VENTAS)
- LAS CANTIDADES DE OPERARIOS EMPLEADOS
- POR LA CANTIDAD DE CAPITAL QUE DISPONEN

**Las microempresas (en el Paraguay y en forma casi similar en el Mercosur) no superan los siguientes límites:**

- *Emplean, directamente, a no más de diez trabajadores.*
- *Facturan anualmente volúmenes bajos, usualmente menos de 70 millones de guaraníes (unos 20.000 U\$S del año 2000).*

**Las empresas pequeñas:**

- *Emplean entre 10 y 20 trabajadores.*
- *Facturan anualmente entre 100 y 500 millones de guaraníes (30 a 150.000 U\$S).*

En consecuencia, Cororof y la mayoría de los grupos de comités, asociaciones de feriantes campesinos, cooperativas pequeñas de producción y servicio que trataremos en nuestro Manual, caen dentro del marco de la "Microempresa".

Algunas cooperativas de muchos asociados podrán también estar en el rango de PEQUEÑAS y hasta de MEDIANAS EMPRESAS por sus volúmenes de facturación y ocupación de personal.

Luego hay que agregar a la palabra «empresa» el adjetivo de «asociativo», por lo que no se trata de una empresa de producción familiar rural (una finca), o una empresa comercial con dueño unipersonal.

El emprendimiento debe reunir las siguientes condiciones para que sea considerado ASOCIATIVO:

- *LA ASOCIACIÓN VOLUNTARIA;*
- *LOS SOCIOS DEBEN TENER UNA O VARIAS ÁREAS DE INTERÉS COMÚN;*
- *LA IGUALDAD DE DERECHOS Y DEBERES DE LOS ASOCIADOS;*
- *UN ESPÍRITU DE DEFENSA DE LOS INTERESES ECONÓMICOS Y DEL BIENESTAR DEL ASOCIADO Y SU FAMILIA.*

¿Y cómo queda nuestro ejemplo respecto a todo lo anterior?

Bien, y como parece que se adecua, podemos decir que Cororof es un buen ejemplo de:

**MICROEMPRESA ASOCIATIVA RURAL (M.A.R.)**

que además representa la forma más común de empresa asociativa, que es aquella que combina el trabajo individual/familiar de la finca con el esfuerzo colectivo en alguno o varios aspectos para hacer negocios en común.

Esta forma mixta es muy interesante, pues respeta el orgullo de la propiedad como una característica cultural muy fuerte en el campesino latinoamericano. De ese modo se puede seguir administrando la propiedad familiarmente, decidiendo qué hacer, or-

## **M.A.R. - MÓDULO N° 1**

ganizando a su modo la parcela y disponiendo de la mayor parte de su fuerza de trabajo.

Lo que se integra en la empresa es alguna fase del proceso o alguna actividad secundaria.

Pero también es posible (y la necesidad de diseñar estrategias de sobrevivencia puede aconsejarlo) pensar en empresas asociativas donde se comparta todo el proceso, e inclusive se asocien los recursos, la toma de decisión y todos los trabajos de producción-procesamiento-comercialización.

Veamos dos ejemplos más:

|  |
|--|
| <p><b>Comité “Santa Rosa” de La Pastora, Coronel Oviedo (Paraguay)</b></p>   |
| <p>Es un grupo de nueve agricultores que –fuera de sus fincas– arriendan un terreno y hacen horticultura intensiva, y luego entregan al mercado la mercadería embalada. Comparten los trabajos y la gestión de todo el proceso, según sus habilidades.</p> <p>Invierten parte de las ganancias para hacer crecer el negocio y reparten proporcionalmente el resto entre todos, según su esfuerzo.</p>  |
| <p><b>Frigorífico de Chacinados de la zona de Chapecó, Santa Catarina (Brasil)</b></p>   |
| <p>Dos grupos, de 4 y 5 pequeños productores (menos de 10 ha. por chacra familiar) se asocian integralmente. Dentro de cada grupo ponen todos los recursos en común (tierras, equipos, mano de obra, etc.) para planificar y organizar la producción de cerdos. Luego entregan su producto a un minifrigorífico, administrado por ellos mismos, en el cual fabrican chacinados artesanales, que venden coordinadamente en las ciudades del Oeste del Estado.</p> <p>La gestión es compartida en todos sus aspectos, y las ganancias se reparten proporcionalmente a los aportes y esfuerzos de cada familia en cada ciclo anual.</p> |

## **2. ¿CUÁLES SON LOS PROPÓSITOS QUE ANIMAN A UNA MICROEMPRESA QUE HACE NEGOCIOS?**

Aun cuando podemos considerar dentro de las Microempresas Asociativas Rurales (M.A.R.) diferentes formas y tipos de encarar sus actividades, las características fundamentales que tienen en común todas ellas (inclusive las que producen servicios, como una asociación de maquinarias), son las siguientes:

### **a. La búsqueda del beneficio**

Como ya se comentó en la definición de empresa, si bien puede existir una serie de beneficios anexos (culturales, políticos, gremiales, mejoramiento de la calidad de vida, incremento de la participación social, etc.), la empresa actúa centralmente en el plano económico y el resto de los beneficios se subordina a esta dimensión.

Actuar en este plano de negocios significa que la empresa debe ser capaz de generar utilidades (excedentes) y poder capitalizarse en su propio beneficio. Económica-

mente el excedente resulta de restarle a todo aquello que se produce, la parte destinada a consumo y al gasto del proceso de producción.

**EXCEDENTE: PRODUCTO - (CONSUMO + INSUMOS)**

Este excedente, también llamado “ganancia”, debe estar comparado con formas que actúen como instrumento de control del uso de los recursos que se han puesto en juego en el proceso de producción:

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{EXCEDENTE O GANANCIA LOGRADA}}{\text{UNIDADES DE RECURSOS UTILIZADAS}}$$

La rentabilidad debe ser parecida, o superior, a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto, a fin de conservar la empresa como unidad de producción en el tiempo. De lo contrario, no podrá retribuir los factores de la producción que participan en ella y deberá cesar en sus actividades.

De esta manera, la rentabilidad es un fuerte criterio de selección de las actividades económicas, conjuntamente con otras consideraciones, como ser la disponibilidad de recursos, los costos y los riesgos del proceso. (Esto se verá en detalle en el Módulo N° 5, de Análisis Económico)

**b. El nivel de competitividad**

Como empresa, al actuar en el mercado le toca competir junto a otras empresas capitalistas en espacios y situaciones de venta similares.

Esto significa que la empresa asociativa tiene que poder alcanzar un volumen y una calidad de producción a costo no demasiado alto, que le permita competir en este espacio de mercado.

Se entiende por competitividad a la capacidad de la empresa para permanecer y crecer en el espacio de mercado donde actúa. La conquista de una posición competitiva sustentable y perdurable en el tiempo es un objetivo primordial para cualquier empresa y, por lo tanto, también para las M.A.R..

Si no lo logra, las reglas corrientes del mercado la condenan a desaparecer. Para poder competir, debe alcanzar un buen nivel de productividad (relación entre la cantidad de producto obtenido por unidad de insumo), una rentabilidad comparable a la del resto de la economía y una aceptable calidad de sus productos.

**c. El crecimiento**

Inmediatamente logrado algún nivel de beneficio y competitividad, se tiende a registrar crecimiento de escala y operatoria.

El crecimiento se clasifica usualmente en dos tipos:

***Crecimiento cualitativo:***

Valorado por la creación de nuevos servicios, la modificación de las estructuras de la empresa, el mejoramiento de la calidad y la variedad de productos, la naturaleza de

los clientes, la posición de la empresa en la competencia del mercado, las fuentes de financiamiento, etc.

***Crecimiento cuantitativo:***

Se traduce en un aumento de los recursos de la empresa, como las ventas, la producción, el personal, etc.

Es importante que se combine el crecimiento cuantitativo con el cualitativo, dos conceptos que deben estar muy ligados. Un sano crecimiento es indispensable para que la empresa logre:

- Preservar y en lo posible aumentar su participación en el mercado;
- Reforzar su solidez y satisfacer las motivaciones que condujeron a su creación;
- Alcanzar cierta dimensión que le garantice una evolución futura;
- Otorgar a sus colaboradores seguridad en el empleo, mejoramiento de las remuneraciones y aumento de atribuciones en materia de responsabilidades.

**d. El proceso de capitalización**

Acompañando al crecimiento debe considerarse estratégicamente la necesidad de invertir capital en la empresa para consolidarla y mejorarla. Esto se lleva a cabo por distintos medios (aportes de los socios, reinversión de ganancias, subsidios, financiaci-ones por créditos, etc.), que se verán en detalle en el Manual N° 6, de Administra-ción.

La integración inicial de medios propios es altamente conveniente, ya que no se puede depender indefinidamente de los recursos obtenidos en el medio financiero y en fuentes externas a la empresa.

Después, cuando ya se dispone de una base, es factible –proyecto de por medio– conseguir financiación. Si el negocio funciona y crece, producirá ganancias interesan-tes. Es preciso, entonces, que parte de los beneficios se destine a la reinversión, como una forma de garantizar su independencia y de asegurar la sobrevivencia.

**e. Necesidad de asumir riesgos para alcanzar estándares de competencia y niveles de seguridad**

Pero la actividad empresaria implica riesgos de distinto orden y magnitud. Se par-te, entonces, del supuesto de que en esta materia la empresa busca algunos mecanis-mos para evitar riesgos que estén fuera de control.

La noción de seguridad, postulada como otro de los objetivos importantes de la microempresa, significa poder asumir cierta cuota de estos riesgos por el camino, en un proceso calculado.

Veamos cuáles son las principales fuentes de riesgos que deben asumir las M.A.R. para su expansión y logro final de mayor seguridad:

**Los riesgos de la independencia**

Que significa “pensar por nosotros mismos”, separarnos de la tutela económica de antiguos intermediarios o de instituciones mayores que siempre han organizado los procesos comerciales del lugar.

### **Los riesgos del crecimiento**

Que tomarán distintas formas, como cambiar de producto y procesos para satisfacer el mercado, aprender a conocer otros mercados, o tener que legalizarse y empezar a pagar impuestos que aumentan los costos de funcionamiento.

### **Los riesgos de la división del trabajo**

Esto supone dejar de hacer todos de todo y comenzar a pensar en especializarse, tener que contratar a personas externas para hacer trabajos que siempre estuvieron a cargo nuestro, perdiendo el control absoluto de las tareas.

### **El riesgo del equipamiento y la modernización**

Lo cual impone cambiar de tecnologías y máquinas que sabemos manejar, para incorporar modos más rápidos y eficientes de producir. Este cambio supone también cambiar los modos de hacer, el ritmo y el momento de trabajar.

Este conjunto de **RIESGOS** debe ser asumido como **DESAFÍOS**, ineludiblemente y paso a paso, si se desea hacer compatible la microempresa con los tiempos actuales.

## **3. ¿ Y PARA QUÉ SIRVE A LOS CAMPESINOS UNA MICROEMPRESA ASOCIATIVA ?**

A poco que analicemos, vamos a descubrir la cantidad de ventajas que se puede obtener por practicar el asociativismo empresario.

Por ejemplo en Cororof:

- *Conseguir apoyos y subsidios para instalar su fábrica;*
- *Darles valor agregado a sus producciones;*
- *Conseguir la asistencia técnica en las fincas y la donación de un tractor;*
- *Crear puestos de trabajo en la fábrica y ocupación a todos en las fincas.*

Miremos un grupo de agricultores con poca tierra que han formado una pequeña empresa de maquinarias en Santa Fe (Argentina).

Lograron:

- *Créditos suficientes para reemplazar sus viejos equipos (tractor y herramientas) por equipos más modernos;*
- *Hacer la labranza rápida, a mucho menor costo y cuidando más el suelo;*
- *Dar servicios de labranza a vecinos, para amortizar mejor los equipos;*
- *Juntarse a discutir los problemas de producción de cada uno, ayudándose en los momentos difíciles.*

Y también el caso de un Minifrigorífico de cerdos en Santa Catarina (Brasil).

Lograron:

- **Conseguir financiación grupal y asistencia técnica para instalar el frigorífico;**
- **Manejar integralmente toda la cadena del proceso, con lo que las ganancias son mayores (por valor agregado y ahorro de intermediaciones);**
- **Proveer ocupación de mano de obra a todas las familias del grupo.**

Aun cuando es difícil considerar todas las posibilidades, un resumen de las ventajas más comunes se muestra en el Cuadro de abajo:

**POR MEDIO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL PODEMOS:**

1. Organizarnos para dar valor agregado a nuestras producciones, y retener ganancias para invertir en capacidad productiva futura.
2. Generar empleos en el lugar rural donde se crea la empresa, empezando por darnos más empleo en nuestras fincas, impidiendo la emigración temporal de salir a trabajar afuera.
3. Usar de modo más racional la capacidad de trabajo familiar disponible.
4. Tener acceso a tecnología mejorada en los rubros que se emprendan.
5. Adquirir insumos en común, controlando las cantidades y calidades, defendiendo las condiciones de compra.
6. Comercializar mejor la producción (defendiendo calidades, pesos, precios, condiciones de entrega).
7. Resolver nuestras necesidades y prestar servicios de laboreo, cosecha, etc., por medio de equipos, de maquinarias de mayor escala y rendimiento.
8. Tener acceso a mejor información y asesoramiento sobre técnicas productivas, de comercialización y de organización de empresa.
9. Acceso a fuentes de financiación y obtención de créditos en condiciones en general más convenientes.
10. Mejorar nuestra posición negociadora respecto a otros agentes de la economía, con el Estado y con los sectores urbanos.
11. Aprovechar todas las ventajas que brinda tener oferta de Cantidad-Calidad-Continuidad, para bajar los costos y mejorar la participación en los mercados.
12. Realizar un mejor uso de los recursos que dispone cada finca o chacra (tierras, máquinas, instalaciones, agua, etc.), y disponer de recursos en común imposibles de conseguir individualmente.

Por todo lo anteriormente explicado, queda claro la conveniencia, para los pequeños productores, de conformar emprendimientos asociativos desde el punto de vista de una argumentación racional-económica, además de la del tipo sociopolítica y cultural que pudieran existir (agremiación del sector en general, mejora de la comunidad, defensa del modo de vida rural, etc.).

#### **4. RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS M.A.R.**

---

¿Cuáles son los aspectos que hacen diferentes a las Microempresas Asociativas Rurales de la “idea corriente” que tenemos de las “empresas”?

Si bien las M.A.R. tienen que funcionar como “empresa”, hay varios rasgos y peculiaridades provenientes de su situación y propósitos que las convierten en “empresas especiales”.

Veamos algunos:

##### **1. Los socios son dueños “en común” de la empresa**

Este es uno de los principios de la asociación empresaria. Esta situación puede llevar a que aparezcan contradicciones en relación al funcionamiento y estrategia en la empresa. Los socios pueden tender a repartir todos los recursos al final de cada ciclo; o dar prioridad a lo social en las inversiones, ignorando la necesidad de crear reservas para cubrir el desgaste del capital fijo y la necesidad de reinvertir para consolidar y expandir la empresa.

##### **2. Los socios son los que toman las decisiones**

Esto implica un proceso de toma de decisiones bien definido y el diseño de formas organizativas que hagan posible la participación, sin detener la marcha de la empresa.

Si no hay mecanismos y procedimientos expresos que faciliten la intervención activa de los socios, se cae en la pseudoparticipación, en la consulta para legitimar decisiones tomadas por otros y entonces la empresa pierde su carácter asociativo.

Esto significa también aceptar las decisiones de la mayoría, especialmente en aspectos de índole estratégica.

##### **3. Los socios aportan mayoritariamente trabajo**

Puede ser solo parte de su tiempo de trabajo, y también es frecuente que en las M.A.R. intervengan otras personas no socias, como trabajadores contratados, en caso de necesidad. Pero, de hecho, los socios no son accionistas pasivos despojados de poder.

Algunos especialistas consideran que lo ideal es que toda la fuerza de trabajo de la empresa sea de los socios. Otros, que es suficiente con que los socios asuman las actividades de gestión, rotándose para desempeñar todas las tareas de este tipo.

#### **4. Los socios aportan alguna fuente de capital**

Ya fuera para “fundar la empresa” o apuntalar un negocio que se encare, siempre es más valioso que los dueños de la empresa demuestren su compromiso con aportes de capital.

Dado el carácter de pequeños productores y de escasez normal de recursos de nuestros campesinos, lo que importa no es “cuánto” (el monto), sino la demostración del compromiso formal a través de algo que tanto cuesta conseguir.

Se pueden establecer aportes fijos de capitalización, o variables según distintos criterios, para mantener el equilibrio entre el compromiso y la demanda de capitalización.

#### **5. Los socios deben tener suficientes canales de comunicación e información**

Es preciso que esté bien claro el tipo de información a la que todos los socios pueden tener acceso y los mecanismos e instancias de comunicación. Como la comunicación tiene doble vía, (emisor ⇌ destinatario) es necesario que esté claro el proceso por seguir con las informaciones y reclamos que provienen de los socios. Esto es lo que podríamos llamar «transparencia de la gestión».

#### **6. Los socios necesitan confiar la gestión a personas que tengan la calificación necesaria**

Como se verá más adelante, la “Gestión asociativa” es una forma de administración nueva para la situación y capacidades actuales de los campesinos.

Para hacerla conviene que participen en esto varios miembros del grupo, o que cuenten con apoyo de técnicos profesionales, pero deben haber responsables por la gestión (esto es el Puesto de Gerencia).

Los administradores o gerentes deben estar capacitados para cumplir esa función, y además tener en claro las características de la empresa asociativa y el modo de ser de la gente en un lugar. Si eso no sucede, es fácil que utilicen sus conocimientos para convertirse en autoridad que «abuse de las oportunidades para decidir por su cuenta».

A veces se puede recurrir a formas de gestión compartida con personas conocedoras, profesionales para el efecto. Es el caso de convenios entre ONG y M.A.R., en donde –por un tiempo de aprendizaje pactado– la ONG se hace cargo de la Gerencia bajo el control de la Dirección de la M.A.R., compartiendo riesgos y ganancias.

#### **7. Tamaño y número de asociados**

Estas características de la empresa asociativa hacen aconsejable que no tenga un tamaño muy grande, salvo que la estructura organizativa permita la subdivisión en grupos de trabajo pequeños, con autonomía funcional y participación asegurada.

Del tamaño –tanto en términos de cantidad como de homogeneidad del grupo– dependen el grado de visualización de las relaciones concretas de cooperación y la posibilidad de que los campesinos puedan –y sientan que pueden– sostener ellos mismos la empresa.

En resumen, la participación efectiva de los socios es la característica que define la empresa asociativa. Si esta participación es ficticia, cuando los socios actúan solo como fuente de información o como ratificadores de decisiones ajenas, puede afirmarse que la empresa no es asociativa o que está en crisis.

Para muchos casos, este debilitamiento de la participación y la apatía en los socios es la contrapartida de actitudes paternalistas de los organismos de desarrollo, o de asesores de organismos técnicos oficiales, que actúan como si fueran dirigentes de la empresa.

Otro aspecto perjudicial es la continuidad en el cargo de algunos dirigentes tradicionales y poco afectos al cambio. Un funcionamiento democrático significa que todos tienen el derecho y la oportunidad de ejercer cargos directivos, pero también que se les ofrece la capacitación necesaria para ejercerlos (desarrollo de liderazgos de recambio).

## **5. ALGUNOS “ENFOQUES” QUE AYUDAN A ACTUAR MEJOR**

---

Aunque el enfoque de mercadeo es característica predominante en la concepción empresaria, es ineludible para el tipo de empresa que tratamos y la evolución de los tiempos que vivimos la incorporación de tres enfoques esenciales, los cuales confieren un tono de compromiso social y responsabilidad vital a la M.A.R..

### **a. El Enfoque de Género**

Cualquier emprendimiento grupal moderno necesita incorporar el “enfoque de Género”. Esto es mucho más que “incorporar a las mujeres”, ya que de hecho –por ser emprendimientos asociativos familiares– ellas estarán influenciadas e influenciando directa o indirectamente con la creación y desarrollo de la empresa en su comunidad.

#### **ENFOQUE DE GÉNERO**

Este enfoque reconoce diferencias y desigualdades existentes entre varones y mujeres, y analiza su origen y efectos, para emprender acciones orientadas al logro de relaciones más equitativas en los distintos ámbitos de relaciones sociales.

El Género es entonces una construcción social, en la cual se asignan **ROLES DE GÉNERO**, que vienen a ser los papeles y funciones que les cabe tanto a varones como a mujeres en una determinada sociedad.

Estos roles son socialmente asignados, aprendidos y determinan la división del trabajo, las responsabilidades y el logro de beneficios a que cada género puede acceder actuando socialmente.

Se reconocen cinco ámbitos en los cuales los grupos humanos se organizan para satisfacer sus necesidades:

**REPRODUCTIVO:** comprende todas las actividades que el grupo realiza para la reproducción biológica y social.

**PRODUCTIVO:** el conjunto de actividades que el grupo encara para crear bienes y servicios, para el mercado, su autoconsumo y autoayuda.

**COMUNITARIO:** actividades del grupo para mantener y mejorar las condiciones básicas de la comunidad.

**POLÍTICO:** actividades dirigidas a crear, adquirir y administrar poder.

**CULTURAL:** actividades realizadas para diseñar, mantener y conservar valores, creencias y normas sociales de valor para el grupo.

El enfoque de Género analiza y provee evidencia de cómo el “rol genérico” de las mujeres está en desventaja en el balance de estos cinco ámbitos, pues:

- Tienen a cargo casi en exclusiva aspectos de reproducción, desde su función de “madres” (crianza y educación) y “señoras del hogar” (creación y preparación de alimentos);
- Se halla sobrecargada su función en lo productivo (ayudan en la finca de renta, están a cargo de la creación del autoconsumo, participan a veces en la comercialización, se involucran en nuevos emprendimientos productivos, etc.);
- Están más involucradas que los hombres en muchas acciones comunitarias y de mantenimiento de la vida cultural de la comunidad;
- Permanecen casi ajenas al ámbito de manejo de poder político.

En consecuencia, y cuando se hable de la creación y desarrollo de empresas asociativas M.A.R., el rol de las mujeres debe considerarse con sumo cuidado y aprecio para los siguientes aspectos:

- ¿La asignación de roles y espacios de participación en el emprendimiento es equitativa? ¿Son convocadas y aceptadas por igual en él las mujeres? ¿Es apreciado su aporte directo y sus habilidades expandidas (como socia, como trabajadora, como dirigente)?
- ¿Qué grado de acceso a lugares y actividades del emprendimiento tendrán? ¿Qué control de la empresa son capaces de asumir junto a los varones?
- ¿En qué medida las oportunidades y beneficios del emprendimiento se reciben equitativamente entre varones y mujeres?
- ¿En qué medida el emprendimiento considera las diferentes necesidades genéricas? ¿No se afecta a las mujeres en su rol doméstico con el trabajo en la empresa? ¿No se las recarga más aún en sus responsabilidades productivas en la finca familiar, etc.?

Como se aprecia, la cuestión es profunda e implica analizar directamente los roles de participación social, la actuación y acceso a los beneficios de varones y mujeres, y también cómo el emprendimiento grupal puede influir (positiva o negativamente) en el espacio vital de las fincas.

La adopción en el seno de un grupo emprendedor del enfoque de Género es un proceso lento pero muy fructífero, ya que, cuando hay participación y equidad entre mujeres y varones, la empresa asociativa funciona mejor. Se reconoce en este sentido como importantes las siguientes ventajas estratégicas:

- El modelo productivo general fincas-emprendimiento está mejor integrado y la eficiencia general de resultados es mayor;
- El análisis y la ponderación de riesgos que hace el grupo acerca de sus negocios tiende a ser más realista;
- Las capacidades de administración y organización interna de la empresa se ven claramente potenciadas.

***Para una profundización del enfoque de Género ver en Anexo Electrónico el documento:***

***GÉNERO Y DESARROLLO, elaborado por la Ing. E.H. Venus M. Caballero.***

#### **b. El enfoque de responsabilidad comunitaria y social**

Las empresas nunca están ni actúan solas en el marco social donde se instalan y desenvuelven. La visión individualista “del hombre hecho a sí mismo”, que triunfa contra la corriente sin ayuda ni relación con su entorno, o de la empresa que no le debe nada a su comunidad o región es inexacta y, además, socialmente perversa.

Por una parte, para organizar cualquier esfuerzo empresario hay que disponer y aprovechar los conocimientos y habilidades de cada miembro del grupo y de sus familias. Un poco más allá se precisan los apoyos y ayudas del “entorno inmediato”, compuesto por aquellas personas que simpatizan con el grupo emprendedor (los amigos, los parientes, algunos técnicos acompañantes, quienes aportan materiales e ideas, los primeros clientes, etc.).

Luego se necesitan siempre asociaciones de la comunidad (sindicatos de campesinos, comisiones de la Iglesia, cooperativas multiactivas, ONG, etc.), y de instituciones oficiales (municipalidades, gobernaciones, delegaciones locales y regionales de Ministerios, etc.). Estas aportan estímulo, información y capacitación; dan ayuda económica; facilitan comunicación y gestiones, etc.

Obsérvese entonces la cantidad de saberes y bienes sociales que precisamos para formar y hacer crecer cualquier emprendimiento, y cuánto le debe a la comunidad una empresa en funcionamiento.

Pero, por otro lado, hay que apreciar cuánto es capaz de devolver esta empresa, cuando se expanda, en término de influencia y ayuda socioeconómica hacia su comunidad.

Nuestro pequeño emprendimiento, una vez fortalecido, podrá:

- Ayudar a satisfacer necesidades de la gente, por medio de la oferta de bienes y servicios apropiados y de calidad (por ejemplo las ferias campesinas);
- Crear oportunidades de empleo en las familias integrantes y también fuera de ellas;
- Al aportar bienes que se venden en los mercados, ingresa dinero que se reparte en la comunidad (en salarios, pago de servicios y proveedores, etc.);
- Contribuir mediante impuestos a sostener el estado local y nacional.
- Ayudar a desarrollar la red de actividad económica en su área de acción;
- Tener capacidad de apoyo solidario con su comunidad (para patrocinar eventos culturales y sociales, para auspiciar el desarrollo educativo, para crear nuevas empresas, etc.).

En consecuencia, desde una visión estratégica integrada, las empresas necesitan de la comunidad para desenvolverse, y se deben a esta comunidad como un miembro más de una familia ampliada, generando lo que se denomina “Desarrollo Económico Local”.

Esta concepción ha sido llevada a la práctica con éxito en varias partes del mundo, en donde se ha realizado un esfuerzo de inversión para instalar muchas empresas de un rubro en una región, las que, actuando interrelacionadamente en los mercados, fomentan el desarrollo total del lugar. (Teoría de los «Clusters»)

### **c. El enfoque de cuidado del medio ambiente y de la vida**

Las consecuencias de haber agredido el ambiente sistemáticamente, aplicando un “Modelo de Desarrollo” mecanicista, que pregonaba la importancia de producir a gran escala y da poca importancia a la calidad y naturalidad de los productos, están a la vista.

Después de casi dos siglos de civilización industrial y la imposición de una agricultura condicionada a los insumos agroindustriales, los efectos sobre el ambiente y la vida no pueden ser más que alarmante.

Puede percibirse entonces:

- Enormes superficies deforestadas y erosionadas en todo el planeta por efecto de una agricultura extractiva;
- Alimentos vegetales y animales desbalanceados y empobrecidos nutritivamente;
- Creación de poluciones ambientales de distintos órdenes (aumento del Anhidrido Carbónico, lluvias “ácidas”, disminución de la capa de Ozono);
- Tendencia al aumento de la temperatura por el efecto “invernadero” de las causas anteriores;

*Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.)*

- Peligros de insalubridad de distintos órdenes (contaminación del aire con sustancias orgánicas derivadas del petróleo, envenenamiento de aguas por pesticidas y exceso de fertilizantes, etc.).

Evidentemente que esto no puede seguir así, y la reacción general mundial ecológica es un hecho creciente y compartido por cada vez mayor cantidad de gente.

Este enfoque aplicado a nuestras M.A.R. debe ayudar a analizar, dimensionar y promover los siguientes aspectos claves:

**En el ámbito de la PRODUCCIÓN PRIMARIA**

- Propender a estrategias que apunten al logro de productos más naturales o directamente de índole orgánica;
- Diseñar y aplicar sistemas integrales de conservación y manejo del suelo, de las aguas y de los recursos de la vida en la finca (el bosque, los animales, la gente);
- Instalar sistemas de procesamiento (lagunas de decantación en criaderos y sistemas concentrados de producción animal) y aprovechar residuos;
- Evitar el uso de defensivos y sustancias ajenas a las de la naturaleza.

**En el ámbito de los PROCESAMIENTOS FABRILES**

- Evitar en todo proceso de transformación o fábrica, el utilizar sistemas contaminantes (como el cromo en industrias del cuero, el conjunto de sustancias "aditivas" autorizadas para agregar a los alimentos, etc.);
- Instalar los medios de transformación natural de desechos fabriles (para vinasas en caña de azúcar, lagunas de decantación en fábricas y frigoríficos, etc.).

**En el ámbito de la SALUD y CALIDAD de VIDA**

- Preferir siempre los sistemas que no afecten la salud de las personas que trabajan en el emprendimiento, aun cuando sean menos eficientes;
- El concepto de CALIDAD debe estar orientado prioritariamente a manipular con limpieza y preservación de contaminación a todos los productos creados o elaborados.

## 6. CONDICIONES DESFAVORABLES Y FACTORES FAVORABLES ENTRE LOS CAMPEVINOS PARA FORMAR M.A.R.

¿Y es fácil esto de juntarse y formar una M.A.R.? ¡NOOO!

### a. Obstáculos Internos

Muchas veces los mismos productores asumen actitudes de rechazo y desconfianza frente a la constitución de emprendimientos asociativos. Las razones que toman en cuenta para no participar o hacerlo con reserva, son de índole muy distinta.

Veamos las opiniones de algunos grupos de campesinos, que desnudan los principales obstáculos que ellos mismos perciben:

#### **Opiniones de campesinos pertenecientes a comités de la feria de Encarnación:**

- “Tenemos un gran peso de nuestra herencia cultural, y junto a esto están las cuestiones políticas que se han vivido aquí en Paraguay. En todos estos años se impedía que los campesinos se juntaran”;
- “Esta situación nos ha dejado con miedo, y procedemos con timidez ante estas iniciativas diferentes. Tenemos ignorancia de que existen otras formas de organizarse distintas a las que conocemos”;
- “A causa de la poca instrucción y educación, no sabemos participar ni tomar decisiones juntos”.

#### **Las mismas cuestiones, pero en boca de productores que organizadamente van a la Feria de Ciudad del Este.**

- “Primero, por ignorancia existe una gran falta de confianza en nosotros mismos; el nivel de autoestima que tienen los campesinos hoy es muy bajo. Esta desconfianza es dentro de la comunidad, y hasta entre los vecinos. Esto se traduce en falta de credibilidad y entendimiento hasta dentro de los grupos chicos, como el comité. Por eso en estas condiciones es difícil pensar claro en la Organización como solución”.
- “El peso de las cuestiones políticas nos ha marcado mucho, por culpa de las cuestiones de fanatismo político muchas veces no se hacen las cosas bien. Estas situaciones nos han dejado con miedo para asumir compromisos nuevos”.
- “A muchos nos cuesta asumir cosas nuevas; es más fácil tratar de permanecer igual. Este conformismo es malo pues nos hace creer que haciendo las cosas como siempre, vamos a salir adelante”.

En la lista siguiente se hace un análisis de las causas más comunes que se presentan como obstáculos internos, cuando se pretende desenvolver programas de promoción de las M.A.R. entre los campesinos:

1. En algunos grupos y comunidades campesinas hay reticencia a renunciar a su derecho de decisión individual a favor del grupo o empresa colectiva. Esto suele fundarse en un fuerte vínculo individualista del productor con su familia y su tierra.
2. A veces hay lazos de lealtad personal que ligan a los campesinos con el intermediario almacenero, con el dueño de la tierra o el político local, a quienes deben favores y ayudas recibidos tradicionalmente.
3. La necesidad de no arriesgar los escasos recursos de que disponen para su subsistencia y la de su familia, que los lleva a preservar, por ejemplo, la figura conocida del intermediario, aunque este los perjudique.
4. La desconfianza en sus líderes por razones de distinta índole, que los lleva a «no meterse» o a considerar como una ofensa el control de un grupo de compañeros en sus actividades.
5. El valor dado a la palabra, a veces por la falta de dominio sobre otras formas de comunicación, que trae como consecuencia un cierto desprecio por lo escrito (quizás como forma de no poner en evidencia una incapacidad que lo avergonzaría).
6. El optar siempre por la satisfacción de las necesidades inmediatas e individuales, relegando a un segundo plano las colectivas y de más largo plazo.
7. Una visión fatalista de su futuro y una desvalorización de su trabajo y de su papel en la sociedad.
8. El miedo y la desconfianza en formas de producción asociada, generados por fracasos de empresas diseñadas improvisadamente o mal administradas (caso corriente en cooperativas de campesinos).

#### **b. Condiciones que favorecen el nucleamiento empresario**

Hay también un conjunto de factores que facilitan la formación de las M.A.R.. Algunos son más “internos” de la cultura del grupo o de la comunidad. Otros, en cambio, se asocian más a condiciones u oportunidades “externas” del medio. Veamos algunas:

1. El capital social de la comunidad. Hay grupos en cuya cultura hay más propensión a juntarse, que reconocen la ventaja y la necesidad de reciprocidad para actuar juntos.
2. La historia previa es muy importante. Si existen experiencias anteriores similares con algún grado de éxito organizativo, la cuestión se autoestimula rápidamente.
3. Existencia de redes y organizaciones pro empresariales en la comunidad. Por ejemplo, los municipios con programas de desarrollo que estén estimulando la

formación y el acompañamiento empresario. O una ONG actuante en un proyecto de feria natural, o en un proyecto de exportación de artesanías.

4. Estos agentes estimuladores hacen de intermediarios entre la futura empresa y su entorno: proporcionan información y capacitación, ayudan a conocer el mercado, preparan “negociar” el andamiaje de la empresa con organismos de financiación (o proveen la financiación).
5. Muchas veces el mercado –en forma de demandas específicas de sus operadores– viene a empujar en una comunidad la creación de una empresa asociativa (de acopio, de procesamiento, etc.).
6. Cuando hay un entorno económico sano (de reglas macro claras, sin desajustes violentos por inflación o turbulencia social), también se ve favorecida la confianza de los grupos al emprendimiento.
7. La existencia de políticas socioeconómicas activas –por ejemplo, de apoyo específicos para beneficiar a los campesinos de una región o departamento– que hayan tenido algún resultado, dispone favorablemente a la comunidad y sus productores hacia la organización empresaria.

## **7. LA “VISIÓN” NOS PERMITE ENTENDER Y VALORAR EL ROL DE LA CAPACITACIÓN EN LAS M.A.R.**

La remoción de los obstáculos del punto anterior y la reflexión para motivar a los grupos a ponerse en camino, aprovechando las condiciones favorables que el medio ofrece, deben tratarse y encararse por medio de la más potente herramienta de que disponemos:

### **La capacitación**

La capacitación tendrá en estos casos una serie de metas que cumplir, las cuales ayudarán a los grupos, primero, a verse a sí mismos y, luego, a apreciar la oportunidad y alcances del modelo asociativo para ayudarles a cambiar su situación.

Algunas de las metas más trascendentes que la capacitación podría impulsar pueden ser:

1. Facilitar una representación más clara de la historia local de los productores y de su papel e importancia socioeconómica para la comunidad.
2. Que logren entrenarse en la detección e identificación de sus problemas y conflictos, eligiendo luego la alternativa de solución que más les convenga.

3. Que los participantes conozcan y manejen instrumentos convenientes para conocer e interpretar su realidad y poder analizarla en función de sus intereses.
4. Conseguir que comprendan el valor de lo técnico y de la importancia de la innovación tecnológica en todos los planos de sus emprendimientos.
5. Que se apropien de las nuevas formas de organizar el trabajo empresarial, para que este cree valor económico sostenible en el tiempo.
6. Que comprendan el significado de la empresa asociativa como instrumento para avanzar en su proceso de desarrollo.
7. Que logren ser más eficientes en la administración de sus recursos.
8. Que aprendan a conducir su empresa con participación, aceptando las decisiones del grupo y actuando de acuerdo con ellas.

He aquí la función de la capacitación en la empresa: lograr que los productores entiendan que el cambio es posible y que estén dispuestos a trabajar por él.

Pero, al mismo tiempo, es esencial que se sientan sujetos y no objetos del proyecto de algún programa o institución técnica. Es necesario que entiendan por qué y para qué deberán cambiar sus estilos de participar y de trabajar; por qué adoptar esas nuevas técnicas.

Si la propuesta de capacitación es “dirigista”, se logra transferir solo «recetas», que se borran con el tiempo. El productor o campesino que se limita a aplicar las recomendaciones recibidas –sin apropiarse de ellas– es apenas la mano de la cabeza del técnico y actúa desde las mismas representaciones de su viejo papel subordinado: la lealtad, el miedo, el fatalismo, la admiración por el otro y su desvalorización.

Además, si esta propuesta de capacitación, dirigida a promover empresas asociativas, no consigue impulsar un modelo en el cual “todos se motiven a pensar por su cuenta”, que todos intenten superar sus barreras y obstáculos personales, solo preparará dirigentes y dirigidos, minorías que piensan y deciden, y mayorías que aceptan pasivamente las decisiones.

Y es probable que esas minorías, cuando tengan poder, desde el mismo sistema de valores que quedó inmodificado, volverán a tomar actitudes rígidas y conservadoras; serán inflexibles y autoritarios.

En este sentido puede afirmarse que, aunque sea posible considerarlos aisladamente, los resultados de la capacitación y los de la empresa son inseparables, porque la capacitación es apenas un instrumento para que la empresa alcance los resultados que se propone.

*Una profundización del rol de la capacitación participativa se ofrece en Anexo Electrónico en el Documento:*

***REFLEXIÓN SOBRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO, elaborado por el Ing. Lucio Schmidt.***

# CAPÍTULO C

## LA VISIÓN ESTRATÉGICA EN LAS M.A.R

### 1. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA

---

Luego de apreciar las principales cuestiones que ayudan a “enfocar” la Microempresa Asociativa Rural como una organización socioeconómica, sus implicancias y relaciones culturales, ecológicas, etc., aparece otro plano en el que es preciso visualizar la cuestión.

En él se tratará el fenómeno empresario desde una perspectiva dinámica: como la de un “organismo viviente”, que se relaciona, interactúa con un medio que lo afecta, que tiene una historia previa y vive un ciclo determinado, que se transforma, etc.

Con esta Visión, denominada “Estratégica”, se propone iniciar el análisis de los sistemas y procesos que involucra, y del mecanismo general de planeamiento del rumbo que la empresa debe darse para operar en el buen camino y ser vitalmente sostenible.

#### a. El enfoque de sistemas

El primer concepto importante por visualizar es considerar a la empresa como un SISTEMA. Una sencilla y buena definición de sistema es:

- **UN OBJETO O CONSTRUCCIÓN COMPLEJA (con muchas partes a la vez y diversas entre sí).**
- **INTEGRADO POR PARTES O COMPONENTES QUE SE DISTINGUEN Y TIENEN FUNCIONES ESPECÍFICAS.**
- **UNIDO POR UNA RED DE RELACIONES (físicas o de informaciones).**

En este sentido, ejemplos comprobables de sistemas en diferentes planos son:

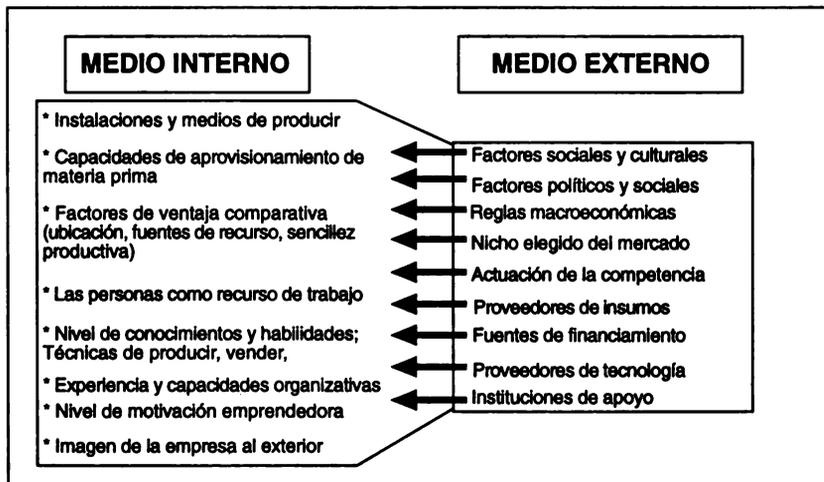
- Un automóvil
- Una célula u organismo vivo simple
- Una empresa (común o asociativa)
- Un gobierno (de cualquier país).

¿En qué son parecidos genéricamente todos ellos?

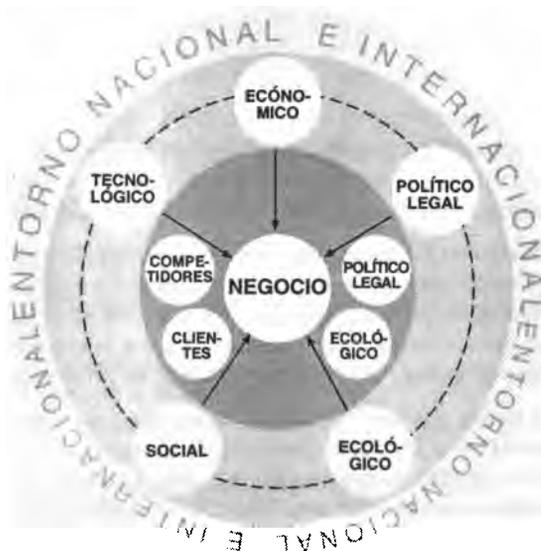
Veamos algunas características:

1. Cualquier cambio en una de sus partes afecta a las otras, y con ello al sistema íntegro. Ejemplos de esto son una basura en el carburador para el automóvil, o la rotura de la prensa de aceite en la fábrica, que obliga a vender el girasol en grano y a bajo precio.
2. La unidad del sistema posee propiedades (logra resultados) que no tienen sus componentes o partes individuales. Ejemplos de esto son todos los juegos en equipos (fútbol, básquet), en donde se evidencian los logros del esfuerzo conjunto y organizado por sobre la habilidad individual.
3. El sistema posee límites, que pueden verse (físicos) o no (intangibles). Estos límites diferencian con bastante precisión un AMBIENTE INTERNO (como si fuera el interior de una casa y lo que pasa en ella), y un AMBIENTE EXTERNO (como si fuera el barrio y lo que ocurre en él).
4. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Si son abiertos, en su límite mantienen un intercambio de información entre el AMBIENTE INTERNO y el EXTERNO. Buen ejemplo de esto es la salida de aceite o el acto de compra de semillas que puede hacer el sistema "Cooperativa DECOS-NOR-LTDA".
5. Una vez definido "un sistema" en el espacio y en el tiempo por los aspectos anteriores, adquiere una posición relativa:
  - Hacia "afuera" queda inserto dentro de sistemas mayores, que lo envuelven e influyen más o menos directamente (por ejemplo DECOS-NOR-LTDA. dentro del sistema cooperativista o del Sector Oleaginoso del Paraguay).
  - Hacia "adentro" tiene subsistemas o partes componentes, cada una de las cuales cumple funciones relativas al todo (las fincas producen específicamente ciertos granos para la fábrica, los obreros operan máquinas, etc.).
6. El sistema tiene una finalidad más o menos explícita. Se reconoce fácilmente que cada sistema (armado, tanto por la naturaleza como por otro humano) ha sido calculado para cumplir algún fin práctico. Por ejemplo, la célula crece para reproducirse; el automóvil se mueve para ir a determinado lugar; la cooperativa, para defender a los colonos y mejorar su nivel económico.
7. La mayoría de los sistemas (y en especial los sistemas vivos y desarrollados por el hombre) tiene una fuerte dinámica. Esto significa que no son estáticos (como una fotografía), se mueven de un estado a otro (como una película), y a esto se lo denomina propiamente PROCESO O HISTORIA del sistema.

Con la consideración de las propiedades anteriores podemos diseñar un esquema de la empresa como sistema global:



Como se observa, el sistema de la empresa es complejo e interactivo entre su MEDIO INTERNO y el AMBIENTE EXTERNO que lo rodea.



Fuente del cuadro: Fichas del PROMER (2001)

**b. Análisis de los límites**

En la figura anterior la empresa funciona como un sistema abierto, debido a que ella se comunica con su entorno mediante flujos de entradas y salidas. Es interesante comprender que la empresa depende de su entorno para conseguir los medios que permitan su funcionamiento.

| <b>FLUJOS DE ENTRADAS</b>                | <b>FLUJOS DE SALIDAS</b>         |
|--|----------------------------------|
| ➡ Materias primas                        | - Ofertas de ventas ➡            |
| ➡ Insumos para producir                  | - Productos terminados ➡         |
| ➡ Materiales para energía o electricidad | - Subproductos y residuos ➡      |
| ➡ Flujo de valores monetarios            | - Salida de valores monetarios ➡ |
| ➡ Flujo de informaciones                 | - Flujo de informaciones ➡       |
| ➡ Personas                               | - Personas ➡                     |

**c. El Análisis del Entorno**

Siguiendo a los factores de la figura del punto anterior, el medio ambiente o entorno contiene varios elementos que es necesario considerar para un análisis de situación de toda empresa. Veamos cómo funciona para la cooperativa DECOS-NOR-LTDA.

**1. El nicho de mercado donde actúa**

Por su finalidad, este es el punto de entorno cercano más importante. Los clientes, los transportistas, la gente del mercado de aceite con la que necesita relacionarse bien.

**2. La competencia y su fuerza**

La evaluación de los competidores (quiénes son y qué elementos disponen, cómo actúan en el mercado) es un complemento indispensable en el análisis de la posición de la empresa en su entorno.

**3. El entorno de proveedores de materia prima y servicios**

Se precisan semillas para producir, servicios de taller para reparar el tractor o la prensa, etc. El funcionamiento de esto suele ser clave, pues afecta directamente los costos de producción y la posibilidad de hacer competitiva a la fábrica.

**4. La oferta tecnológica**

Para mantenerse competitivo es preciso incorporar con frecuencia cambios y modernizaciones en las técnicas de producción y la organización productiva de la empresa. Por eso DECOS-NOR-LTDA precisa de extensionistas para mejo-

rar las fincas, y/o de un ingeniero que le ponga a punto un nuevo proceso de purificación de su aceite.

**5. Fuentes de financiación**

Es importante para toda empresa establecer relaciones con los sectores que proveen el capital (Bancos oficiales -BNF-, Instituciones como el Crédito Agrícola de Habilitación u otras Cooperativas), para poder tener acceso a las fuentes de financiamiento, siempre tan necesarios.

**6. El entorno comunitario (sociocultural)**

Este tipo de empresas está insertada en su comunidad de una forma tan estrecha que cualquier hecho lo influye y compromete. Por ejemplo, muchas veces la escuela o la capilla necesitan aportes que se pueden donar desde la empresa. Vemos que los “valores” de las personas de la cooperativa tienen mucho que ver con lo que se aprende y reflexiona en esas instituciones.

**7. El entorno político**

Las influencias de la actividad política local suelen tener mucho efecto. A veces esto es positivo, como cuando el intendente gestiona ayudas económicas del Estado. Otras son francamente perjudiciales; por ejemplo, si integrantes de una empresa pretenden usarla para beneficio de sus intereses partidarios.

**8. El entorno jurídico**

Cada nación cuenta con reglas jurídicas para un mejor ordenamiento. Las empresas se legalizan por medio de figuras jurídicas societarias (Cooperativas, SRL, etc.), tienen obligaciones tributarias, laborales con las personas que contratan, etc. Todo esto influye en las formas de organización y procedimiento público de las M.A.R..

**9. El entorno macroeconómico**

Comprende el conjunto de reglas que fijan los gobiernos para estimular y controlar el desenvolvimiento de todos los actores económicos de un país (política monetaria, política fiscal, política impositiva, los acuerdos internacionales como el MERCOSUR).

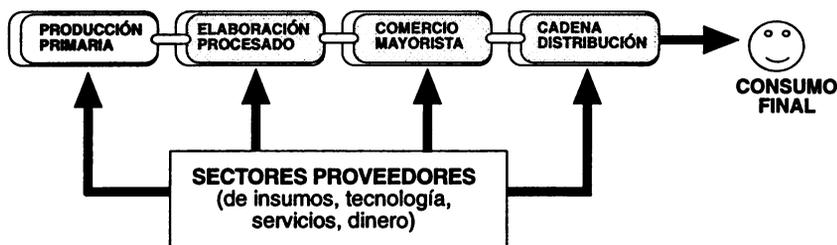
Como se nota, el entorno de la empresa es, de hecho, una fuente de incógnitas y contradicciones que pueden poner en juego su existencia por lo que se debe demostrar oportunamente capacidad de adaptación y cambio.

**d. Cadenas agroindustriales**

Dentro del sistema “más grande”, algunos factores del entorno que mencionamos están organizados de modo que forman parte de una «cadena agroindustrial y comercial».

*Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.)*

En ese contexto, cualquier empresa a la que hagamos referencia se inserta como una pieza o eslabón de un sistema como el de la figura siguiente.



En la cadena se ve que hacia un extremo la producción se integra con los sectores proveedores de insumos y equipamiento, y hacia el otro con los sectores de procesamiento o industrialización y de comercialización. Estos sectores o fases del proceso tienen, a su vez, sus proveedores de insumos y equipamientos específicos.

Veamos el Caso de Cororóí:



(Retorno de información hacia atrás en la cadena)

En la cadena se da un flujo de bienes y servicios, por un lado, y de información, por el otro. Los bienes y servicios evolucionan desde la producción hacia los mercados, respondiendo a las señales que éstos transmiten y que se traducen en la circulación de información desde los mercados hacia la producción.

Cada vez que un producto cambia de empresa, se da una puja por el precio que el comprador pagará al vendedor, y un «acuerdo» que se apreciará en el valor del precio.

En consecuencia, solo la visión integrada de las cadenas agroindustriales permite evaluar adecuadamente la competitividad de un sistema determinado.

En el análisis de este sistema es necesario evitar la «miopía», que consiste en considerar exclusivamente la unidad de producción y olvidar la forma en que ella se integra y participa de la cadena correspondiente a un sistema mayor.

Todo lo anterior justifica el pensar en una estrategia de «encadenamiento productivo» para los pequeños productores dentro de un programa más general, que contemple las factibilidades para incorporar la ganancia de cada eslabón y el control de partes o componentes de la cadena (por ejemplo, a Cororóí le puede interesar en el futuro los procesos de refinamiento del aceite).

Esto facilitará la generación de encadenamientos productivos; por ejemplo, productores de determinados rubros, asociados a determinados mecanismos de comercialización:

- Productores de mandioca ➡ Fábricas de almidón.
- Productores de aceites esenciales ➡ Planta de rectificación.
- Productores de frutas ➡ Fábricas de dulces y comercializadora de productos no perecederos.

**e. Análisis interno**

En el MEDIO INTERNO hallamos el conjunto de elementos ya más conocidos, por ser estos los denominados comúnmente “Factores de Producción”.

Sin embargo, a esto hay que incorporar no solo las cosas materiales y la disponibilidad de personas o dinero, sino también algunos factores llamados ahora “intangibles” (que no se ven), pero que en la actuación moderna de las empresas cada vez son más relevantes.

Veamos por ejemplo:

**FACTORES TANGIBLES**

- a. Recursos físicos (tierra, instalaciones, equipos, maquinarias y amoblamientos);
- b. Ubicación conveniente (lugar, clima, esto es parte de la “ventaja comparativa”);
- c. Recursos humanos para el trabajo físico;
- d. Provisión propia de materia prima o materia abundante en el lugar;
- e. Capacidad financiera propia.

**FACTORES INTANGIBLES**

- a. Conocimientos y habilidades técnicas para producir, procesar, comercializar;
- b. Nivel de motivación del grupo;
- c. Madurez de la organización para trabajar en grupo y superar crisis internas;
- d. Experiencia y capacidad de hacer una gestión en conjunto (asociativa);
- e. Imagen que tiene la empresa en el medio exterior;
- f. La autoimagen: el paradigma empresarial.

**f. La apreciación humana: El paradigma empresarial**

Todos los factores anteriores pesan en la potencialidad que pueda desatar la M.A.R. cuando opere en los negocios. Sin embargo, la experiencia general empresaria es contundente al señalar como lo más valioso del medio interior de cada empresa a:

**LAS PERSONAS (El recurso humano de la Empresa).**

Ya sea como asociados, directores, gerentes, técnicos o trabajadores internos, las personas tienen una gran influencia en el éxito del sistema que la disposición de facilidades de producción, acceso al dinero, buenas instalaciones y máquinas, etc.

Esto es así pues la motivación y el grado de apoyo necesario dependen esencialmente de lo que cada uno y en conjunto piensan y realizan los asociados y miembros de la empresa.

Lo que cualquier ser humano puede ver y comprender depende de los esquemas mentales que tiene incorporados. Estos esquemas mentales conforman un «sistema de creencias y valores» que se integran coherentemente y se refuerzan mutuamente con el tiempo. Estas estructuras condicionan la conducta porque actúan guiándonos como MAPAS DE RAZONAMIENTO o PENSAMIENTO.

La conducta de una organización es el producto de estos «mapas mentales» que habitan en la cabeza de cada líder o gerente, creando una interpretación propia de la empresa.

Cada una de estas personas tiene una idea de lo que es el emprendimiento y la organización que lo sustenta. Cada miembro posee una percepción de los escenarios del ambiente externo que enfrenta la empresa.

Estas dos percepciones, la de cómo es el escenario en el que la empresa opera y la de cómo es la relación en el medio interno se juntan y definen la «identidad» empresarial.

A esta identidad se la llama Paradigma de la empresa.

### **PARADIGMA**

Un paradigma es un conjunto de reglas guiadas por valores (formales e informales) que hace dos cosas:

- Establece o define límites del campo de actuación (qué hacer y no hacer);
- Indica cómo comportarse dentro de los límites del campo para tratar de tener éxito.

Recordemos algunos de los principales valores que alimentaban el PARADIGMA de la gente de Cororof:

- **SOLIDARIDAD:** Actuar juntos para defenderse y conseguir recursos;
- **DIGNIDAD y ORGULLO:** Tratar por todos los medios de no perder la tierra;
- **INDEPENDENCIA:** Ganarse el sustento por sus propios medios;
- **RESPECTO POR LA VIDA:** Producir ecológicamente alimentos sanos;
- **PROGRESO:** Estar mejor respecto al nivel de vida y las cosas materiales.

Estos valores y las reglas, sostenidos en el tiempo y asumidos grupalmente, son las razones de peso que les permitieron tener éxito.

Muchas veces en las empresas sucede que el paradigma no está bien explicado ni compartido, y los diferentes miembros de la organización pueden percibirlo desde perspectivas totalmente distintas.

La percepción humana es imperfecta, y si a este problema le sumamos la complejidad del entorno, lo más probable es que se produzcan errores de mayor o menor gravedad.

### **El paradigma congelado**

Cuando una empresa construye su paradigma, este puede ser adecuado o no. Los procesos de crecimiento y cambio son iniciados de acuerdo a ese modelo.

Un paradigma que no evoluciona cuando el resto de las cosas ha cambiado en el mundo, puede ser la base de la propia destrucción de la empresa.

Esto sucede cuando la organización ha sido exitosa en el pasado, tiende a congelar su paradigma y se resiste a aceptar los desafíos del tiempo.

En este contexto, es difícil que las personas que dirigen la empresa abandonen sus creencias y sus formas de operar. Esto se debe a que esas creencias y procedimientos han surgido luego de un análisis racional y para colmo han sido aplicadas con éxito en tiempos pasados.

En el momento que llega la crisis, los dirigentes, antes de pensar en el más mínimo cambio en su forma de comprender un escenario diferente, exigen ver evidencias concretas que les demuestren que sus creencias y procedimientos no son correctos, antes que actuar ante la nueva situación que están enfrentando.

La experiencia demuestra que la evidencia más contundente, la que por fin convence, es la **repetición** de alguna crisis.

Un fuerte flujo de buena información ayudará a comprender los nuevos tiempos y los cambios que preanuncia el entorno. La supervivencia de la empresa requerirá que se cambie el paradigma viejo por otros más adecuados al entorno empresario.

Conviene cerrar este tema entonces, con una definición estratégica muy apropiada:

**“LA VELOCIDAD A LA CUAL LAS ORGANIZACIONES APRENDEN PODRÍA CONVERTIRSE EN EL SIGLO 21 EN LA ÚNICA FUENTE SOSTENIBLE DE VENTAJA COMPETITIVA”.**

**En el Anexo Electrónico se acompaña un extracto sobre la publicación: PARADIGMAS. EL NEGOCIO DE DESCUBRIR EL FUTURO, de Joel Arthur Barker.**

## 2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS

---

### a. La idea de un “Plan” y la Planificación

Al intentar apreciar el conjunto de la empresa, tal como se ha desarrollado en los puntos anteriores (el ambiente externo e interno, la cantidad de factores que intervienen, el paradigma), se reconoce la alta complejidad del sistema y lo dificultoso de intervenir y conducirlo acertadamente.

¿Cómo operar entonces en este contexto tan complicado?

En estas condiciones se hace imprescindible disponer de un rumbo para saber adónde ir, y de caminos para saber cómo y por dónde ir.

Para esto hace falta disponer de algún PLAN. ¿Y qué significa planificar?

Existen muchas formulaciones de cómo se diseña y calcula un plan. Esto ha llevado a desarrollar la creencia de que la planificación es antes que nada una forma técnica de llenado de formularios, preparados bajo ciertos parámetros que responden a una lógica implícita.

¡Nada más falso! La Planificación es antes que nada un estado del espíritu.

De hecho, es una reflexión que precede y comanda las acciones futuras.

Primero diagnostica, para hacer un puente entre la acción pasada y la situación actual.

Luego, propone objetivos y metas para lanzar un nuevo tramo del puente entre el conocimiento presente y la visión deseada.

Toda planificación sana se vincula con los siguientes elementos:

- **La Verdad:** Nuestra verdad respecto a nuestra situación. ¿Cuáles son nuestros problemas?, ¿cómo se explican?, ¿tenemos verdadero interés en resolverlos?
- **El Deseo:** ¿Qué queremos resolver de estos problemas? ¿Adónde necesitamos o queremos llegar?
- **La Cuestión del Poder:** ¿Podemos conseguir lo que aspiramos? ¿Tenemos los recursos necesarios? ¿Quiénes son nuestros aliados? ¿Quién se opondrá? ¿Cuáles son sus fuerzas? ¿Cómo podemos crear poder y acumularlo? y ¿cómo voy a usarlo después?
- **La Voluntad:** Por este medio transformamos la reflexión en acción y viceversa. Es lo que le da vida y sentido a la planificación concreta.

El carácter poco predecible de estos procesos hace que los Planes deben tener flexibilidad y adaptación para sortear inconvenientes, reasignar recursos y fijar nuevas prioridades para retomar el rumbo cuando sea preciso.

De modo que no pueden ser ejecutados en forma burocrática.

Por esto, en el marco empresarial, en el que hay que utilizar recursos diversos y escasos, desarrollar un futuro “espacio” propio y hacer frente a potenciales conflictos

que genera el propio accionar, hay que necesariamente incorporar una concepción estratégica.

**b. La “Estrategia” y la “Táctica” en el planeamiento estratégico**

La palabra “Estrategia” tiene múltiples significados. A veces la usamos para indicar algo importante, o algo trascendente en el futuro. También la usamos para indicar un cálculo de una forma de ganar un juego o vencer la resistencia de un adversario que obstaculiza nuestros objetivos.

Aplicada al mundo de las empresas, se refiere al **arte general para dirigir un negocio o proyecto.**

Para nuestro caso, se trata del arte de preparar y emplear todos los medios disponibles para alcanzar los fines, objetivos y metas de un grupo asociado de la mejor manera posible.

La «Táctica» tiene que ver con el uso o aplicación de recursos escasos, a los efectos de conseguir cambios en una situación inmediata. Funciona en el plano concreto y es algo así como “la forma de pelear cada round para ganar la pelea”. Lo táctico es la forma de enfrentar, las técnicas defensivas que usaremos, etc. Lo estratégico calcula cómo se planteará la lucha, en qué momento poner más esfuerzos, en qué round sorprenderemos al adversario con un fuerte ataque, etc.

Para encarar el planeamiento estratégico, primero es necesario reenfocar nuestra forma de ver las cosas y modificar algunas lógicas de comportamiento:

**PASAR DE: ➡➡➡➡➡➡ A VISIONES DE:**

|  |   |
|--|---|
| Una actitud «pasiva»<br>Frente a los problemas.                  | Una actitud de desafío «activo»   |
| De una “reacción cuando ya llegó el problema”                    | Un modo de pensar proactivo que “calcula” y “anticipa”                          |
| Nuestro futuro “no existe” o “es mañana” (visión de corto plazo) | El futuro “es calculable” y “hoy empezamos a decidirlo” (visión de largo plazo) |
| Análisis del problema tipo “urgente” o “efecto inmediato”        | Análisis estructural llegando a las causas profundas                            |
| Soluciones inmediatistas y voluntaristas                         | Soluciones planeadas y consensuadas sistémicamente                              |
| Pensamiento y actuación relativamente “aislados”                 | Enfoque de comunicación y participación permanente                              |

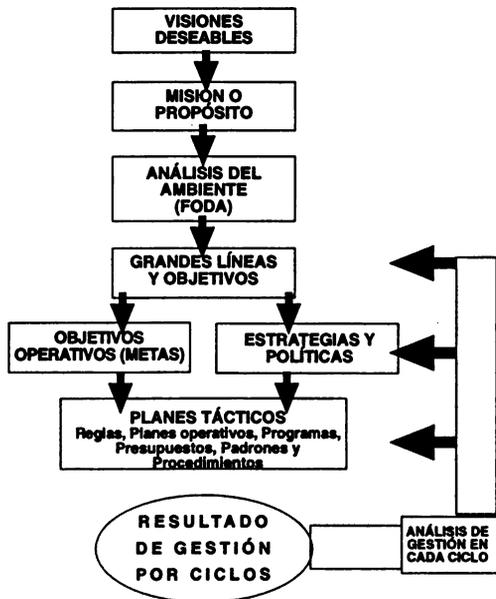
Las ventajas que se consiguen normalmente con el Planeamiento son las siguientes:

- Ayuda a encontrar un buen camino y la mejor alternativa general para transitarlo;
- Constituye una anticipación del futuro y nos dice de qué puntos clave va a depender el éxito;
- Es una toma de decisiones anticipada, que permite calcular las consecuencias y responsabilidades de las actividades que va a encarar la empresa;
- Como es un marco de información y control, ayuda a prevenir errores, a hacer ajustes sobre la marcha y mejorar la eficiencia de la empresa.

Es muy útil si se aplica en las empresas nuevas, que van a comenzar a participar en el mercado. Pero también mientras van desarrollando sus actividades, para corregir o modificar los planes ya existentes.

**c. La Metodología de Planificación Estratégica**

El procedimiento de Planificación Estratégica aplicada a las empresas se organiza en un proceso lógico, a partir de haber definido con claridad las visiones a que aspira concretar como futuro deseable la Organización.



En los puntos que siguen se desarrollan algunos de los conceptos del cuadro anterior, hasta los objetivos, concretando con ejemplos en qué consisten y qué importancia guardan para el proceso. La parte final, de políticas en adelante, se tocará en detalle en otros Módulos.

#### **d. La Misión de la empresa**

Veamos primero esto: ¿Qué es la Misión?

Representa el fin o propósito para el que ha sido creada la empresa. Estos fines están destinados a satisfacer las motivaciones más fuertes que dieron lugar a la participación de los miembros fundadores.

A veces en los emprendimientos nuevos, esto no está tan claro. Entonces hay que definir la razón de ser fundamental del emprendimiento y plantearla en los términos más generales posibles.

La definición de Misión de una M.A.R. debe contestar aproximadamente a las siguientes preguntas:

**¿Para qué está nuestro emprendimiento en el mercado?**

**¿Cuál es el beneficio básico que brindamos a la gente que consume nuestros productos?**

**¿Qué beneficios aspiramos para nuestra gente de la empresa?**

**¿Qué beneficios podemos aportar para nuestra comunidad y la sociedad en general?**

La Misión del emprendimiento normalmente se expresa con respecto a la sociedad en general y a la comunidad donde se inserta la empresa, de manera que quede en evidencia cuál es el rol que cumple el emprendimiento a nivel social.

Para entender mejor la aplicación de esto vamos a recurrir a un ejemplo de otra M.A.R.:

#### **Molinos de Granos de la Organización “Carpa Cué”**

**Beneficiarios:** 130 familias del lugar.

**Lugar:** Juan S. Bogarín – Colonia Carpa Cué (50 km al norte de Caaguazú)

**Producción:** 200 ha de granos.

Cuenta con planta procesadora con depósito (12 x 20 m), dos máquinas locreras con motores eléctricos, una trilladora estática de 8 Hp., 20 silos metálicos de 2 Tn y selladora eléctrica de bolsas.

**Comercialización:** En el gran Asunción colocan la mayoría del producto embolsado. También en el mercado distrital, a comercios y distribuidores.

Dispone de tierra y mano de obra, instalaciones y equipamientos propios, financiamiento, conocimiento y habilidades para producir; y también de mercados conocidos e instituciones que la apoyan (Diócesis, PRODESAL del MAG, etc.).

Veamos su definición de la Misión:

**“Mejorar el bienestar de las personas y las familias involucradas en el Molino Cué. De este modo también promover a la comunidad de Carpa Cué”.**

Aquí se ha tomado como patrón la cobertura de las necesidades básicas del grupo que promueve el Proyecto, pero sin dejar de extender los beneficios a otros productores de la Comunidad, que podrán vender con seguridad en la Empresa una producción que hoy no existe aún.

En otros ejemplos se puede tomar un criterio más orientado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Veamos el ejemplo de una feria campesina:

**“Brindar al pueblo productos frescos, libres de contaminación y a buenos precios, pensando en romper la cadena de intermediación local, que ha ocupado el mercado”.**

En general, las misiones pueden ser de dos tipos:

**MISIÓN ACTUAL:** ¿En qué negocio estamos hoy? **Visión a corto plazo**, que mediremos con mentalidad más financiera y de rentabilidad.

**MISIÓN FUTURA:** ¿Qué negocios aspiramos en el futuro? **Visión de largo plazo**, que piensa en crear valor económico y bienestar a partir de alguna habilidad distintiva o ventaja comparativa con otras empresas.

#### **e. El análisis del ambiente empresario total (FODA)**

Cuando se define la Misión, es preciso analizar inmediatamente su propuesta (en los negocios, en el proyecto, etc.), a fin de chequear si es algo posible y lógico para las capacidades e intenciones del grupo emprendedor.

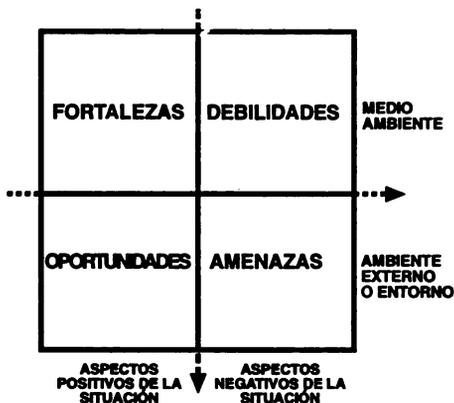
Para esto se utiliza una técnica de análisis global, llamada FODA, que posee las siguientes características:

- **Es apropiada para analizar situaciones complejas y con diversos factores en juego;**
- **Se acopla bien a cualquier sistema abierto y de mucho flujo de información;**
- **Es sencilla de aplicar y comprender por cualquier persona con un emprendimiento;**
- **Los resultados son concretos, destacando lo esencial y de mayor importancia, sin perder la visión del conjunto.**

## M.A.R. - MÓDULO N° 1

Vamos a ver en qué consiste la técnica del FODA:

- Analiza sobre la realidad interna de la empresa, detectando sus **FORTALEZAS** y **DEBILIDADES**.
- Analiza el medio ambiente en que se halla la empresa, identificando las **OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS** externas.



Todo esto se arma y presenta en un cuadro como el superior.

**\* Como ejemplos de FORTALEZAS en una M.A.R. se distinguen:**

- Disponer de suficiente capital de trabajo;
- Operar en una zona con abundancia de materia prima;
- Constituir un equipo de personas muy motivadas y emprendedoras;
- Alta capacitación técnica para operar un proceso.

**\* Ejemplos de DEBILIDADES típicas:**

- No disponer de medios económicos;
- Pobre capacitación entre los asociados para entender la empresa;
- Pérdidas de productos por falta de sistema de almacenaje.

**\* Ejemplos de OPORTUNIDADES que da una idea o proyecto:**

- La aparición de nuevas técnicas que ayudan a reducir costos;
- Una oportunidad financiera que da determinado programa de apoyo;
- La pobre calidad o el bajo nivel de desarrollo de productos de la competencia.

**\* Ejemplos de AMENAZAS externas:**

- La pérdida de poder adquisitivo de la población que consume los productos;

*Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.)*

- La aparición de competidores con mayores recursos y tecnología;
- El cambio de reglas macroeconómicas y políticas que favorecen a grandes empresas;
- Las calamidades climáticas que afectan el normal proceso productivo.

Veamos cómo aplicaron la técnica en el Caso del ejemplo de “Carpa Cué”.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Producción propia de materia prima</li><li>- Mercados identificados y funcionando</li><li>- La empresa pertenece a la organización</li><li>- Ubicada en la zona de producción</li><li>- Participación activa de las familias</li><li>- Buena capacidad técnica instalada</li><li>- Motivación en la comunidad.</li></ul> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La demanda insatisfecha de los mercados</li><li>- Existencia de tecnología que podría ser aprovechada para aumentar rendimientos y eficiencia</li><li>- Apoyo crediticio posible</li></ul> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Baja productividad de materia prima por Ha</li><li>- Desconocimiento del manejo administrativo y contable</li><li>- Falta de capital operativo para acopio y comercialización efectiva de materia prima</li></ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Las adversidades del clima</li><li>- La posible aparición de competidores desleales (contrabando de productos)</li></ul> |
|--|---|

Una vez aplicada, es necesario clasificar –dentro de cada cuadro del FODA– y asegurar un orden de prioridades, pues esto ayuda a una posterior fijación de objetivos y elección de estrategias para corregirlos.

Esta interesante técnica se puede utilizar en diversas circunstancias de la vida empresarial:

- Al definir la MISIÓN general de la empresa en el negocio, cuando se inicia;
- Para verificar alguna idea de NEGOCIO alternativo al negocio actual;
- Cuando ha cambiado radicalmente el escenario externo y se impone un cambio del PARADIGMA empresarial.

En forma práctica se volverá a utilizar la técnica en el módulo de Comercialización (N°3) y en el de Dirección (N°8).

**f. Fijación de grandes objetivos y sus líneas estratégicas**

Aprovechando el FODA, a continuación se procede a determinar cuáles son los grandes objetivos que la empresa aspira lograr en su desarrollo de negocios.

## **M.A.R. - MÓDULO N° 1**

Estos objetivos son aspiraciones a largo plazo, que, si están definidos con claridad, permanecerán por mucho tiempo (más de un año) como guía de “hacia dónde vamos con la empresa”.

Para ayudarse en esto se busca en el FODA, procurando esclarecer y determinar cómo, a partir de la situación planteada, podemos aspirar a cumplir con el fin o la Misión que nos propusimos.

En este punto ayuda utilizar los cuatro elementos clave del FODA, potenciándolos de la siguiente forma:

**FORTALEZAS:** Estudiar cómo potenciarlas y desarrollarlas al máximo.

**DEBILIDADES:** Ver qué medidas, urgentes o no, se toman para corregirlas o minimizarlas.

**OPORTUNIDADES:** Reflexionar a fondo para tratar de aprovecharlas para la empresa.

**AMENAZAS:** Estudiar para tratar de neutralizarlas o bloquearlas a corto plazo.

Los **OBJETIVOS** deben establecer los resultados que la empresa pretende alcanzar **no en cualquier condición o circunstancia**, sino en un contexto bien calculado y acotado, con la ayuda de la Misión y el FODA.

Para esto los **OBJETIVOS** deben estar caracterizados por:

- Ser **CLAROS** y bien **ELABORADOS**, para facilitar armar propuestas y planes con ellos;
- Ser **MEDIBLES**, o sea, que se disponga de indicadores de medida concretos;
- Ser **ALCANZABLES**, o sea, que la empresa tenga chances de éxito en el medio externo;
- Ser **REALISTAS**, no definir sueños o situaciones ideales;
- Ser **AUTÉNTICOS**, esto significa veracidad y transparencia, para que su logro no encubra segundas intenciones.

Los objetivos estratégicos apuntan a lo que se desea alcanzar. Son formulados por la dirección de mayor nivel y tratan de combinar de la mejor manera posible los recursos de la empresa, para crear el valor económico deseado.

Su función es orientar y guiar a la empresa dentro del universo marcado por la **MISIÓN** y el FODA.

Veamos cómo la gente de “Carpa Cué” encaró algunos grandes objetivos a partir de su análisis estratégico:

| <b>SITUACIÓN ESTRATÉGICA</b>   | <b>POSIBLES GRANDES OBJETIVOS</b>   |
|--|---|
| <hr/> <p>- Se dispone de clientes y buenos contactos en el mercado (local y nacional).</p> <hr/> | <hr/> <p>Ocupar en 2-3 años más espacio con producto actual y nuevos (poroto, habilla).</p> <hr/>   |
| <p>- Aprovechar el apoyo de organización no gubernamental de confianza y experiencia.</p> <hr/>  | <p>Preparar juntos un proyecto integral de expansión para cubrir estos mercados.</p> <hr/>          |
| <p>- Aprovechar la disponibilidad de área técnica y de socios con conocimientos.</p> <hr/>       | <p>Proponerse metas de aumento de rendimiento en todos los cultivos.</p> <hr/>                      |
| <p>- Aprovechando los deseos de otros compañeros de la comunidad.</p> <hr/>                      | <p>Plantear incorporar más socios dentro del proyecto integral.</p> <hr/>                           |
| <p>- Cómo la parte de controles y administración es débil...</p> <hr/>                           | <p>Capacitar a cinco socios jóvenes con estudios secundarios y diseñar la administración.</p> <hr/> |
| <p>- Cómo la expansión va a demandar siempre dinero...</p> <hr/>                                 | <p>Desarrollar una estrategia de búsqueda de nuevos financiadores para el proyecto.</p> <hr/>       |
| <p>- Etc.</p>  |   |

Como se percibe, la organización se propone avanzar hacia un futuro deseado y posible, pensado en tiempos de 3 a 5 años, contemplando las grandes líneas por donde crecerán respondiendo a lo previsto en su Misión.

Sobre estos grandes objetivos que marcan un rumbo general (o líneas estratégicas) se podrá luego, al considerar planes anuales de actividades, determinar objetivos y metas bien específicos.

# CAPÍTULO D

## LA VISIÓN TÉCNICA Y DE GESTIÓN EMPRESARIA EN LA M.A.R

### 1. EL PLANO TÉCNICO DE LAS EMPRESAS

---

Visto ya el modelo de sistema de la empresa y el enfoque estratégico en la parte anterior, es necesario pasar ahora al plano de constitución y operación técnica de nuestras Microempresas Asociativas Rurales.

¿De qué partes se constituyen las empresas? ¿Cómo se relacionan estas partes entre sí? ¿Cómo opera esta cuestión? Son las preguntas esenciales aquí.

Como se aprecia, lo que se plantea tiene que ver con temas de constitución interna de un Sistema:

#### **ESTRUCTURAS**

Son las "partes" que integran la empresa, junto a la "forma" como están relacionadas para formar el "todo".

Debe entenderse a la "Estructura" no solo las partes físicas de que pueda disponer la empresa o las personas que actúan allí. Hay que tratar de relacionar esto con las tareas que se ejecutan en un lugar y proceso (por ejemplo, en la Fábrica de Cororof se exprimen granos).

#### **FUNCIONES**

Representan "lo que se hace" primordialmente en esas partes, las actividades que la división lógica del trabajo aconseja realizar en ese punto de la estructura, como parte del funcionamiento general de un proceso mayor.

Como se ve, la relación ESTRUCTURA  $\leftrightarrow$  FUNCIÓN forma un complemento (como las dos caras de una moneda) que asegura que las "partes" interactúen cumpliendo "funciones" para asegurar un proceso general que tiene objetivos.

#### **a. La estructura "funcional por áreas" mínimas en nuestras M.A.R**

En el plano más simple y por cuestiones de conveniencia en el proceso de división de tareas similares, las empresas distinguen grandes áreas de acción.

En estas se realizan tareas funcionales que guardan una relación entre sí.

La división por áreas más común, en forma simplificada es:

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**ÁREA DE MERCADEO**

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE-FINANCIERA**

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y PARTICIPACIÓN**

Observemos cómo esto se aplica a nuestros ejemplos. El cuadro siguiente describe los detalles internos de las áreas de la empresa "Molinos de Granos" de la organización comunitaria "Carpa Cué".

| <b>Área determinada</b>     | <b>Límites funcionales</b>                                 | <b>Principales tareas del área</b>   | <b>Número de personas</b>  |
|-----------------------------|--|--|--|
| <b>PRODUCCIÓN</b>           | Desde planificación de la finca hasta el envasado.         | Planificar insumos prod., monitoreo de cosechas, acopio, procesamiento y envasado.                 | 2 P. (Trilladora)<br>2 P. (Locreros)<br>2 P. (Envasado)<br>2 Controles |
| <b>MERCADEO</b>             | Desde el transporte hasta la cobranza.                     | Búsqueda de mercado<br>Concreción negocios<br>Transacciones y cobro.                               | 2 personas   |
| <b>ADMINISTRACIÓN</b>       | Planificación del proceso a la evaluación.                 | Movimiento diario<br>Control ventas y pagos<br>Gestión financiación<br>Control de inventarios.     | 4 personas   |
| <b>PARTICIPACIÓN SOCIAL</b> | Desde la selección del personal a la evaluación del grupo. | Elección trabajadores<br>Distribución puestos<br>Rotación, control diario.<br>Evaluación personal. | 4 personas   |

Seguidamente, y para comprender mejor los tipos de operaciones que cada área debe asumir en el trabajo cotidiano de la M.A.R., se describe un detalle general de esto.

**b. El área de Producción**

Aquí se concentran todas las actividades dirigidas a lograr el BIEN o SERVICIO que la M.A.R. produce. Como esto puede variar un poco en relación al tipo de M.A.R., algunos procesos son diferentes, tal como se describe:

| TIPO DE MICROEMPRESA  | TAREAS PRINCIPALES DEL ÁREA   |
|---|---|
| <p>a. Abastecedora de insumos agrícolas o almacén de consumo de alimentos</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar el espacio físico para operar</li> <li>- Recibir y almacenar insumos/alimentos</li> <li>- Fraccionamiento y empaquetado</li> <li>- Control de inventarios y de calidad</li> <li>- Movimientos de carga y descarga de mercadería</li> <li>- Mantenimiento de equipos y local</li> </ul>   |
| <p>b. Procesadora agroindustrial</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar el espacio para producir</li> <li>- Seleccionar y acomodar equipos y máquinas</li> <li>- Recepción y control de calidad de insumos y materias primas</li> <li>- Producción o elaboración del bien</li> <li>- Control de calidad del proceso</li> <li>- Clasificación y empaque del producto</li> <li>- Almacenamiento y control de stock</li> <li>- Mantenimiento de máquinas y local</li> </ul> |
| <p>c. Acopiadora<br/>Comercializadora de productos primarios</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar el acopio (tiempo y transporte)</li> <li>- Recepción del producto primario</li> <li>- Limpieza, clasificación y normalización</li> <li>- Control de calidad del proceso</li> <li>- Almacenamiento y control de stock</li> <li>- Mantenimiento de equipos y local</li> </ul>  |
| <p>d. Proveedor de servicios (maquinarias, de cosecha, etc.)</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar los turnos de trabajo</li> <li>- Transportar los equipos o personas</li> <li>- Ejecutar el servicio</li> <li>- Hacer controles de calidad del servicio</li> <li>- Mantenimiento y reparación de equipos</li> <li>- Guarda y seguridad de máquinas</li> </ul>   |

Más detalles de estas tareas se desarrollarán en el Módulo Nro. 4, de Producción.

### c. El Área de Mercadeo

Dedicada a operar en el mercado los bienes o servicios que se ofrecen. Tiene a su cargo las siguientes tareas:

### **1. La Búsqueda de Mercados**

Averiguar qué y cómo quiere el mercado concreto, el producto de la empresa; quiénes son los clientes más interesantes; dónde, cómo, cuándo se comercializa. También atiende la búsqueda de mejores condiciones de compra de insumos y materia prima.

### **2. El Marketing**

Preparar el plan y organizar cómo aplicar la estrategia de venta (publicidades, contactos, formas y medios de venta). Preparar el programa de ventas.

### **3. La concreción de negocios**

Comprende la oferta de productos, el cierre de tratos concretos con fijación de condiciones de entrega, precios y modalidad de pago; tratativas de compra de insumos y materia prima.

Ejecución de distribución y venta (transporte y entrega). Operaciones de adquisición de materia prima.

### **4. El control de calidad del servicio comercial**

Incluye la atención a clientes y proveedores, estimar el resultado de las ventas por encuestas.

Todos estos aspectos serán analizados con detalle en los próximos Módulos N° 2 y 3, de Mercadeo y de Comercialización respectivamente.

### **d. El Área Financiera y Contable**

Tiene a su cargo la responsabilidad de instalar y administrar un sistema de registro y hacer sus controles. Además debe gestionar y manejar el dinero que la empresa necesite en tiempo y forma:

1. Organizar, registrar y guardar los comprobantes de operaciones;
2. Controlar todos los movimientos (compras, ventas, préstamos, créditos, devoluciones, aportes de asociados, etc.);
3. Ejecutar los pagos (insumos, M. prima, jornales, servicios, cuentas por créditos, etc.);
4. Ejecutar los cobros (al contado y a plazos);
5. Llevar el movimiento de entrada y salida de valores (dinero, cheques, etc.);
6. Calcular –por medio de un presupuesto de caja– el equilibrio financiero y las demandas de dinero de cada ciclo futuro (mes, año, etc.).
7. Identificar fuentes de financiación (bancos, financieras, instituciones de apoyo al desarrollo) y relacionarse con ellas.

Estas tareas serán más desarrolladas en el Módulo N° 6, de Administración.

### **e. El Área de Participación Social y Control de Personal**

La responsabilidad principal es atender las cuestiones que involucran a todas las personas que participan en la empresa, además de hacer algo de “relaciones públicas”.

Por el carácter de empresa pequeña de las M.A.R, donde frecuentemente los dueños participan en el trabajo, se la considera inicialmente como algo más “participativo” (que se discute entre todos). Pero con el desarrollo empresarial y la incorporación de personal rentado que no sean dueños, se impone su creación.

Las tareas más comunes que allí se realizan son:

1. Registrar a los socios y caracterizarlos respecto a participación y compromisos;
2. Manejar actas de reuniones, estatutos, reglamentos, etc.;
3. Atender inquietudes específicas de algunos asociados (asesoramientos);
4. Promover la participación de socios para que se identifiquen con los objetivos y paradigma de la empresa (capacitaciones, asesoramientos);
5. Promover un buen clima de trabajo dentro de la empresa (relaciones entre las personas);
6. Identificar necesidades en puestos de trabajo, buscar y seleccionar a trabajadores para cubrir dichos puestos;
7. Capacitar técnica y administrativamente al personal y a los dirigentes;
8. Ayudar a la dirigencia-gerencia en la motivación y evaluación del personal.

Algunos de estos aspectos serán vueltos a tratar en el marco del Módulo N° 7, de Organización de la empresa.

## **2. LA GESTIÓN EMPRESARIAL: LA HERRAMIENTA PARA MANEJAR LA EMPRESA**

### **a. Conceptos aclaratorios**

Todas las personas que trabajan en las áreas descritas, más las personas que cumplen otras funciones (como los asesores de cualquier clase), se coordinan en alguna forma de dirección, bajo un modelo de seguimiento y acompañamiento en la dinámica de la vida empresarial.

Esta función de “Coordinación” se realiza por medio de la GESTIÓN.

¿Y qué significa esto?

La palabra GESTIÓN viene del latín y significa ejecutar, dar nacimiento o llevar adelante una cosa. Como se ve, la idea está íntimamente ligada al proceso de tomar decisiones y de conducir algo en general.

Tomada en este sentido la palabra, es idéntica a la definición clásica de ADMINISTRACIÓN, que significa “gobernar, dirigir, ordenar, disponer algo en una empresa”.

Entonces una definición apropiada puede ser:

La **GESTIÓN** es una función de coordinación general, diseñada para dirigir la empresa por medio del proceso de toma de decisiones y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos que la organización se plantea.

En todos los módulos restantes de este Manual utilizaremos la palabra **GESTIÓN**, vinculándola a la toma de decisiones y a la conducción técnica de la M.A.R.

Ella tiene por misión la organización general y conducción de la empresa alrededor de uno o varios Planes con el objeto de llegar a determinadas **METAS** específicas y **OBJETIVOS** estratégicos.

En cambio, la palabra **ADMINISTRACIÓN**, cuando se utilice, estará más relacionada con la asignación concreta y eficiente de los recursos de la empresa (humanos, materiales, financieros, etc.).

#### **b. ¿Cuál es el ámbito de actuación de la Gestión?**

En principio, una empresa asociativa tiene dos estructuras paralelas: una estructura «social», donde se incluyen los mecanismos de representación y participación social (comisiones por zona, delegados, etc.) y una estructura «operativa», que es la responsable de la realización de los procesos para los cuales la empresa fue creada.

Ambas confluyen en el «vértice» constituido por la Dirección o Consejo Directivo de la empresa. Allí se instala la actuación de la **GESTIÓN** en sus dos formas:

#### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

En la estructura social, se delegan dirigentes que velan porque la empresa avance hacia sus objetivos estratégicos y respete la Misión.

La gestión o dirección estratégica es el campo propio y específico de los productores dueños, en su calidad de «Directores» de la empresa.

A ese nivel se definen las opciones fundamentales que orientan el desarrollo de la empresa (misión, grandes objetivos, caminos estratégicos).

A su vez, es en este nivel donde se deben establecer sistemas de control de gestión, los que permiten evaluar el avance en la aplicación de la estrategia definida y posibilitan cuantificar sus resultados.

#### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Se instala en la cabeza de la estructura más “operativa” (en forma de una figura funcional poco desarrollada en las M.A.R.; La Gerencia).

Se aprecia que la «gestión operativa» consiste en la implementación y puesta en práctica de la coordinación de las áreas anteriores (Producción, Mercadeo, etc.), a fin de que la empresa “funcione” como un todo y cumpla eficientemente con los procesos para los que fue diseñada.

De hecho, la primera dificultad que hay que superar en nuestras pequeñas y poco desarrolladas M.A.R., tiene que ver con la confusión de roles que puede producirse entre la gestión estratégica de la empresa y la gestión operativa.

Muchas veces, la dificultad para distinguir ambos niveles de trabajo lleva a implementar mecanismos equivocados de funcionamiento y de toma de decisiones.

Este tema, tan trascendente para el manejo empresario, será retomado con mayor detalle en el Módulo N° 8, de Dirección de la M.A.R.,

### **c. ¿Cómo funciona la GESTIÓN “operativamente”?**

Para poder comprender mejor uno de los roles “técnicos” más importantes de la Gestión Operativa (que está a cargo del puesto de Gerencia) hay que considerar el conjunto de operaciones que se integran en un proceso denominado CICLO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Este “Ciclo” se integra en cinco pasos que sirven para manejar y dirigir todas las actividades que se realizan en la empresa:

#### **1. Planeamiento**

Es el proceso que consiste en prever contingencias futuras. Parte de la formulación de objetivos y actividades en el Plan Operativo Anual (POA), o cualquier plan acompañante de los que ya se mencionaron. El plan establece los cursos de acción necesarios. Secuencia y determina las operaciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos en un tiempo determinado.

Situaciones de planeamiento se desarrollarán en el Módulo N° 3 (Comercialización), en el N° 4 (Operaciones de Producción) y en el N° 6 (Administración).

#### **2. Organización**

Es un proceso de diseño y construcción de la estructura que relaciona el recurso humano con los elementos físicos y los cargos. De esta manera, las partes se integran en un conjunto que podrá operar como un todo.

Es necesario organizar para que los socios de la empresa sepan para cada actividad qué trabajo tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y cuáles son sus responsabilidades en cada puesto de trabajo.

Se volverá a tratar del paso “Organización” en los Módulos N°4 (Operaciones de Producción), N° 6 (Administración) y N° 7 (Organización de la empresa).

#### **3. Dotación del personal**

Es el proceso por el cual se integra el personal en los puestos de trabajo determinados por la estructura. Este proceso incluye:

- Reclutamiento y selección, que se realizan teniendo en cuenta las exigencias y capacidades requeridas para cada cargo;
  - Capacitación y desarrollo, que se implementa para aumentar la idoneidad en vista a un desempeño más eficaz y seguro en el puesto de trabajo;
  - Remuneración y beneficios sociales, que incluyen pagos equitativos al trabajo eficiente, integración de los trabajadores a servicios para la salud y el esparcimiento.
- Este tema se trata más en profundidad en el Módulo N° 7, de Organización.

#### **4. Dirección**

Es el proceso de influencia y coordinación que se ejerce para armonizar los objetivos individuales con los de la empresa.

Consiste en lograr que todos los miembros del grupo humano se propongan alcanzar determinados objetivos, de acuerdo con los planes de la empresa, lo que significa que las personas cumplan con sus trabajos de la mejor manera posible.

En este proceso, la motivación y la incentivación son fundamentales, pues van a contribuir al desarrollo de la creatividad, la innovación y el espíritu de empresa.

Más detalles del tema en el Módulo N° 9, de Dirección de la M.A.R.,

#### **5. Control y Evaluación**

Es el proceso de medición de resultados y comparación de todas las acciones realizadas con los estándares e indicadores, dentro de un período determinado.

Por este medio se pueden detectar desvíos, cambios y hacer correcciones a tiempo (cambiando el plan reasignando una parte del mismo).

El control es una actividad de Gestión permanente en todas las áreas y que puede culminar con la evaluación al cierre de un ciclo de Gestión (mensual, anual, etc.), momento en el cual se diagnostican problemas y proponen reformulaciones.

Esto se profundiza en los Módulos N° 4, de Operaciones, en la parte de Control de Calidad, y en el N° 8, de Dirección.

Todos estos Pasos del proceso no son aislados: interactúan y constituyen el sistema administrativo en acción, como se verá en el próximo punto.

#### **d. Visión de un formato integral de la Gestión**

Luego de describir la estructura funcional de ÁREAS (y las tareas comúnmente asignadas allí) y determinar la función de Dirección y Coordinación de la GESTIÓN (con sus cinco pasos encadenados), es muy importante entender cómo se relacionan ambos componentes y cómo se aplican a la práctica en el ámbito de la empresa.

Para eso se desarrolla el llamado PLANO de la EMPRESA o MATRIZ de ÁREAS FUNCIONALES/GESTIÓN OPERATIVA.

**PLANO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA**

| <b>ÁREAS DE FUNCIONES OPERATIVAS</b>                                | <b>FUNCIONES DE LA GESTIÓN</b> |  |                               |   |
|---|--------------------------------|--|-------------------------------|---|
|   | <b>Planear<br/>Prever</b>      | <b>Organizar y dotar<br/>de personal</b> | <b>Dirigir<br/>Monitorear</b> | <b>Controlar<br/>resultados y<br/>evaluar</b> |
| <b>Área de Producción (Fábrica, Finca, lugar de Servicio, etc.)</b> | 1 – 2                          | 2  | 2                             | 1 – 2 – 4                                     |
| <b>Área de Mercadeo (Mercadeo y operación comercial)</b>            | 1 – 3                          | 3  | 3                             | 1 – 3 – 4                                     |
| <b>Área de Administración (Registros contables y financieros)</b>   | 1 – 4                          | 4  | 4                             | 1 – 4   |
| <b>Área de Personal y Participación (Relaciones humanas)</b>        | 1                              | 1 – 2 – 3 – 4                            | 1 – 2 – 3 – 4                 | 1 – 2 – 3 – 4                                 |

## M.A.R. - MÓDULO N° 1

Los números dentro de la matriz indican puestos de trabajo:

- 1: Gerente general – Coordinador
- 2: Encargado o responsable de área de producción
- 3: Encargado o responsable comercial
- 4: Encargado o responsable administrativo

Como se observa, el cruzamiento de las ÁREAS con los Pasos de la GESTIÓN da lugar a que –por ejemplo– en Producción haya que considerar los casilleros con tareas más importantes de Planificación, Organización, Dirección y Control.

De otra forma, si miramos desde el Control, es necesario estimarlo respecto a la calidad de producción, en la comercialización eficiente, en el movimiento financiero y el rendimiento de las personas que trabajen.

Esta matriz parece un poco complicada.

Pensando para una M.A.R. de pocas personas (por ejemplo de 3 a 5 socios), con un emprendimiento nuevo y casi sin división del trabajo, entonces el PLANO de la EMPRESA parece un rompecabezas, que es difícil de completar.

Sin embargo:

### NO HAY QUE LLAMARSE A ENGAÑO

La realidad impondrá ocuparse de cada cuadrícula de la Matriz.

Este “PLANO” es el corazón del motor y especifica cómo funciona una “empresa”.

La necesidad de ejercer “GESTIÓN” de calidad existe en cada casillero.

En las empresas pequeñas (como las familiares), de hecho e intuitivamente, siempre una persona toma a cargo la Gestión o parte de ella para una o más áreas.

Los “emprendimientos” no manejan este plano desde el principio, y la práctica cotidiana enseña que muchos resultados no deseados se deben al desconocimiento o falta de consideración de algunos de los 16 casilleros del plano.

## 3. LAS FASES DE EVOLUCIÓN DE LAS M.A.R.

¿Se puede pensar en Ciclos de Vida para las empresas?

¿Podemos decir que nacen, se desarrollan, se “enferman”, “mueren”, etc.?

Sí, si esto se toma con precaución y poniendo en contexto el tema.

La descripción siguiente es una generalización que representa el desenvolvimiento histórico más corriente de las M.A.R. de negocios, y en especial para aquellas vinculadas a la agroindustria.

Muchas de las M.A.R. de la región están transitando algunas de las tres etapas que muestra el cuadro que se presenta a continuación. Por ejemplo, no cuesta mucho percibir a Cororoí como entrando a la Fase III, de Consolidación.

También podemos ubicar sin dificultad al Molino de “Carpa Cué” en la Fase II, de Crecimiento.

*Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.)*

Y a la nueva Feria Campesina de un pueblo, en el punto de Constitución-Lanzamiento.

En el siguiente cuadro se sistematiza un conjunto de rasgos y situaciones comunes para las Áreas más importantes (Mercado, Producción, Administración), a los cuales se han agregado los factores modalidad institucional y demandas de financiación, por considerarlos claves en la definición de cada etapa.

| <b>Grandes Factores</b>                  | <b>Fase I<br/>Constitución y Lanzamiento</b>   | <b>Fase II<br/>Crecimiento</b>   | <b>Fase III<br/>Consolidación y Desarrollo</b>   |
|--|--|--|--|
| <b>Vinculación al Mercado</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Necesidad de conocer el mercado.</li> <li>* Necesidad de publicidad.</li> <li>* Definición del producto (calidad, marca y atributos).</li> <li>* Etapa de reconocimiento de clientes, plazo y competencia.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>* A partir del producto ya competitivo, asumir la demanda de cantidad, continuidad y oportunidad.</li> <li>* Demanda de estudio de nuevas líneas de productos que parecen promisorios.</li> <li>* Buen manejo de su mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de nuevas líneas de productos.</li> <li>* Fase oportuna para estudiar y desarrollar proyectos que mejoren el posicionamiento.</li> </ul>   |
| <b>Habilidad y Eficiencia Productiva</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Necesidad de poner en marcha y ajustar el proceso de elaboración.</li> <li>* Necesidad de hacer eficiente el uso de mano de obra y máquinas.</li> <li>* Fuerte demanda de asistencia técnica capaz y comprometida.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Notable incremento de la producción organizada.</li> <li>* Aparición de nuevos problemas vinculados a la escala, máquinas obsoletas o inadecuadas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejora el nivel general de productividad.</li> <li>* Acceso a tecnología más avanzada, con nuevos medios.</li> <li>* Rendimiento de los recursos humanos por mayor experiencia.</li> <li>* Incorporación de nuevos modos de producir (por producto).</li> </ul> |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p><b>Manejo Administrativo</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de una organización mínima que registre y controle el dinero.</li> <li>* Necesidad de apoyo para capacitar a las personas que atienden y controlan la administración.</li> <li>* Incorporación de personal administrativo idóneo.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Organización de los registros de producción y comercialización.</li> <li>* Realización de cierres administrativos (balances).</li> <li>* Tecnología administrativa (informatización).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ajuste del sistema de registros.</li> <li>* Ajuste del sistema de control técnico de gestión por parte de la gerencia.</li> <li>* Computarización total del sistema.</li> </ul>  |
| <p><b>Capitalización y Demanda Financiera</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* La necesidad de dinero es crítica, por lo que los aportes de capital propio son trascendentes.</li> <li>* La empresa no es conocida en el mercado financiero.</li> <li>* Necesidad de disponer de un proyecto sólido para lograr financiación de programas públicos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Habrá mayor necesidad de financiamiento que se puede lograr de fuentes externas del Mercado de Capital.</li> <li>* Como el proceso comercial es rentable, comienza la autocalificación y la reinversión en medios de producción y trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidación de la capitalización propia.</li> <li>* Capacidad de autogestión financiera y de manejo de fondos externos de apoyo crediticio a las unidades productivas de materia prima.</li> <li>* Necesidad de disponer de una política de repartos de excedentes.</li> </ul> |
| <p><b>Imagen Institucional</b></p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Operación irregular de la empresa.</li> <li>* Productos más o menos legalizados.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Legalización del producto y de la empresa bajo una determinada forma asociativa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Influencia en la comunidad donde está instalada por diversos medios.</li> </ul>  |

A continuación podremos ver algunos detalles complementarios de cada fase.

**a. Fase I: Constitución y Lanzamiento**

- Como en la etapa de "nacimiento e infancia humana", está llena de necesidades de toda índole (capacitación técnica, descubrir motivaciones, fuentes de financiación);
- A su vez, como el sistema es muy incipiente, debe ser apoyado con información externa apropiada. Aquí cumplen un rol clave las organizaciones técnicas de apoyo;

### *Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.)*

- La relación «Entusiasmo / Producción con eficiencia» debe mantener un equilibrio para que el aprendizaje resulte más o menos balanceado;
- Es clave aprender técnicas de resolver problemas en grupo (participación);
- Esta es la etapa de formación del Paradigma de la futura empresa.

En la página siguiente se muestra una figura del proceso de “formación” lógica de una empresa asociativa rural.

Se observa cómo es necesario partir de tres factores, que son condicionantes e ineludibles para “crear-constitución” la empresa:

- Un grupo inicial, deseoso de emprender;
- Un rubro de productos, en el cual se desarrolle o exista oportunidad de mercadeo;
- Una idea de negocio, que luego evoluciona hacia el proyecto de sostén y financiamiento de todo.

El proceso paralelo de estos tres factores es bastante interdependiente, y ninguno de los factores puede quedar retrasado, pues perjudica la constitución sana y oportuna de la M.A.R..

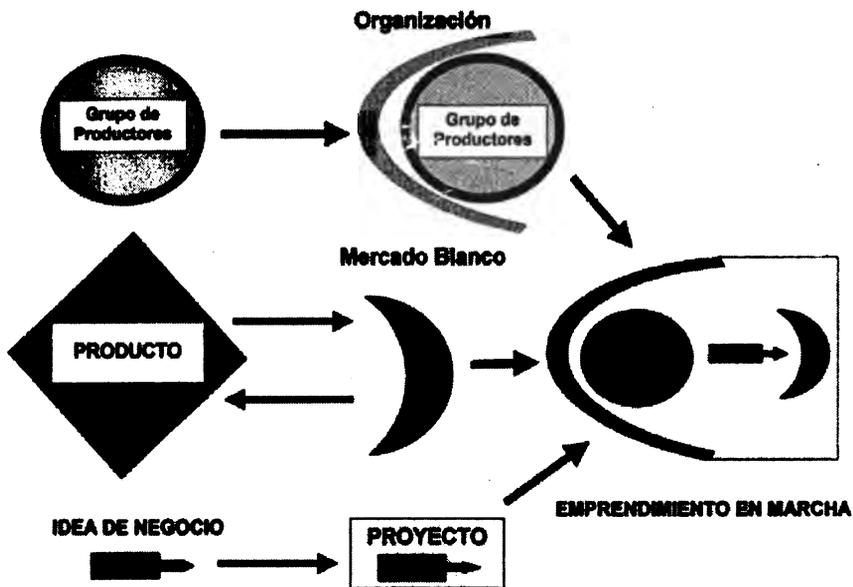
#### **b. Fase II: Crecimiento**

- En este momento es probable que haya que ampliar la base de participación con más asociados, con más trabajadores en la empresa, etc. Esto supone elaborar nuevos esquemas de organización alrededor del paradigma empresarial del núcleo que ha trabajado y superado la Fase I;
- La demanda del mercado aumenta las presiones sobre los participantes de la M.A.R., por lo que la capacitación debe poner énfasis en las cuestiones del Mercado / Producción / Producto a las de Organización y Relaciones Humanas;
- Como ya se maneja dinero a mayor escala, su control y la transparencia de la empresa deben ser reforzados.

#### **c. Fase III: Consolidación**

- Hay que considerar a la posibilidad de incorporar nuevos productos mediante proyectos específicos;
- Como el proceso es exitoso, las relaciones de poder tenderán a cristalizarse, definiendo potenciales situaciones de tensión. Hay que reforzar aquí el trabajo de reflexión sobre liderazgo y movilidad social de los integrantes de la empresa;
- También las áreas técnicas podrán sufrir cambios, de acuerdo al desarrollo logrado, incorporando mayor número de áreas y especializando más en general la empresa.

# PROCESO DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA



# PARTE PRACTICA DEL MODULO

## INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA

Como ya se ha mencionado en el Prólogo general, el Módulo acompaña a la Parte Conceptual ya descrita, con una Parte denominada de Práctica para los usuarios.

En esta Parte se desenvuelven básicamente dos tipos de actividades:

- Un conjunto de EJERCICIOS de taller
- Una serie de APLICACIONES de terreno

## EJERCICIOS DE TALLER

Para cada capítulo del Módulo se describe en esta parte una o dos ejercicios de práctica.

Están diseñadas para el trabajo de taller grupal, aplicando algunas de las siguientes técnicas pedagógicas:

- Lluvia de ideas verbales o con apoyo de tarjetas;
- Trabajos de equipos pequeños, con consignas específicas y plenario posterior;
- Representaciones y teatralización de situaciones de interés;
- Desarrollo de juegos grupales con controles externos;
- Visitas guiadas a distintas situaciones empresarias o a espacios de mercado.

Para cada ejercicio presentado se describe su objetivo, el conjunto de consignas y tareas que lograr, una ficha somera de organización del procedimiento y el tiempo necesario aproximativo.

Cuando el conjunto de Ejercitación se desee aplicar integrado a un curso donde se trate todo el Módulo, se sugiere que del tiempo total (supongamos un taller modular de 3 a 4 días), se destine entre un 30 y 40% para estos trabajos prácticos.

## APLICACIONES DE TERRENO

Estas acciones tienen por meta general ayudar a ejecutar distintos tipos de aplicaciones a la realidad de los usuarios, ya sea a modo de participantes de los cursos mencionados, o simplemente como un estudiante que desea poner en práctica los conocimientos que está incorporando por la lectura del Módulo.

Usualmente consisten en la aplicación de metodologías de:

- Toma de información por entrevistas y encuestas;
- Formas de animación (talleres grupales, reuniones con el equipo dirigente);

**M.A.R. - MÓDULO N° 1**

- Algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.), que usualmente van acompañadas por algún instrumento de guía, a los efectos de documentar y facilitar la sistematización de resultados del trabajo.

En este sentido se presenta la aplicación, el contexto y momento oportuno para su uso, junto a una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

# TALLER INICIAL DEL MANUAL

## EJERCICIO N° 1 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Este PERFIL se propone a los efectos de contar con una autoevaluación de partida de la experiencia profesional y personal con que cuenta cada usuario del Manual sobre las Microempresas Asociativas Rurales, y de sus demandas de aprendizaje para ser previstas en el desarrollo integral del Curso.

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller de elaboración y sistematización conjunta del PERFIL señalado.

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

La propuesta de realización del PERFIL plantea a los participantes y usuarios la realización de un ejercicio de autoevaluación profunda sobre:

1. Conocimientos teóricos del tema;
2. Destrezas y capacidades de acción en la práctica;
3. Intereses individuales específicos de entrenamiento;
4. Utilidad concreta de cada tema en su actividad profesional;
5. Prioridad para asignar cada tema en el proceso de capacitación siguiente.

### OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Este ejercicio debe ser el primero que se realice en el taller inicial, luego de haber trabajado una presentación general y somera del tema de microempresas rurales.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- Se comienza con la lectura en común del PRÓLOGO GENERAL del Manual que antecede a cada Módulo, para que los asistentes reconozcan los alcances del Manual y de sus temas principales;
- El coordinador presenta al grupo las consignas del PERFIL, indicando la forma en que se realizará la autoevaluación y el llenado personal de las planillas de Perfil que se adjuntan en las siguientes hojas;
- Se prepara una planilla general de buen tamaño en papelógrafo destinada a contener los datos principales, cuyo formato se presenta al final del Perfil;
- Una vez finalizada la autoevaluación, se ponen en plenario las áreas temáticas más fuertes / débiles, identificando las principales necesidades temáticas y los temas centro de interés del grupo asistente al Curso.

#### Organización del tiempo

- Lectura del PRÓLOGO GENERAL del Manual: 15 minutos;
- Presentación de las consignas del PERFIL y aclaraciones: 10 minutos;
- Trabajo individual: 20 minutos;
- Puesta en común: 3-5 minutos por participante. Total: 60 a 90 minutos.

**PERFIL DE EXPERIENCIA PERSONAL DE LOS USUARIOS**

**PERFIL DE EXPERIENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL EN EL TEMA  
GESTIÓN DE MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES**

**1. DATOS DEL PARTICIPANTE AL CURSO**

|                   |                                    |
|-------------------|------------------------------------|
| Nombre y apellido | Dirección postal y de comunicación |
|-------------------|------------------------------------|

**2. RESUMEN CURRICULAR PROFESIONAL**

|   |   |
|---|---|
| Título profesional:<br>Años de experiencia profesional:   | Cargo actual:   |
| Orientaciones o especialidades de posgrado en la carrera profesional:<br><br>Áreas de interés vocacional preferentes. | En la Carrera: Breve reseña de sus funciones y actuaciones en los últimos cinco años:<br>-<br>-<br>-<br>- |

**3. VINCULACIÓN CON GRUPOS Y ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES CON EMPRENDIMIENTOS DE MICROEMPRESAS**

Por favor mencione con qué grupos ha tenido relación y experiencias en el tema. Describa también el tipo de relación (preparación del proyecto, asesor, evaluador, relación informal, etc.), y cuánto ha durado en cada caso.

| Nombre del Caso u Org.<br>Lugar de actuación | A qué negocio o servicio se dedica | Tipo de relación profesional<br>Duración de la relación |
|--|------------------------------------|---|
|  |                                    |   |
|  |                                    |   |
|  |                                    |   |
|  |                                    |   |
|  |                                    |   |

#### 4. PERFIL DE CALIFICACIÓN E INTERÉS EN ASPECTOS TEMÁTICOS

Seguidamente se presentará a los participantes el conjunto de temas del Curso. Para cada subtema se solicita calificar el grado de:

- Conocimiento teórico que posee: Llenar Columna "A"
- Destreza, capacidad de actuar en la práctica: " Columna "B"
- Interés que Ud. tendría en capacitarse: " Columna "C"
- Utilidad práctica en su actividad profesional: " Columna "D"
- Prioridad que le asigna en esta capacitación: " Columna "E"

Para calificar usar la escala: 0 = Nulo, desconocido      1 = Poco, Bajo, Flojo  
 2 = Normal, Medio      3 = Mucho, Alto, Bueno

| TEMAS Y SUBTEMAS  | "A" | "B" | "C" | "D" | "E" |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| <p><b>Dinámica Grupal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico participativo de la Organizac.;</li> <li>- Manejo y animación de Grupos;</li> <li>- Desarrollo de una organización orientada al mercado.</li> </ul> <p><b>Agronegocios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y selección de mercados;</li> <li>- Estudios específicos de mercados;</li> <li>- Diseño plan estratégico de negocios;</li> <li>- Comercialización práctica.</li> </ul> <p><b>Factibilidad Empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación conjunta de la oferta;</li> <li>- Factibilidad técnica del emprendimiento;</li> <li>- Factibilidad económica de la empresa;</li> <li>- Gestión de operaciones de microempresa.</li> </ul> <p><b>Gestión Administrativa y Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de registro contable;</li> <li>- Análisis patrimonial y financiero;</li> <li>- Manejo financiero en la microempresa;</li> <li>- Aspectos crediticios.</li> </ul> |     |     |     |     |     |

| TEMAS Y SUBTEMAS   | “A” | “B” | “C” | “D” | “E” |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| <p><b>La Organización y los Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos de organización participativa;</li> <li>- Aspectos de organización técnica;</li> <li>- La comunicación y las relaciones internas;</li> <li>- La gestión del personal en microempresa.</li> </ul>          |     |     |     |     |     |
| <p><b>Aspectos Jurídicos, Impositivos y Legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de las microempresas;</li> <li>- Régimen impositivo;</li> <li>- Tipos de contratos y convenios.</li> </ul>  |     |     |     |     |     |
| <p><b>La Dirección de la Microempresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia y liderazgo;</li> <li>- Técnicas de tratamiento de problemas;</li> <li>- La toma de decisiones;</li> <li>- La dirigencia campesina de la empresa;</li> <li>- Planificación estratégica de la empresa.</li> </ul> |     |     |     |     |     |
| <p><b>Proyectos en la microempresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de ideas de negocio;</li> <li>- Diseño y formulación del perfil;</li> <li>- Análisis y evaluaciones integrales (empresarial, socioeconómica y ambiental).</li> </ul>  |     |     |     |     |     |

### **5. MODELO DE PLANILLA DE PUESTA EN COMÚN DEL PERFIL**

(Puntear con cruces individuales, para identificar en conjunto cuáles aspectos temáticos son deficitarios e interesan más al grupo de participantes).

| <b>TEMAS Y SUBTEMAS</b>  | <b>Aspectos DÉBILES</b> | <b>Aspectos FUERTES</b> | <b>TEMAS de INTERÉS</b> |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| - <b>DINÁMICA GRUPAL</b>   |                         |                         |                         |
| - <b>AGRONEGOCIOS Y COMERCIALIZACIÓN</b>                         |                         |                         |                         |
| - <b>FACTIBILIDAD EMPRESARIA (PRODUCTIVA Y ECONÓMICA)</b>        |                         |                         |                         |
| - <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA M.A.R.</b>        |                         |                         |                         |
| - <b>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS EN LA M.A.R.</b>            |                         |                         |                         |
| - <b>ASPECTOS JURÍDICOS, IMPOSITIVOS Y LEGALES EN LA EMPRESA</b> |                         |                         |                         |
| - <b>DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA</b>                      |                         |                         |                         |
| - <b>DISEÑO Y PREPARACIÓN DE PROYECTOS PARTICIPATIVOS</b>        |                         |                         |                         |

# **TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A NECESIDAD DE VISIONES Y ENFOQUES COMPARTIDOS**

## **EJERCICIO N° 2 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO**

Reflexionar sobre la situación de los campesinos y pequeños productores en el marco de la Globalización y sobre cuáles son sus posibilidades de supervivencia e inserción socioeconómica.

### **TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller por equipos pequeños.

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO**

Todos los participantes proceden a dar lectura al Capítulo A del Módulo en el ámbito de un pequeño equipo. Luego cada equipo toma a su cargo desarrollar las siguientes consignas:

1. Analizar e identificar cómo la crisis económica y la Globalización impactan directa e indirectamente sobre los campesinos y sus organizaciones;
2. Identificar cuáles son los principales déficits de conocimientos y habilidades de estos grupos para insertarse socioeconómicamente en la sociedad;
3. En qué medida las organizaciones campesinas tradicionales pueden servir de soporte o transformarse en empresas asociativas de negocios.

### **TIPOS DE CASOS**

Tomar referencia de organizaciones campesinas conocidas por los participantes.

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Procedimiento**

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se organizan los equipos y asignan las consignas a cada uno;
- Trabajo de taller: cada equipo organiza coordinación y secretaría. El resultado de la discusión se vuelca al papelógrafo;
- Puesta en común: cada equipo elige dos representantes que exponen las conclusiones de sus consignas. Se procede a discutir en plenario inmediatamente, y luego se pasa a otro equipo.

**Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Tres equipos con 5-7 personas cada uno, procurando que cada equipo quede constituido de la forma más heterogénea posible.

**Organización del tiempo**

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos;
- Trabajo de taller: 40 minutos;
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión).

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B

## VISIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL

### EJERCICIO N° 3 DEL MÓDULO

---

#### TÍTULO Y OBJETIVO

Relevar e interrelacionar el conjunto de factores internos y cercanos al grupo u organización campesina, que actúan desfavorablemente y desestiman la formación de empresas tipo M.A.R..

#### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños.

#### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Cada equipo toma una de las siguientes consignas:

1. Sobre su conocimiento de las actitudes y comportamientos campesinos, analizar sus principales ideas y formas de pensar que frenan la organización en empresas, para hacer negocios;
2. Cuáles son las ideas y déficits de capacidades de los extensionistas y promotores técnicos que obstaculizan directa o indirectamente a las iniciativas de organización de negocios de los campesinos;
3. Identificar los principales factores sociales de bloqueo u obstáculo con que tropieza un grupo en su entorno comunitario para organizarse empresarialmente con éxito.

#### TIPOS DE CASOS

Tomar referencia de organizaciones campesinas conocidas por los participantes.

#### FICHA DE ORGANIZACIÓN

##### Procedimiento

Similar al ejercicio anterior.

##### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similar al ejercicio anterior.

##### Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos;
- Trabajo de taller: 40 minutos;
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión).

## **EJERCICIO N° 4 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO**

Reflexionar la situación y la posibilidad de incorporar los tres enfoques principales que acompañan al desarrollo socioeconómico de la M.A.R.: El GÉNERO, El CUIDADO AMBIENTAL y El DESARROLLO COMUNITARIO LOCAL.

### **TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller por equipos pequeños.

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO**

Cada equipo toma una de las siguientes consignas:

1. Lectura del punto temático sobre Enfoque de Género. A continuación, analizar las cuestiones siguientes:
  - Déficit comunes de participación y de acceso de las mujeres a las M.A.R.;
  - Propuesta de política interna a la M.A.R. que incluya el enfoque de género;
  - Aspectos de la M.A.R. que deben cuidarse para no producir impactos negativos de Género en el ámbito doméstico y productivo de la finca.
2. Lectura del punto temático sobre Enfoque de Desarrollo Comunitario Local. A continuación, analizar las cuestiones:
  - Déficit comunes de participación de las empresas en su comunidad;
  - Propuesta de política interna a la M.A.R. que incluya la creación de oportunidades de trabajo y de actividades de beneficio solidario con su comunidad.
3. Lectura del punto temático sobre Enfoque de Cuidado Ambiental y de la Vida. A continuación, analizar las cuestiones:
  - Aspectos de las M.A.R. que deben cuidarse para no producir impactos ambientales negativos en la finca y sus recursos (suelos, aguas, medio, etc.);
  - Peligros y déficit comunes de deterioro ambiental en los modelos asociativos de producción agroindustrial (beneficiamiento, fábricas, etc.), y su impacto en el medio rural;
  - Propuesta de política interna a la M.A.R. que incluya el enfoque de cuidado ambiental y de la salud

### **TIPOS DE CASOS**

Aportes de casos de organizaciones conocidas por los participantes de cada equipo.

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Procedimiento**

Similar al ejercicio anterior.

***M.A.R. - MÓDULO N° 1***

**Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Similar al ejercicio anterior.

**Organización del tiempo**

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos;
- Trabajo de taller: 60 minutos;
- Plenario de puesta en común: 20 minutos por equipo (incluye discusión).

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C

## LA VISIÓN ESTRATÉGICA

### EJERCICIO N° 5 DEL MÓDULO

---

#### TÍTULO Y OBJETIVO

Visualización y clasificación de las M.A.R. conocidas; por parte de los participantes en el curso.

#### TIPO DE ACTIVIDAD

Presentación individual en plenario y sistematización de un listado de M.A.R..

#### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

1. Cada participante presenta su zona y expone 1-2 casos de interés de microempresas asociativas en creación o en funcionamiento;
2. De cada caso proveer algunos detalles mínimos del negocio, grupo emprendedor, actividades productivas, resultados comerciales, estado de la empresa, etc.

#### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se sugiere que se consideren casos de grupos de base con alguna historia previa y orientados a organizarse para emprendimientos de negocio.

El ejercicio debe aplicarse al inicio del capítulo sobre Visión Estratégica, de modo que ayude a la posterior selección de cuatro casos que se utilizarán como ejemplos de aplicación de ejercicios siguientes del Módulo.

#### FICHA DE ORGANIZACIÓN

##### Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Cada participante aporta su experiencia verbalmente sobre 1-2 casos;
- El coordinador vuelca los datos de cada emprendimiento presentado en papeló-grafo;
- Se realiza una clasificación general de todos los casos en plenario por medio de criterios mínimos del negocio: Cuál es el proceso, cuál es el producto y cuál es el mercado destino;
- Elección en acuerdo grupal sobre cuatro casos ejemplares para próximos ejercicios.

##### Organización del tiempo

- Presentación de consignas: 5 minutos;
- Exposiciones personales: 5 minutos por participante. Total 90-120 minutos;
- Sistematización y elección de casos ejemplo en plenario: 15 minutos (incluye discusión para seleccionar los casos).

## EJERCICIO N° 6 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica de introducción y aplicación de técnicas de Visión Estratégica.

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños.

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Todos los equipos trabajarán las mismas consignas, pero aplicadas a distintos casos.

Las consignas del ejercicio son:

1. Describir con datos generales el proyecto o empresa;
2. Realizar para el caso una apreciación de los principales factores que componen su ambiente o entorno empresarial;
3. Tratar de definir una Misión apropiada para el caso;
4. Aplicar la técnica del FODA al caso;
5. Sugerir algunas líneas u objetivos estratégicos prioritarios.

Los equipos deberán –para ejecutar el ejercicio– consultar el texto del Módulo en los aspectos de aplicación de la Visión Estratégica.

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Los casos fueron seleccionados en el ejercicio anterior bajo el criterio de ser Empresas M.A.R. típicamente diferentes por su función de producción y servicios (acopiadora, beneficiadora, fábrica, etc.), y rubros de acción también distintos.

Se sugiere que consideren casos de emprendimientos con alguna historia previa y actuación concreta en los negocios.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se organizan los equipos;
- Trabajo de taller: Cada equipo organiza una coordinación y secretaría. El resultado de la discusión se vuelca a papelógrafo;
- Puesta en común: Cada equipo elige dos representantes que exponen las conclusiones de su caso. Se procede a discutir en plenario inmediatamente, y luego se pasa a otro caso.

### **Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Cuatro equipos con 5-6 personas cada uno.

De acuerdo a la conformación del grupo del taller, conviene que los participantes de cada equipo conozcan el caso, el tipo de negocio o el rubro productivo, a fin de facilitar el enriquecimiento del análisis estratégico.

### **Organización del tiempo**

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos;
- Trabajo de taller: 60 minutos;
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión).

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D LA VISIÓN TÉCNICA Y DE GESTIÓN EMPRESARIA

## EJERCICIO N° 7 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica de introducción sobre reconocimiento de áreas empresariales e identificación de actividades de gestión en las M.A.R.

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños.

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Todos los equipos trabajarán las mismas consignas, aplicables a los casos utilizados ya en el ejercicio anterior. Estas consignas para el actual ejercicio son:

1. Identificar en cada caso las áreas empresariales, determinando las principales funciones a cargo, los límites del campo de actuación de cada una y la asignación concreta de personas dentro del área;
2. Apreciar el proceso de gestión que ocurre en cada área, e identificar los principales déficits y carencias de capacitación de las personas a cargo.

### TIPOS DE CASOS

Utilizar los casos seleccionados ya en el ejercicio anterior.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

Similar al ejercicio anterior.

#### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Los mismos equipos del ejercicio anterior.

#### Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos;
- Trabajo de taller: 30 minutos;
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión).

# ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO

## ACTIVIDAD N° 1

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Selección de casos reales en el terreno.

Luego del taller y, como primera actividad, cada participante seleccionará dos casos de emprendimientos o microempresas asociativas en funcionamiento, con los cuales guarda alguna relación o manera de vincularse, para hacer seguimiento o apoyarlos.

A partir de estos casos, se instalará la base de diagnóstico y aporte de ejemplos a utilizar en los distintos módulos del programa de uso del Manual en un curso integral. Uno de estos casos será elegido posteriormente por el participante como punto de propuesta y eventual desarrollo de un proyecto de desarrollo o reconversión empresarial, que presentamos al final de este curso.

### TIPO DE ACTIVIDAD

Tarea de gabinete y entrevista breve.

### TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS A ELEGIR

Conviene que los casos sean más o menos nítidamente diferentes. Aspectos de diferenciación más importantes pueden ser:

- Que los casos se encuentren en etapas empresarias distintas (emprendimiento o empresa funcionando o detenida);
- Que los rubros de producción sean distintos;
- Que los casos se distingan por cuestiones culturales o de género.

En general se aconseja seleccionar casos empresariales con:

- Grupos genuinos y motivados fuertemente con una idea o emprendimiento;
- Que dispongan de límites más o menos definidos y cierta homogeneidad interna;
- Que la idea de proyecto o negocio aparezca –en líneas generales– razonable y factible;
- Que los objetivos del grupo aparezcan como genuinos o auténticos.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El participante selecciona algunos casos de su interés;
- A continuación toma contacto con personas de estos grupos, presenta su intención respecto a la factibilidad de tomar datos del caso y elaborar junto al emprendimiento un proyecto de negocio de interés para el grupo.

#### Participantes, integración de equipos, etc.

Dirigentes y referentes apropiados del grupo o cercanos a él.

## ACTIVIDAD N° 2

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Presentación por participante de dos Casos de M.A.R. de interés e inicio del diagnóstico de estos emprendimientos.

### TIPO DE ACTIVIDAD

Entrevista guiada.

### TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Aplicable a todos los casos de interés y en cualquier situación de desarrollo empresarial. Sin embargo, la actividad es muy oportuna cuando se toma contacto con grupos preempresarios que desean actuar en negocios.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El participante explica su intención de sistematizar la situación empresarial al grupo y acuerda la entrevista con las personas apropiadas;
- Seguidamente revisa la guía de aplicación y agrega otros temas que considere de interés consultar;
- Se ejecuta la entrevista;
- Ajuste de la información y formateo apropiado.

#### Participantes, integración de equipos y otros

Dirigentes y referentes apropiados del grupo o cercanos al mismo para tomar la información adecuada.

#### Lugar de ejecución

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

#### Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución de la entrevista: 1 hora por caso;
- Revisión y preparación de informe: 2 horas.

### INSTRUMENTOS DE APOYO

Se presenta en la hoja siguiente la guía por utilizar.

# GUIA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

La Guía es un instrumento integral y concreto de abordaje de microempresas rurales.

Se ofrece aquí el primero de los siete puntos clave de que consta, el cual sirve para la presentación inicial y comprensión general de cada caso.

En los puntos restantes se irá recorriendo distintas cuestiones empresariales, lo que permite al final de su aplicación, disponer de:

- Un panorama general de aspectos trabajados deficitariamente y de áreas hacia las que el emprendimiento se ha inclinado o desenvuelto más. Esto es bastante frecuente en las M.A.R., y se halla ligado a su origen constitutivo, al rubro desarrollado, a las organizaciones de apoyo del emprendimiento, etc.
- Un detalle para detectar dentro de cada punto hasta dónde ha llegado su desarrollo.

Aun cuando la Guía ha sido probada en varias situaciones empresariales rurales y agroindustriales, es probable que la experiencia de casos que consideren los participantes, indique necesidades de apropiación, consistente en dar a algunos temas mayor relevancia, realizar nuevas preguntas, quitar peso a otros temas, etc.

## PRESENTACIÓN DEL MICROEMPRENDIMIENTO

- Nombre del grupo u organización;
- Nombre formal de la empresa (si es que tiene);
- Actividad o rubro a que se dedica o dedicará;
- Datos del lugar y dirección del asentamiento de la microempresa o emprendimiento;
- Nombre del o los referentes de quien se toma la información para este diagnóstico;
- Cargo o puesto que ocupa en la microempresa;
- Fecha de ejecución del diagnóstico.

## ANTECEDENTES Y BREVE DESCRIPCIÓN DE SU HISTORIA

- ¿Cuándo se formó el grupo y cuántos miembros iniciales fueron?
- ¿Cómo y por intermedio de qué apoyo se formó?
- ¿Para qué razones y objetivos principales se formó?
- Breve historia del grupo. ¿A qué se dedicaba? ¿Qué trabajos conjuntos realizaron?
- ¿Qué resultados se obtuvieron de este esfuerzo en el grupo?
- ¿Cómo han aprovechado los diferentes participantes y miembros del grupo la disponibilidad del grupo en su historia? ¿Qué beneficios sacaron?
- ¿Qué diferencias y conflictos principales hubo en el grupo? ¿Cómo se resolvieron?
- Quienes fueron los miembros que lo abandonaron o ingresaron en su historia?.

## **M.A.R. - MÓDULO N° 1**

- ¿Por qué razones principales ocurrió esto?
- Antigüedad (en años) del emprendimiento o proyecto en que están involucrados actualmente.
- ¿Cómo y de quién surgió la idea de dedicarse a esta actividad o rubro productivo?
- ¿Cuánto tiempo lo pensaron antes de empezar y quién los ayudó a decidirse?
- ¿Quién o qué agentes externos a la microempresa han colaborado en crear lo que hay desarrollado a la fecha?
- ¿Cuántas personas y familias lo integran hoy? Distinguir por sexo, grupos de edades.
- ¿Qué grado de escolaridad aproximada y de otras formaciones tienen? (Señalar si hay profesionalización entre sus miembros y de qué tipo)

### **DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO EMPRESARIO ASOCIATIVO**

- Describir en qué negocios participan o a qué servicios se hallan dedicados preferentemente;
- Describir la razón o el sueño principal que los mantiene y que les da fuerza para seguir juntos;
- Si la empresa tiene ya una misión definida específicamente, decir cuál es;
- En qué áreas o aspectos les conviene a las familias asociadas participar en esta organización empresaria, y en cuáles no;
- Qué servicios ofrece la organización empresaria a sus asociados. Describir brevemente cómo están funcionando en la práctica;
- Qué beneficios concretos obtiene cada participante de la organización empresaria actual en los siguientes aspectos:
  - En mejorar aspectos de la finca y sus producciones;
  - Aspectos de la comercialización;
  - En los ingresos de la finca;
  - En la calidad de vida de la familia.

## **BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO**

Los títulos seleccionados son un complemento adecuado para aquellos lectores que deseen profundizar alguno de los principales temas que trata el Módulo.

### **1. GESTIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA AGRÍCOLA**

Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap) - Chile, 1997.

Plantea los fundamentos conceptuales que permiten encarar y aplicar la idea de Gestión a las empresas grupales de pequeños productores, de manera que logre ser competitiva en el modelo de mercado mundial.

### **2. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EN LA PEQUEÑA AGRICULTURA**

Diversos Artículos y autores (IICA) - Chile, 1995.

Desarrolla las bases para que las empresas asociativas de campesinos se organicen alrededor de proyectos de negocios. Para ello es preciso que adopten un paradigma empresario apropiado, que se logra conjugando la actuación en el mercado y una capacitación permanente en la acción.

### **3. LA GERENCIA**

Autor: Peter Drucker – Ed. Ateneo (Buenos Aires) – Argentina, 1999  
Capítulos N° 6 al N°10.

Sus conceptos clarifican el sentido y el propósito de la visión socioeconómica de las empresas modernas. Es el material básico para comprender la actuación empresarial en los mercados del futuro.

### **4. LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS Y LA GLOBALIZACIÓN**

Julio Berdegué – VI Conferencia electrónica Fidamérica – Chile, 1999.

Las conclusiones del grupo de trabajo de la Conferencia Electrónica sobre la situación de las empresas campesinas latinoamericanas, demuestran con claridad su viabilidad cuando son apoyadas íntegra y adecuadamente, aun en condiciones de desventaja de escala y medios en el mercado.

### **5. GERENCIAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS RURALES**

Permite la introducción al tema de emprendimientos grupales, utilizando conceptos empresarios sencillos y adecuados a la realidad campesina local.

## **6. LOS NUEVOS ESCENARIOS DE GLOBALIZACIÓN**

Autor: Ing. Agr. Juan P. Iurman – Unidad de Minifundios INTA – ARGENTINA 1997.

Extracto de la publicación “Construyendo Competencias”, dirigida a explorar las estrategias de adaptación de los microemprendimientos asociativos a los nuevos escenarios mundiales.

## **7. GÉNERO Y DESARROLLO**

Autora: Ing. E. H. Venus. M. Caballero – Dirección de Extensión Agraria (MAG) – PARAGUAY 1999.

Desarrolla los principios del enfoque de Género, orientando su aplicación a las realidades del mundo rural, tanto a nivel de fincas como de otras organizaciones de la comunidad.

## **8. PARADIGMAS**

Autor: Joel A. Barker – Libro “Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro” – Mac Graw Hill.

Extracto del Capítulo 3 en el que se define y amplía la idea de Paradigmas, sugiriendo la importancia y el grado de influencia de los modos organizados de pensar en nuestra vida cotidiana, y las dificultades cuando hay que cambiarlos.

## **9. REFLEXIONES SOBRE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO**

Autores: Manuel Argumedo – Desarrollo empresarial Campesino – IICA ARGENTINA 1991.

Lucio Schmidt – Documento sobre Capacitación – PSA ARGENTINA 1998.

Extracto de estas publicaciones en las que se pone de relevancia el rol e impactos que puede desencadenar la capacitación apropiada sobre las habilidades y conductas de las personas que actúan en las M.A.R..

Sergio Stedile y Luis Pelegrino (EPAGRI Santa Catarina) – Brasil, 2000.

## **OTRAS FUENTES BIBLIOGRAFICAS CONSULTADAS**

1. **Perspectivas y Desafíos de la Microempresa Rural** – Conferencia Electrónica Fidamérica (2000).
2. **La Organización campesina como articuladora de Negocios** – A. Barrera (Chile, 1995).
3. **Racionalidad, Riesgo y Viabilidad de la Microempresa** - R. Martínez Nogueira, GADIS (Argentina, 1988).
4. **Bases para el diseño de Programas de apoyo a Microempresas** – R. Martínez Nogueira, GADIS (Argentina, 1988).
5. **La nueva Ruralidad y el desarrollo rural sostenible** – IICA (Costa Rica, 1999).
6. **Construyendo Competencias** – J. P. Iurman, INTA (Argentina, 1997).
7. **Curso sobre Organización y Gestión Empresas Asociativas de empresas pequeñas y medianas** – E. Battú, IICA (Paraguay, 2000).

FECHA DE DEVOLUCION

31/3/05

IICA  
E20-14 v. 1

Autor

Visiones y enfoques necesarios  
Título para desarrollar la microem-  
presa asociativa rural (M.A.R.)

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

31/5/05

Mariui Blanco

## **Estructura Directiva del IICA**

Para el cumplimiento de su visión y misión, el IICA cuenta con el compromiso conjunto de sus tres órganos superiores:

### ***Junta Interamericana de Agricultura, JIA.***

Es el órgano superior del IICA y está integrado por Ministros de Agricultura de sus Estados Miembros. Se reúne en forma ordinaria cada dos años.

### ***Comité Ejecutivo***

Es el órgano auxiliar del JIA. Está integrado por representantes de 12 Estados Miembros elegidos según criterios de rotación parcial y de equitativa distribución geográfica, por un período de dos años. Se reúne anualmente en forma ordinaria.

### ***Dirección General***

Es el órgano ejecutivo del IICA conformado por todas las unidades ejecutivas, técnicas y administrativas, lideradas por el Director General.

## **Estados Miembros**

### ***Región Norte***

Canadá  
Estados Unidos de América  
México

### ***Región Central***

Belize  
Costa Rica  
El Salvador  
Guatemala  
Honduras  
Nicaragua  
Panamá

### ***Región Andina***

Bolivia  
Colombia  
Ecuador  
Perú  
Venezuela

### ***Región Sur***

Argentina  
Brasil  
Chile  
Paraguay  
Uruguay

### ***Región Caribe***

Antigua y Barbuda  
Bahamas  
Barbados  
Dominica  
Grenada  
Guyana  
Haití  
Jamaica  
República Dominicana  
San Vicente y las Granadinas  
Santa Lucía  
St. Kitts y Nevis  
Suriname  
Trinidad y Tobago

### ***Estado Asociado***

***Observadores Permanentes***  
Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Japón, Portugal, Reino Unido, República de Corea, República de



de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, República Árabe de Egipto, República Checa, República



**Instituto Interamericano  
de Cooperación  
para la agricultura**

**Oficina de IICA en Paraguay**

Juan O'Leary 409 - 5° piso - Of. 516 - Edificio Parapiti  
Tel.: (595 21) 490 740 - Fax: (595 21) 445 048  
Casilla de Correo 287 - Asunción, Paraguay  
Correo Electrónico: [iica@iica.org.py](mailto:iica@iica.org.py)  
Sitio web: [iica.org.py](http://iica.org.py)