



MANUAL DE CAPACITACION EMPRESARIAL

Organización en la
Empresa Asociativa

2

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL

DIVISION DE CAPACITACION
CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)







MANUAL DE CAPACITACION EMPRESARIAL

Organización en la
Empresa Asociativa

2

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL



DIVISION DE CAPACITACION
CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)

● Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Julio, 1993.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.
Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la revisión estilística, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Manual de capacitación empresarial / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural y Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola. — San José, C.R. : IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, 1993.
6 v. ; 22 cm. — (Serie Manuales de Capacitación / IICA, ISSN 1022-0070 ; no. A1/SC-93-01)

Contenido : v. 1. Participación en la empresa asociativa — v. 2. Organización en la empresa asociativa — v. 3. Comercialización en la empresa asociativa — v. 4. Contabilidad en la empresa asociativa — v. 5. Financiamiento en la empresa asociativa — v. 6. Proyectos de inversión en la empresa asociativa

1. Capacitación — Manuales. 2. Empresas asociativas — Enseñanza. I. IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural. II. IICA. Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola. III. Participación en la empresa asociativa. IV. Organización en la empresa asociativa. V. Comercialización en la empresa asociativa. VI. Contabilidad en la empresa asociativa. VII. Financiamiento en la empresa asociativa. VIII. Proyectos de inversión en la empresa asociativa. IX. Título. X. Serie.

AGRIS
C10

DEWEY
338.807

SERIE MANUALES DE CAPACITACION

ISSN 1022-0070

A1/SC-93-01/02

Julio, 1993

San José, Costa Rica

CA
SC-CR-7
1993
6.2
ADD

PREFACIO

La serie de seis manuales de CAPACITACION EMPRESARIAL que estamos presentando es el resultado de una iniciativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) a través de sus Unidades Técnicas: el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), y el Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural (Programa III), en apoyo al Proyecto Cooperativo de Desarrollo Rural de los Países del Area Sur (PROCODER), y con la participación especial del Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centroamericano y República Dominicana (PRACA).

Los presentes manuales están destinados a empresas asociativas del sector agropecuario, cualquiera sea su origen o su denominación jurídica. La elaboración de estos manuales responde a la estrategia que el IICA ha definido para responder, en el campo de la capacitación, a los nuevos desafíos que enfrenta la agricultura de América Latina y el Caribe.

Los temas, los destinatarios finales y la división en fascículos responde a una propuesta formulada por el PROCODER. Este Programa Cooperativo agrupa a instituciones de los cinco países del Area Sur: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, que se ocupan de acciones de desarrollo rural. Dicho Programa definió como una de sus actividades prioritarias de mediano y largo plazo el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las empresas campesinas y de pequeños productores en la región.

A este esfuerzo inicial de PROCODER se unió PRACA, con la finalidad de fortalecer sus actividades de apoyo a la gestión empresarial de las organizaciones campesinas en los países centroamericanos y República Dominicana.

El proceso de elaboración de los seis manuales ha sido el siguiente. Una vez definidos entre PROCODER, Programa III y CIDIA los destinatarios, área temática y temas, un equipo de expertos de Uruguay, coordinados desde la Oficina del IICA en dicho país, elaboró los contenidos técnicos de los manuales. Posteriormente el CIDIA llevó a cabo el trabajo de diseño didáctico y validación de los mismos.

Teniendo en cuenta que los destinatarios finales pertenecen a diversos países de América Latina, este material requiere un proceso adicional ya iniciado de validación y adaptación, que significará tener en cuenta la diversidad existente entre los países en aspectos como moneda, costos, lengua, semántica y otros. Por ello preferimos definir al material en el estado actual en que lo estamos publicando, como "matriz de manual", y no como manual propiamente dicho.

Hemos considerado conveniente publicar esta "Matriz de manuales", por la utilidad que seguramente tendrá para otros países de América Latina. Sin embargo, debemos subrayar que para ser empleados en procesos de capacitación, requerirán ser adaptados a la realidad del país.

Con los documentos que estamos entregando, esperamos contribuir efectivamente a la formación de recursos humanos que los desafíos planteados por la modernización de la agricultura requieren.

José Nagel
Director del CIDIA

Manuel O. Chiriboga
Director del Programa III

Serie de Manuales
**CAPACITACION DE DIRIGENTES DE EMPRESAS
ASOCIATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES***

1. **Participación en la Empresa Asociativa.**
2. **Organización en la Empresa Asociativa.**
3. **Comercialización en la Empresa Asociativa.**
4. **Contabilidad en la Empresa Asociativa.**
5. **Financiamiento de la Empresa Asociativa.**
6. **Proyectos de Inversión en la Empresa Asociativa.**

* Público Meta

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Introducción	9
1. ¡Somos una empresa asociativa rural!	11
2. ¡Somos parte de una cadena!	17
3. ¿Cuál es la diferencia?	23
4. ¡Busquemos la mejor forma de hacerlo!	33
5. ¡Capacitémonos para organizar y administrar mejor!	39
6. Anexos	53

INTRODUCCION

En los últimos años se han dado muchos cambios en la agricultura, lo cual significa un gran desafío para los agricultores.

Han aumentado los precios de los insumos y los equipos agrícolas, pero también han disminuido los precios internacionales de muchos productos que eran la base de la economía en las diferentes regiones. Además, han aparecido nuevos productos, apetecidos por los consumidores, que requieren modernas técnicas productivas, algunas de ellas totalmente desconocidas por los agricultores. Así también, hemos sido testigos del cambio en las formas de comercialización de los productos agrícolas.

Todo lo anteriormente citado, obliga al agricultor a tener mayor cantidad de capital y a conocer el manejo de las nuevas tecnologías para poder estar presente en el mercado.

La **empresa asociativa rural** viene a ser una buena alternativa para que los agricultores se organicen y puedan mejorar las condiciones de funcionamiento y rentabilidad de sus empresas agrícolas individuales. Es por eso que, a través de este manual, queremos diferenciar claramente a la empresa asociativa rural de otros tipos de agrupaciones de agricultores, su funcionamiento, características y ventajas. De esa manera se les brindará la oportunidad de mejorar las condiciones ya existentes.

1. ¡SOMOS UNA EMPRESA ASOCIATIVA!

Objetivo

Que los dirigentes sean conscientes de sus responsabilidades dentro de la empresa y puedan cumplirlas de la mejor forma posible.

Juan Lara, vecino de "El Progreso" y Checho, vecino de "Las Lomas", además de su antigua amistad, tienen ahora muchas otras cosas por compartir. Ambos son **dirigentes** de una empresa asociativa y a los dos les preocupa la responsabilidad que tienen.

Una tarde, mientras compartían una taza de café comentaban lo diferentes que fueron las cosas años atrás.

Por eso ellos creen que la idea de participar en una empresa asociativa rural es una forma de mejorar las condiciones de sus actividades agrícolas individuales, pues a través de ella:

- compran los insumos para los socios
- comercializan las cosechas
- prestan servicios de laboreo con maquinaria
- brindan asesoría sobre técnicas productivas
- realizan muchas otras tareas propias de los rubros productivos de la región.



-Es asombroso cómo han cambiado las formas de comercializar los productos. Me acuerdo cuando mi papá iba al mercado del pueblo a vender los frijoles a los vecinos.

-En cambio ahora la comercialización se está transformando en una negociación internacional en la que participan otros intereses. De ahí la necesidad de formar empresas asociativas.



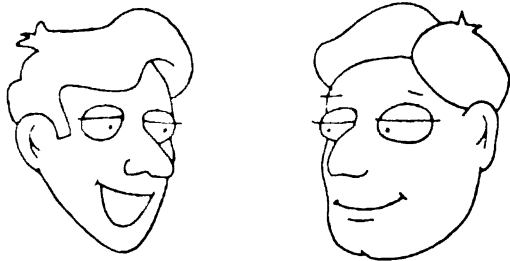
Una empresa asociativa rural es aquella que un grupo de agricultores organiza con la finalidad de mejorar las condiciones de funcionamiento y rentabilidad de sus empresas agrícolas individuales.



-¿Qué dirían nuestros abuelos si supieran que somos dirigentes de una empresa asociativa?



-¡Pero muchacho! ¿Qué es eso de dirigente?, pregunta Luis.



A pesar de la poca experiencia empresarial que tenemos, por la confianza que han depositado en nosotros los demás socios, nos encontramos **dirigiendo**, una empresa en donde tenemos el deber de rendir cuentas de lo que hacemos al resto del grupo.

Como socios como dirigentes, día a día, tenemos que enfrentar la situación, ante ciertos intereses que están en juego y decidir el camino que debemos seguir para alcanzar los objetivos de la empresa, a través de la dirección.

- Es por eso que tenemos que desarrollar toda nuestra capacidad como dirigentes, asegura Juan. Y para lograrlo no debemos olvidar que tenemos que ser capaces de:
- Observar y analizar la realidad interna y externa en que se desenvuelve nuestra empresa.
- Identificar las alternativas de acción más adecuadas para lograr los objetivos de la empresa.

- Decidir y poner en práctica las actividades oportunas y además controlar los resultados.
- Tener muy claras las metas personales del grupo, y estar atentos a que se logren.

Conozcamos las características y situación de nuestra empresa

¿Cuándo nació la empresa que usted dirige?

¿Cuál era la finalidad para crearla?

¿Qué características tenían los agricultores que la crearon?

¿Cuántos eran?
¿Dónde se localizaban?
¿Qué producían?

¿Qué tareas hacía la empresa asociativa?

¿Qué aportaron los socios para que funcionara la empresa? ¿Capital? ¿Fijaron una cuota?

¿Hoy se mantiene la finalidad inicial o cambió?

Si cambió: ¿Cuál es hoy?
¿Desde cuándo?
¿Por qué?

¿Qué características tienen hoy los agricultores socios?

¿Cuántos son?

¿Dónde se localizan?

¿Qué producen?

¿Cuáles son las tareas que realiza la empresa hoy?

En relación con insumos

En relación con comercialización

En relación con servicios

En relación con otros

¿Cómo se obtiene el dinero para las actividades de la empresa?

¿Cuál es la diferencia que usted percibe entre dirigir su empresa individual y participar en la dirección de la empresa asociativa?

Por ejemplo:

Para tomar una decisión en su casa ¿con quién consulta?, ¿qué cosas tiene en cuenta?

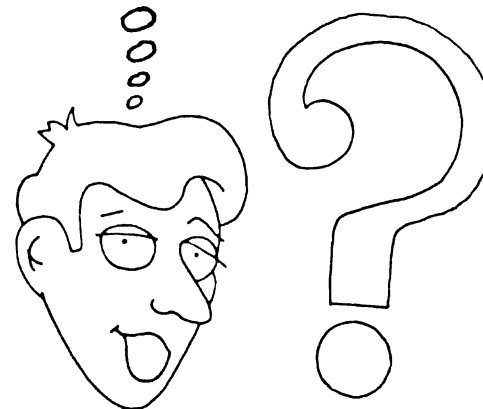
Para tomar una decisión en la empresa asociativa ¿con quién consulta?, ¿qué aspectos tiene en cuenta?

¿Qué sucede si pierde dinero o si gana en un negocio en su empresa?

¿Qué sucede si pierde dinero o si gana en un negocio en la empresa asociativa?

¿Son las mismas actividades productivas las que se realizan en su empresa y las que se efectúan en la empresa asociativa?

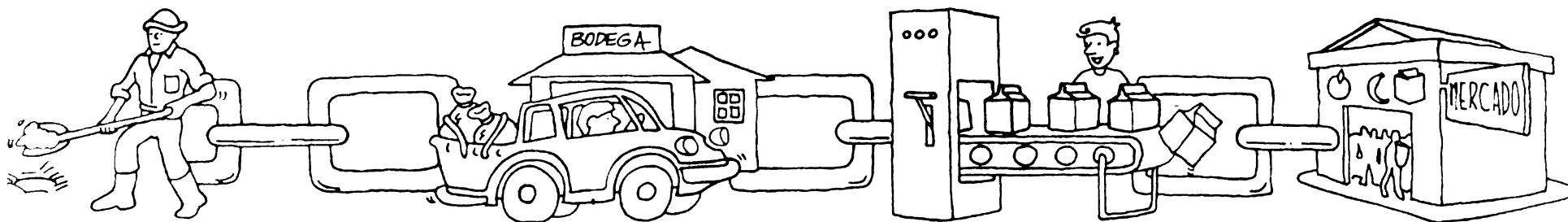
¿Con quién consulta o a quién recurriría para conocer más acerca de una actividad en su empresa o en la empresa asociativa?



2. ¡SOMOS PARTE DE UNA CADENA!

Objetivo

Al terminar este capítulo, el dirigente estará en condiciones de observar la relación que se da entre una empresa agrícola individual y la empresa asociativa, como parte de un proceso productivo más amplio.



Juan Lara siempre ha defendido el trabajo que se hace en grupo, por eso explica a los socios de la empresa asociativa de "El Progreso" que los agricultores, como empresa, son parte de una cadena.

El fruto de nuestro trabajo pasa de nosotros como agricultores a los acopiadores que juntan y almacenan los productos, hasta tener cantidades suficientes para abastecer el mercado.

De estos acopiadores o centros de almacenamiento, los productos pasan a industrias que los procesan y los dejan en la forma como serán utilizados por los consumidores.

Hay productos que pasan de las industrias a los escalones comerciales formados por los mayoristas, exportadores, importadores,

distribuidores y otros, antes de llegar al lugar o comercio donde el consumidor los compra.

Cada vez que un producto cambia de empresa se da una lucha por el precio que el comprador pagará al vendedor. Y como en toda lucha, siempre pierde el más débil.

Andrés interrumpió y dijo: -en este caso el más débil es aquel que tiene menos alternativas y la necesidad urgente de concretar el negocio.

En esta cadena, si los agricultores estamos solos seremos un eslabón débil y vulnerable.

Juan siguió diciendo: -con el dinero que obtenemos de la venta, los agricultores debemos recuperar lo que gastamos en producir.

-Y si hemos tenido que solicitar crédito para comprar las semillas, arreglar una máquina o cualquier otro gasto, debemos pagarlo cuando vendamos la cosecha.

El problema es el crédito financiado por la producción y la razón es que si lo que hacemos los agricultores como empresa



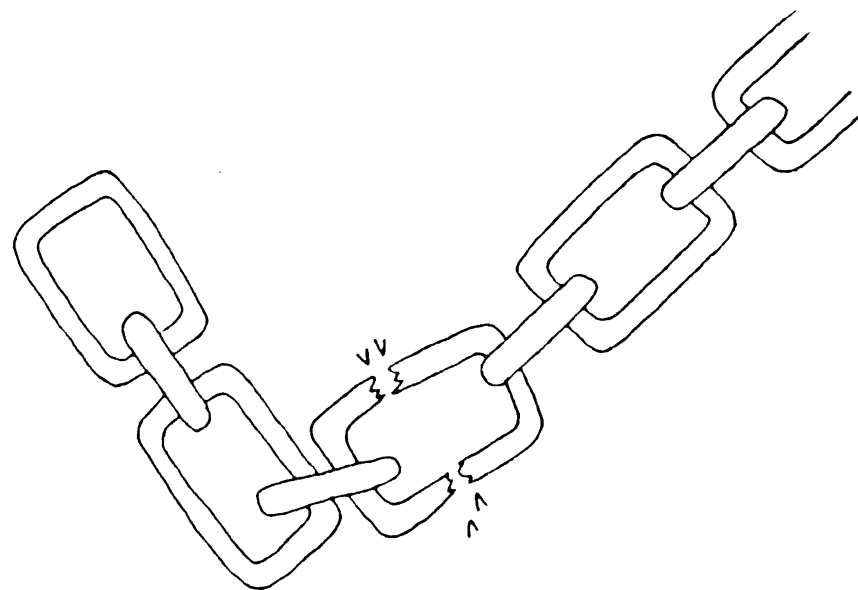
-¿Cuándo se rompe esta cadena?, preguntó Marta.

-Cuando a los consumidores no les gusta el producto o prefieren otro, o también si lo encuentran muy caro, respondió Juan.

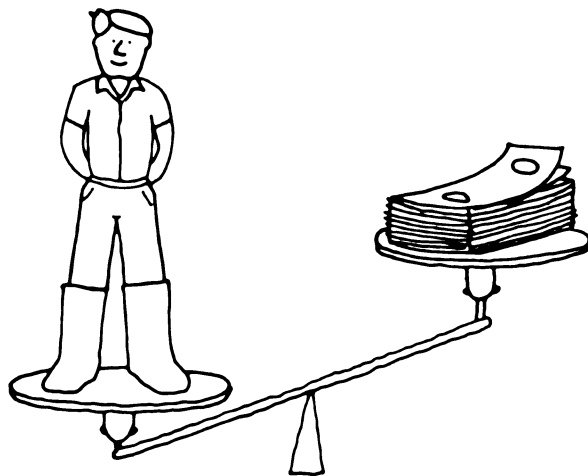
-Si esto sucede, nuestra actividad como agricultores perdería su sentido comercial. Además, disminuirían nuestras posibilidades de vender los productos.

Y entonces... -interrumpió Marta- los mayoristas, distribuidores y minoristas no le podrían vender a los consumidores, y por lo tanto, no le comprarían a las industrias o acopiadores y los acopiadores no nos comprarían a nosotros los agricultores. O sea que...

¡Se rompería la cadena!



- ¿Por qué?, preguntó Luis.
- Porque cuando negociamos con los proveedores de insumos o herramientas siempre somos muchos agricultores y muy pocos proveedores, por lo que la posibilidad de elegir mejor precio, mejor producto y mejor forma de pago es menor para nosotros, dijo Juan.
- ¡Claro! exclamó Andrés, siempre somos muchos agricultores ofreciendo productos y muy pocos los compradores.
- Es por eso que el precio de los productos siempre tiende a bajar hacia el lado del agricultor, a no ser que haya escasez por no ser época de cosecha o porque por algún motivo haya mucha demanda.
- ¿Y eso se puede remediar?, siguió preguntando Luis.



Precisamente cuando nos unimos en empresas asociativas, lo que pretendemos es eso. Tenemos que bajar el costo de producción de los socios y aumentar su eficiencia global. Mejorar el valor global de la producción de los socios y aumentar así el ingreso neto familiar. Hacer una proyección sobre lo que deben hacer los socios.

En algunos casos la empresa asociativa lo que hace es mejorar las condiciones de la pequeña empresa del agricultor.

Para lograrlo se valen de:

- Aprovechamiento de insumos (semillas, fertilizantes, bolsas) Así, el agricultor logra seguridad en la entrega, precio normal en relación con el mercado, calidad adecuada y forma de pago apropiada.
- Utilización de maquinaria. El agricultor puede aumentar su productividad utilizando máquinas o herramientas y pagando una cuota por usarlas.

- Información y conocimiento sobre técnicas productivas. La empresa le da al agricultor información sobre nuevas técnicas de producción, cómo aplicarlas, y además lo ayuda a analizar problemas generales de su pequeña empresa. Para esto contrata a un técnico o un equipo de asesoría técnica.

- Incremento de la superficie productiva. El agricultor aumenta la tierra disponible mediante el acceso a una parcela administrada por la empresa asociativa.

Otras empresas asociativas permiten que el agricultor tenga acceso a una parte mayor del precio final que paga el consumidor y el producto. Para lograr esto necesita desarrollar actividades como las siguientes:

- Acopio, clasificación y venta.

El agricultor se beneficia porque se manejan grandes volúmenes y eso le permite ir al mercado con una oferta clasificada por calidades.

- Además -intervino María- cuando son varios productos complementarios, la oferta aumenta de valor. Esto sería muy difícil que lo consiguiera cualquiera de nosotros estando aislados.

Juan siguió diciendo: -además, el almacenamiento o conservación de productos es muy importante y la tarea de almacenar la producción permite generar un mayor valor del cual se beneficia el agricultor.

La empresa asociativa permite al agricultor meterse en la cadena de producción con más fuerza, y además, mejorar la parte en el precio final que paga el consumidor en el mercado.



3. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA?

Objetivo

Que el dirigente conozca las principales características de las operaciones que realiza su empresa y pueda analizar las consecuencias de las mismas.



Juan y Checho siempre discuten sobre los asuntos que favorecen al agricultor. Ellos, como dirigentes, se preocupan de que las cosas salgan lo mejor posible para todos.

Checho le decía a Juan que una empresa abastecedora de insumos compra grandes cantidades de estos y los puede pagar de dos formas:

Los paga al contado u obtiene un crédito del proveedor. La ventaja de pagar al contado es que tiene la posibilidad de conseguir mejores precios con diferentes proveedores, mientras que si compra al crédito solo lo puede hacer con quien le venda de esta forma.

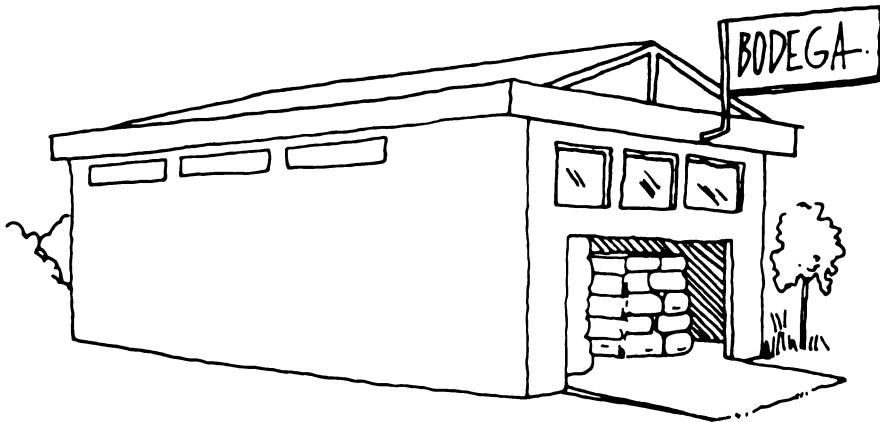
Juan señalaba que también el agricultor puede pagar los insumos de diferente manera:

- adelantando el dinero a la empresa asociativa.
- pagando en el momento en que recibe los insumos, o
- pagando cuando venda la cosecha.

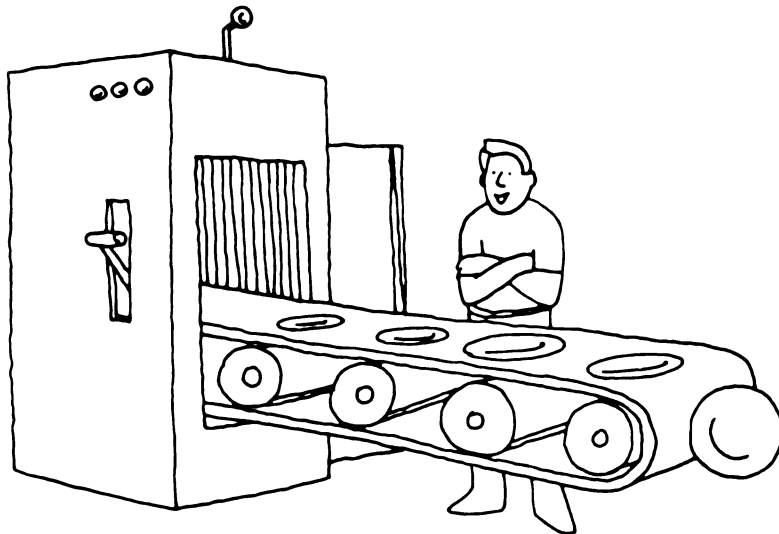
Ambos concluyeron que esto le permite a la empresa asociativa ganarse una comisión por la compra-venta de los insumos. Pero para ello debe disponer de un capital de trabajo o de giro que le permita cubrir el pago a sus proveedores antes de percibir ingresos por la venta a los socios.

Checho seguía diciendo a Juan que la **empresa comercializadora de productos** puede:

acopiar los productos



y procesar los productos



Juan interrumpió y dijo que cuando los productos se venden en forma natural, los criterios del precio son parecidos al caso de la empresa abastecedora de insumos. Pero cuando hay que procesarlos, los niveles del capital de trabajo aumentan y debe buscarse entonces la solución apropiada.

- Es por eso que el agricultor puede:

- Entregar la cosecha y cobrar cuando sea vendida, con un precio mínimo o sin él.
- Entregar la cosecha con un adelanto y reliquidar cuando sea vendida.
- Entregar la cosecha cobrando un precio fijo al contado.

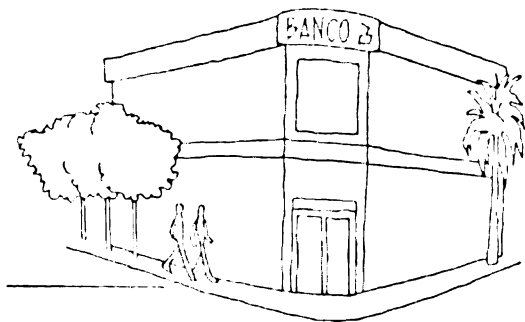
La empresa asociativa puede comercializar los productos, vendiéndolos en el mercado en el mejor momento.

La venta al contado o en pagos posteriores depende del mercado, ya que la empresa por lo general es muy débil y no está en capacidad de imponer las condiciones.

- ¿A qué precio vende la empresa asociativa en el mercado?, pregunta Checho.

Juan explica a su amigo que el precio de venta en el mercado depende de varias cosas: adelantos al productor, reliquidación final, costos de comercialización y excedente para la empresa asociativa

- ¿De dónde saca la empresa el capital?, insiste Checho.
- Hay varias formas, responde Juan:
 - Por el aporte de los socios.
 - Por préstamos de bancos, proveedores o prestamistas.
 - Con los excedentes o ganancias logradas por el funcionamiento de la empresa.
 - Por donaciones o ayudas que recibe.

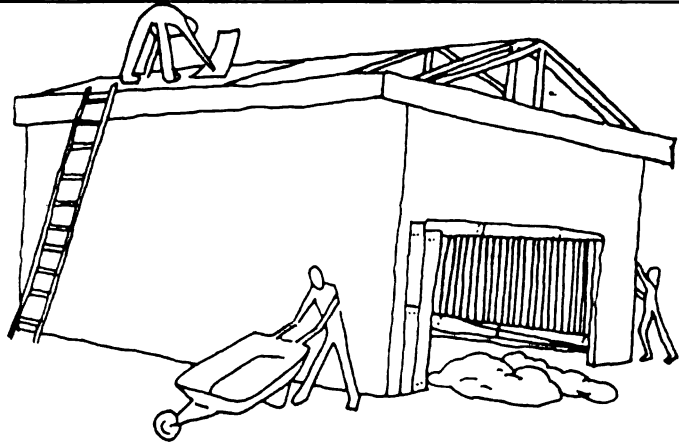


El aporte de los socios es la clave para demostrar que realmente la empresa es asociativa.

- ¿En qué forma aportan los socios el capital?

Puede ser:

- Que cada socio aporte una cantidad inicial, o sea, una suma que debe pagar como requisito para entrar a formar parte de la empresa.
- Que cada socio, mensualmente, pague una pequeña cuota.
- Cuando el socio entrega los productos cosechados cobrando un adelanto, que se supone es solo una parte del valor de la cosecha, se da una diferencia entre el valor de mercado al cual podría acceder el productor en el momento de la cosecha y el adelanto que recibe. Esa diferencia se considera como un aporte de capital de trabajo.
- Realizando actividades solidarias, como por ejemplo, trabajar algunas horas diarias en la construcción de galpones, silos u oficinas. Esas horas de trabajo voluntario del socio se convierten luego en capital de la empresa asociativa.

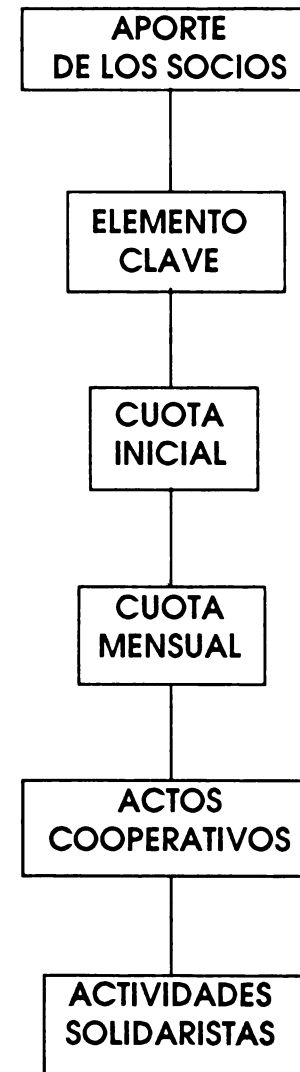


¿En qué puede utilizar la empresa el capital?

- En la construcción de galpones, oficinas, silos. O si fuera necesario, para pagar el arrendamiento.
- Para comprar maquinaria y equipos y dar servicios a los socios en el laboreo de las tierras o para manejar los productos e insumos dentro de la empresa.
- Para adelantar pagos a los proveedores de insumos, a sus operarios o a los socios.

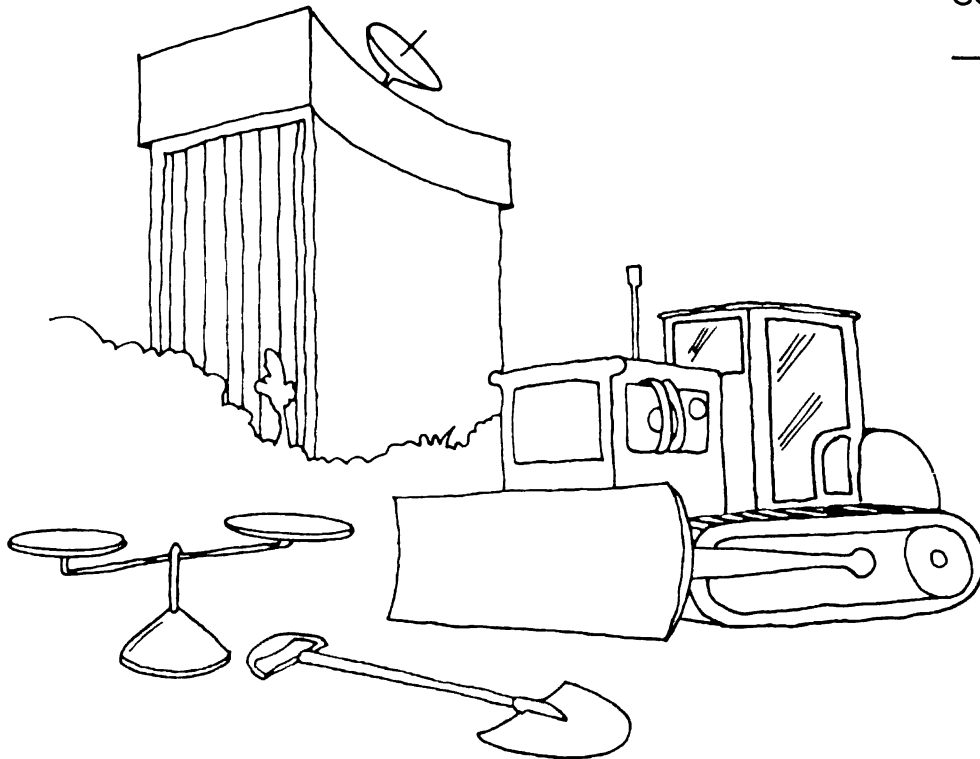
Sin capital no sería posible desarrollar ninguna actividad productiva.

El capital propio y el aporte que realizan los socios a la empresa, dará seguridad a terceras personas que estén dispuestas a facilitar préstamos, dar donaciones o hacer inversiones asociadas.



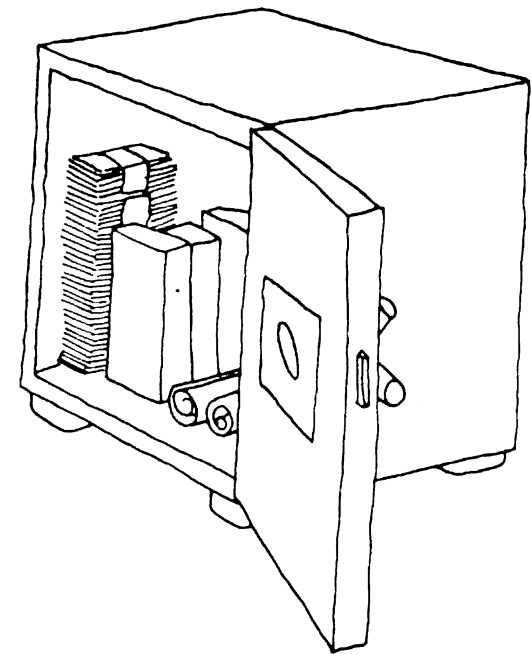
-Yo sé que hay dos tipos de capital, comentó Checho.

El capital fijo que lo constituyen los edificios, la maquinaria, los equipos, las cámaras frigoríficas, las balanzas y otros.



Además tenemos el **capital de trabajo** que es el dinero en efectivo que tiene la empresa y todo lo que posee para la venta como mercaderías, productos e insumos que pueden transformarse en dinero en corto tiempo.

También entran aquí las deudas en un periodo corto de tiempo. Este capital de trabajo es el que hace posible que la empresa les adelante dinero a los socios por las cosechas o que pueda comprar insumos.

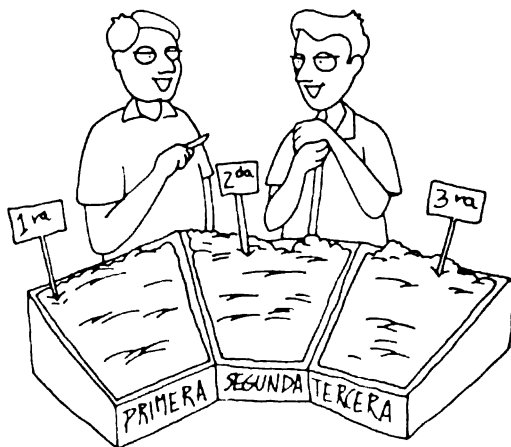


- ¿Qué significa el excedente en una empresa asociativa?, preguntó Juan.

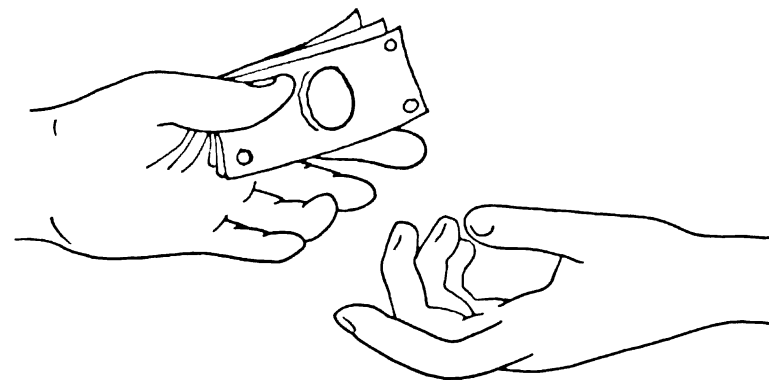
-Bueno dijo Checho, el "excedente neto" o "ganancia neta" en la empresa asociativa es la cantidad de dinero que queda de ganancia por las operaciones de servicios al socio y de la venta de los productos de los socios, después de deducir los costos y gastos de operación.

- ¿Y en qué gasta la empresa el excedente?, sigue preguntando Juan.

Checho pensó y dijo que hay varias formas de invertir el excedente; las más usuales son, por ejemplo, cuando la empresa tiene una cantidad definida para pagar la compra de semillas. Si el precio de las semillas sube, la empresa necesita



ajustar el dinero, y lo hace tomándolo de los excedentes. O bien, si nuestra empresa hace un préstamo al Banco por US\$1000 y los tiene que pagar en dos cuotas de US\$500 más el 10% de interés anual; cuando la empresa paga los primeros US\$500, su capital de trabajo disminuye, pero si se repone ese capital con parte de los excedentes, entonces la empresa podrá mantener el mismo capital de trabajo.



También el excedente se utiliza para el mejoramiento de los servicios que ofrece a los socios de la empresa, por ejemplo comprando máquinas nuevas para clasificar la cosecha y así lograr un mejor precio por la comercialización de los productos en el mercado o para pagarle bonificaciones e intereses por sus acciones a los socios.

- ¿Y cuando no hay excedentes?
- Tendríamos una **pérdida** para la empresa asociativa.



Una pérdida significa que el año próximo habrá menos actividad en la empresa, porque disminuye el capital de trabajo.

-En este caso, los socios tendríamos que aportar el dinero, o la empresa tendría que aumentar su endeudamiento.



*Cuando hay pérdidas hay **menos...***

- capital de trabajo
- operaciones
- comisiones

*Cuando hay pérdidas hay **más...***

- endeudamiento
- desconfianza
- posibilidades de quiebra



4. ¡BUSQUEMOS LA MEJOR FORMA DE HACERLO!

Objetivo

Que el dirigente conozca el entorno de competencia en el que se desenvuelve la empresa asociativa y reconozca los pasos necesarios para definir una estrategia empresarial.



Busquemos la mejor estrategia para vender los productos, definamos los pasos a seguir y cuidemos la competencia.

Aquella noche, los miembros del Consejo Directivo de Asolomas se encuentran reunidos en su sesión mensual.

Todos tienen muy claro el tema, buscarán la mejor estrategia para vender sus productos, definirán los pasos a seguir y cuidarán de la competencia.

Están conscientes de que la capacidad de generar excedentes depende de la competitividad con que se desenvuelva la empresa asociativa.

Como era costumbre, Checho inició la discusión.

- Son varios los mercados que debemos cuidar:

- la competencia con los proveedores de insumos y servicios a los socios agricultores.
- la comercialización de los productos en la que tenemos que buscar estrategias adecuadas para cada producto teniendo muy en cuenta que muchos de ellos son perecederos.

Esto nos obliga a efectuar la comercialización en muy corto plazo debido al riesgo de pérdida del producto.

Un vecino agregó: -todos estamos conscientes de que la competitividad de la empresa asociativa no significa sólo ser agresivos frente al mercado, sino que debemos ser muy eficientes en todas las

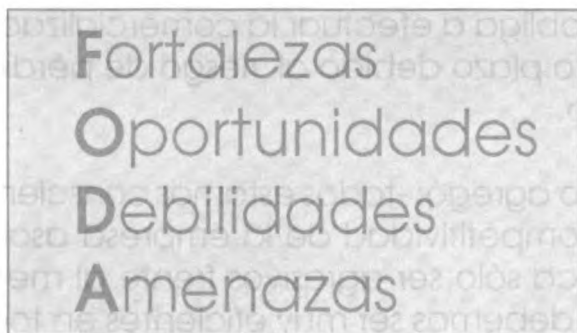
tareas y para lograr esa eficiencia es necesario **tener una planificación estratégica y una organización flexible que nos permita ir cambiando el rumbo, según sea necesario.**

Entonces ¡definamos estrategias!, dijo Checho.

Todos los miembros del Consejo están de acuerdo en la necesidad de tener muy claros algunos aspectos como:

- La misión de la empresa asociativa.
- El ambiente en que se mueve la empresa asociativa identificando las **oportunidades y amenazas externas**
- La realidad interna de la empresa, detectando las **fortalezas** y las **debilidades** para luego definir las estrategias.

Todo esto nos lleva a un FODA:



Como ejemplo de fortalezas tenemos:

- suficiente capital de trabajo
- poder vender los insumos a un precio menor que los que ofrecen las empresas de la zona



Ejemplos de debilidades pueden ser:

- tener equipo ocioso, o un alto porcentaje de pérdidas de los productos almacenados.



Ejemplos de oportunidades son:

- la aparición de nuevas tecnologías para reducir costos
- la existencia de crédito
- la mala calidad de los productos o servicios que ofrece la competencia.

Ejemplos de amenazas:

- el número creciente de competidores
- la disminución del poder adquisitivo de la población que consume los productos que procesa la empresa
- las calamidades climáticas y el aumento de los precios de los insumos

- ¿Cómo podríamos elaborar el FODA?, pregunta Marta

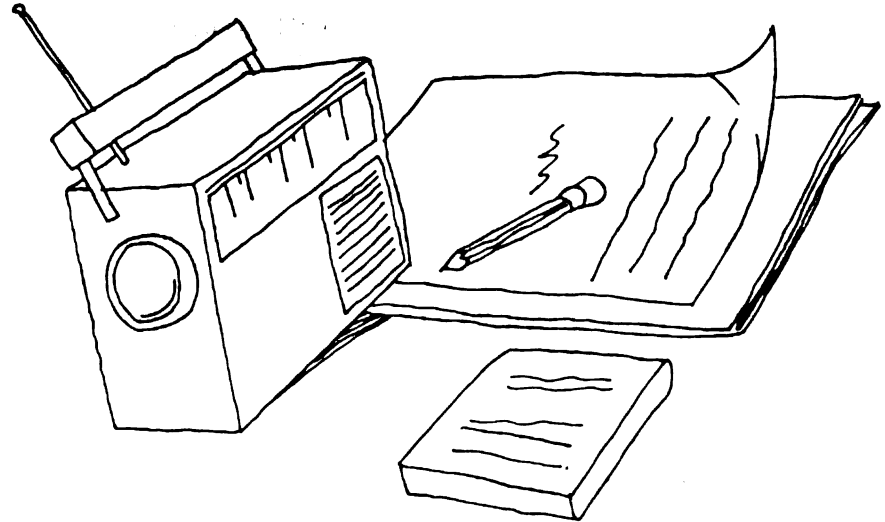
- Siguiendo estos pasos, dice Checho:

- Identificar las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Asignarles prioridades, o sea, acomodarlas de la más importante a la menos importante.
- Identificar las oportunidades y las amenazas en el ambiente.

Una vez definidas y ordenadas, hay que pensar en las medidas que se van a tomar para aprovechar las oportunidades, desarrollar las fortalezas, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades.

El análisis FODA debemos hacerlo periódicamente, pues las condiciones siempre están cambiando. O sea, que lo que hoy es una debilidad, mañana puede ser una fortaleza, como por ejemplo la calidad de los productos.

Además es necesario tener la información disponible a través de la radio, la prensa o las encuestas.



Si la empresa no dispone de la información necesaria, puede recurrir a asesores.

Para terminar la reunión, Checho pidió a sus compañeros que juntos trataran de contestar las preguntas que les iba a entregar, las cuales había conseguido su amigo Juan Lara, a fin de analizar el medio ambiente en que se desenvuelve Asolomas.

En síntesis:

La capacidad de generar excedentes netos en la empresa asociativa depende de su nivel de competitividad.

La competitividad está sostenida por una alta eficiencia en todas las áreas de la empresa, y puede lograrse a través de una cuidadosa planificación estratégica y una organización flexible frente a los cambios.

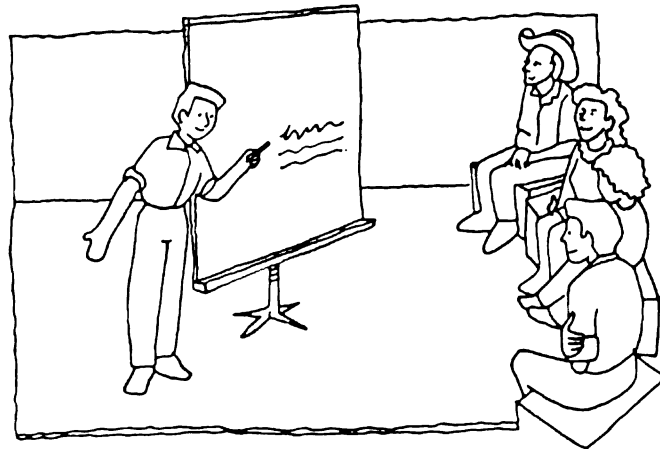
La formulación de estrategias, esto es, los caminos a seguir para el logro de los objetivos, es una etapa del proceso de planificación.

El análisis del medio en que se desenvuelve la empresa, así como el análisis interno (FODA), son la base para la identificación de estrategias que permitan cumplir con la misión y objetivos de la empresa.

5. ¡CAPACITEMONOS PARA ORGANIZAR Y ADMINISTRAR MEJOR

Objetivo:

Que el dirigente reconozca las diferentes áreas que debe administrar en su empresa y los principales componentes del proceso de administración.



Juan Lara, un agricultor, tenía su pequeña empresa. Un día decidió integrarse a una empresa asociativa, y hoy es dirigente de la misma. Ha encontrado que la administración es diferente en cada una de ellas.

Si bien tanto su pequeña empresa como la asociativa son empresas, en el sentido de que son organizaciones que persiguen fines económicos, él se enfrenta a una realidad diferente en la empresa asociativa, ya que ésta se encuentra integrada por un grupo de personas, que definen sus objetivos en común.

A la hora de tomar decisiones, como directivo debe interpretar y representar la voluntad de los socios, y a su vez, debe compartir actividades con otros directivos.

Debe unirse a un grupo de personas para lograr un objetivo común, por lo que se pone a prueba su capacidad de liderazgo. Maneja un mayor número de personal, tiene necesidad de delegar.

Requiere de mayor especialización en un área que antes no era la prioritaria en su empresa agrícola (por ejemplo, el manejo de inventarios en una empresa asociativa comercializadora de insumos).

Como dirigente, Juan señala las principales funciones de la empresa asociativa:

- **Producir** (área de producción)
- **Vender lo que producen** (área de comercialización o mercado)

- **Manejar los aspectos financieros** (área financiera)
- **Manejar personal** (área de manejo de personal)
- **Relacionarse con los asociados** (área de participación social de los asociados)

Cuando un agricultor tiene una empresa y está solo, estas áreas se concentran en él.

En cambio en las primeras etapas del desarrollo de una empresa asociativa esas funciones se distribuyen entre algunos miembros del Consejo Directivo y algunos socios colaboradores.

Cualquiera que sea la situación de desarrollo de su empresa asociativa, lo importante es saber con claridad quién tiene asignada la responsabilidad por dicha área.

Area de producción



Aquí lo importante es el producto.

Bajo esta área ubicamos todas las actividades que tienen como objetivo lograr, mediante un proceso productivo, un bien o servicio destinado al mercado.

Dependiendo de la naturaleza de la empresa, el grado de complejidad puede ser diferente.

Un caso no muy complejo es la empresa abastecedora de insumos donde las tareas que aseguran brindar el servicio al socio tienen que ver con:

- la organización del espacio físico
- recepción de grandes volúmenes de insumos
- fraccionamiento
- acondicionamiento que asegure mantener la calidad de los insumos
- control de inventarios
- control de calidad
- transporte dentro de la planta
- selección y mantenimiento de máquinas y equipos
- otros

En el caso de una comercializadora de productos, según el grado de perecimiento del producto, algunas de las actividades podrían ser:

- recepción del producto
- clasificación y empaçado
- almacenamiento en cámaras de frío y otros.

En una agroindustria las actividades posibles serían:

- seleccionar los equipos y la maquinaria.
- asegurar el abastecimiento de las materias primas.
- controlar la calidad de las materias primas.
- diseñar una planta para poder realizar los procesos de manera eficiente.
- almacenar las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados.
- controlar la calidad del producto.

Area de Comercialización

Los más importantes son el cliente y sus necesidades.



Juan como dirigente, junto con los socios, tienen que definir ¿a quién se le va a vender el producto?, ¿en cuál lugar se va a vender?, ¿qué días se va a vender?, ¿cuál va a ser el precio del producto? y darlo a conocer.

Area Financiera

Aquí se maneja el dinero de la empresa.



-
- Debemos asegurarnos de que la empresa tenga el dinero necesario para realizar sus actividades.
 - Que el dinero obtenido de afuera (préstamos) se pague en el tiempo apropiado y con intereses justos.
 - Controlar que los pagos se hagan a su debido tiempo.
 - Estar pendiente de la situación económica de la empresa.
 - Organizar el manejo de la contabilidad.
 - Llevar el control de las entradas y salidas de dinero.

Area de Personal



Aquí se agrupan las actividades relacionadas con las personas de la empresa.

- seleccionar el personal.
- capacitar al personal.
- crear un buen ambiente de trabajo.
- motivación y evaluación del desempeño del personal.

Area de participación social de los asociados



En esta área se encuentran las actividades que procuran el bienestar personal de los socios.

- atender las inquietudes de los socios.
- procurar que los socios se identifiquen con los objetivos de la empresa.
- escuchar y tomar en cuenta las opiniones de los socios.

Juan les dice a sus amigos: -Si establecemos objetivos, trabajaremos para lograrlos, revisaremos lo que hemos hecho y cómo lo hemos hecho...

¡Estamos administrando!

Para lograr una buena administración debemos desarrollar una serie de habilidades.



Eso sí, dentro de la buena administración hay cuatro actividades importantísimas que no debemos pasar por alto:

Planificar

**Es escoger el camino que recorreremos.
Tenemos cuáles definir qué cosas queremos lograr y qué vamos a hacer para lograrlas.**

O sea, saber qué se va a hacer en el futuro. Si planificamos sabremos:

- qué tenemos por hacer
- cómo tenemos que hacer las cosas
- cuándo tenemos que hacer las cosas
- quién tiene que hacerlas.

Por ejemplo, nuestro objetivo es aumentar las ventas en un 15%. Para lograrlo:

Analizamos los medios que podemos utilizar y los escribimos:

- bajar los precios
- hacer promoción
- ser más eficientes
- mejorar el proceso de elaboración
- reducir los costos.

- ¿Por qué es necesario planificar?, pregunta Luis.

Porque:

- nos ayuda a encontrar el mejor camino
- nos permite conocer los puntos claves de los cuales va a depender el éxito
- nos mantiene informados
- nos permite hacer rápidamente ajustes
- nos permite darnos cuenta de los errores y corregirlos
- nos ayuda a tener mejor comunicación

- * nos permite mejorar la eficiencia de la empresa
- * nos ayuda a evitar errores.



Uno de los aspectos centrales de la planificación es definir los objetivos

Juan indica que los objetivos:

deben ser muy **claros**.

deben estar bien **elaborados**.

Deben cumplir con ciertos requisitos:

- **MEDIBLES**, que podamos saber si se alcanzaron o no.
- **ALCANZABLES**, que se puedan lograr.
- **REALISTAS**, que se tengan los medios y las condiciones necesarias para lograrlos.
- **ESPECIFICOS**, que se puedan comprender fácilmente, sin necesidad de muchas explicaciones.
- **ACOTADOS**, que esté definido el tiempo en el que se van a lograr.

El otro asunto es **Organizar**

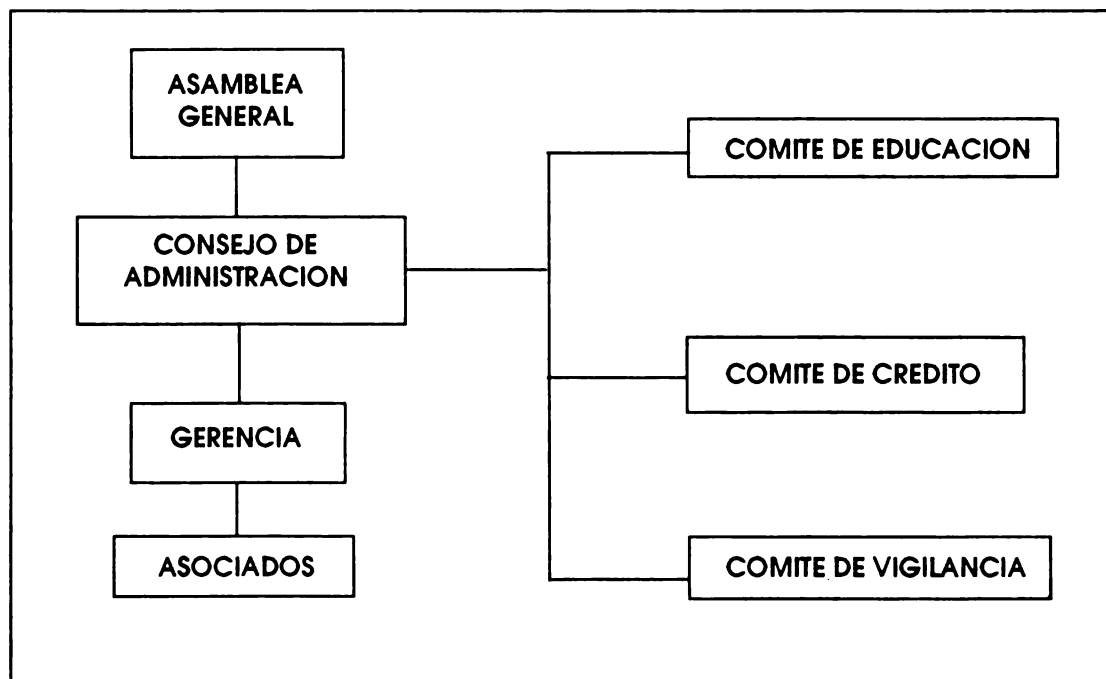
Es necesario organizar para que los socios de la empresa sepan:

- ¿cuál trabajo tienen que hacer?
- ¿cómo tienen que hacerlo?
- ¿cuáles son sus responsabilidades?

La empresa puede organizarse

- definiendo las tareas.
- agrupando las tareas parecidas.
- asignando las responsabilidades.
- haciendo un gráfico o cuadro donde aparezcan los cargos que existen en la empresa y las relaciones entre ellos.
- elaborando un reglamento interno en el que aparezcan los derechos y deberes de los trabajadores.

Estos son los cargos que pueden existir en una empresa asociativa:



Dirigir es otro asunto importante que tenemos que saber hacer. Esto significa conseguir que las personas cumplan con sus trabajos de la mejor manera posible y para esto necesitamos:

- estar preparados para dirigir
- saber relacionarnos bien con las personas
- tener capacidad de delegar o asignar responsabilidades a otros.



Las empresas asociativas son dirigidas por la Junta Directiva y el Gerente.

Para que existan buenas relaciones entre ellos, deben tomar en consideración:

*conocer muy bien las funciones de cada uno.
realizar un control permanente de la administración.
hacer reuniones con frecuencia.
establecer normas y procedimientos de trabajo.
definir atribuciones y responsabilidades.*





Juan pide a los socios evitar que las buenas relaciones se quiebren.

¡Sí! -dijo Luis- a veces las personas no saben exactamente cuáles son sus funciones. O bien, las recomendaciones del gerente no son claras.

-Puede que se asignen tareas sin consultar a las personas afectadas.

-El gerente tiene recargo de funciones.

-La junta directiva no se concentra en los asuntos importantes.

- La junta directiva no le exige cuentas al gerente.
- No se tienen claros los objetivos de la empresa.
- Hay actitudes muy individualistas en los asociados.
- Los intereses de los asociados no son tomados en cuenta.
- No hay estímulo cuando se hace una buena administración.

***Amigo, recuerde que el
primer paso
para poder resolver los
problemas es reconocerlos.***



Juan, después de escuchar a Luis sigue hablando sobre el último punto que deben tener presente y es **Controlar**, para lo que se necesita:

- saber si se ha cumplido con lo planeado
- observar si lo que se planeó se puede realizar
- corregir los errores oportunamente

- ¿Cuándo tenemos que controlar?, pregunta María.

- Generalmente se hace a fin de año, evaluando los resultados del trabajo que se realizó durante los doce meses y a partir de ahí se hacen reformas y se fijan nuevas metas, responde Juan.



El control es una actividad PERMANENTE que se hace a lo largo de todo el año.

Se pueden controlar estas áreas:

Comercialización. Si el plan de ventas se ha cumplido. Puede usarse el siguiente cuadro.

CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS			
TIEMPO	PRODUCTO	VENTAS PLANIFICADAS	VENTAS REALIZADAS

Producción. Si el plan de producción se ha cumplido en la cantidad y calidad previstas.

CUADRO COMPARATIVO DE PRODUCCION			
TIEMPO	PRODUCTO	PRODUCCION PLANIFICADA	PRODUCCION REALIZADA

Materia prima y productos terminados. Anotar la entrada o salida de los productos.

TARJETA DE EXISTENCIA				
Artículo: _____				
Características: _____				
FECHA	ENTRADAS	SALIDAS	SALDOS	FIRMA

Personal. Todo lo relacionado con los recursos humanos de la empresa.

CONTROL DE MANO DE OBRA	
NOMBRE Y APELLIDO	HORAS TRABAJADAS O UNIDADES PRODUCIDAS

Finanzas: El uso del dinero de la empresa.

CONTROL DE PRESUPUESTO		
Mes: _____		
DETALLE	PLANIFICADO	REAL

Para que un sistema de control sea bueno debe ser:

- **OBJETIVO:** que se base en hechos reales.
- **RAZONABLE ECONOMICAMENTE:** el control no debe ser más costoso que lo que se controla.
- **OPORTUNO:** hacerse a su debido tiempo.
- **CLARO Y ESPECIFICO:** que no dé lugar a confusiones.

El control debe ser hecho por una persona que no sea la misma que realiza el trabajo que se está controlando



Adelante amigo, nos
espera un largo
camino por recorrer
y lo haremos
juntos.



6. ANEXOS

¡Pensemos y contestemos!

¿Cuáles actividades se desarrollan en la empresa a la que yo pertenezco o en la que pretendemos desarrollar?

Según sea la actividad de su empresa, establezca una cadena productiva, que llegue hasta el consumidor.

Ejercicio

- 1) A continuación le sugerimos algunas preguntas que lo pueden ayudar a analizar el ambiente de su empresa. No tiene por qué responder a todas, esencialmente una guía. Haga el esfuerzo de identificar si se le escapó algo importante y de eliminar aquello que considera menor.

A partir del análisis, identifique oportunidades y amenazas para su empresa.

a) ¿Qué pasa en la zona?

El dirigente debe manejar, con la mayor precisión posible, qué pasa en la zona donde está radicada la empresa asociativa.

¿Qué cantidad de empresas agrícolas hay en la zona?

¿Cuántas son socias? _____

¿Qué tipo de empresas son?

Por ejemplo:

Hay 15 empresas de 2-4 hectáreas, que producen horticultura, preparan la tierra con caballo, ninguna es socia y no tienen excedentes.

Hay 20 empresas de 6-10 hectáreas, que producen maíz y cerdos, preparan la tierra con tractor, 10 son socias; adquirieron insumos, y tienen excedentes.

¿Cuáles otras empresas compiten con la sociedad en la zona?

¿En qué condiciones podrían aumentar los usuarios de servicios de la empresa asociativa?

¿Cuáles son las tendencias socioeconómicas de la zona?

La población ¿aumenta o disminuye? _____

El centro poblado ¿aumenta su tamaño, disminuye o está constante?

¿Se han instalado nuevas empresas en el centro poblado?

b) ¿Cuál es la situación en el ámbito nacional respecto a los productos que obtienen los socios?

-Escoja un producto o conjunto de productos y defina la cadena de producción, tal como se vio en el Capítulo 2.
(Proveedores-Productores-Procesadores-Distribuidores-Consumidores)

-¿Es mercado creciente o progresivamente decreciente?

c) ¿Qué pasa en el sector de agricultores del país?

-¿Se están produciendo cambios importantes en los rubros productivos?

-¿Son cada vez más pequeñas las parcelas? ¿Se está produciendo una concentración importante de tierra en grandes unidades?

-¿Qué está pasando con la población rural? ¿Emigra a las grandes ciudades?

¿Cambia de trabajo o empleos en pueblos cercanos pero se queda viviendo en la zona?

¿Cómo han evolucionado las asociaciones de agricultores (gremiales, de desarrollo rural, empresas asociativas)?

- ¿Qué hacen?
- ¿Qué exigen a sus socios?
- ¿Cómo son vistas por los socios de la empresa?
- ¿Existen organizaciones que agrupan a empresas asociativas y operen complejos agroindustriales?
- ¿Qué relaciones han tenido con la empresa?

d) **¿Qué está pasando en el conjunto de la sociedad nacional, en el país?**

¿La economía está creciendo, disminuye, o se encuentra estancada?

II) Ahora le proponemos que trabaje en la identificación de fortalezas y debilidades de su empresa. Le sugerimos las siguientes áreas de reflexión:

Productos o servicios que vende la empresa

- ¿Cómo se establecen los precios?
- ¿Cada cuánto tiempo son revisados?
- ¿Cómo son en relación con la competencia?

Instalaciones

- ¿Se dispone de las instalaciones necesarias?
- ¿Se conoce la tecnología disponible existente?
- ¿Cuál es el tiempo de utilización de las instalaciones disponibles?

Finanzas

- ¿Cuáles son los recursos de capital que se usan y cuáles se deberían usar?
- ¿Cuáles son los riesgos en la empresa?
- ¿Qué controles deberían existir?

Cientes

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cómo consideran los clientes la calidad, precio, forma de entrega, de los productos?

Proveedores

- ¿Quiénes son los proveedores?
- ¿La empresa tiene algún trato especial con el proveedor, o por el contrario no es de interés?

Pueden ser proveedores de insumos, maquinaria, u otros productos para uso de la empresa.

Personal

- ¿Qué piensa el personal sobre la empresa?
- ¿Qué sabe la empresa acerca del personal en cuanto a edad, capacidades, potencial, rotación?
- ¿Están definidas sus tareas y son evaluadas periódicamente?

Información y decisiones

- ¿Cuáles son las decisiones críticas para la empresa?
- ¿Quién las toma?
- ¿Sobre cuáles?
- ¿Se maneja la información adecuada para tomar decisiones?
- ¿Existen descripciones de responsabilidades y autoridad por cargos de dirección? ¿Subordinados?

Socios

- ¿Qué opinan los socios acerca de la empresa?

•

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de julio de 1993,
con un tiraje de 500 ejemplares.**

Organización
ciativa

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 29-02-22 /
Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR / FAX (506)29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA