

# GESTION EMPRESARIAL PARA AGRONEGOCIOS



Univ. Católica Sto. Toribio de Mogrovejo  
Departamento de Ciencias Empresariales

ISBN-13: 978-84-690-9034-3  
Nº Registro: 07/90984

---

Para citar este libro puede utilizar el siguiente formato:

**León, C. y otros:** (2007) *Gestión empresarial para agronegocios*, Edición electrónica gratuita.  
Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/318/](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/)

---

editado por  
**eumed.net**



---

Guía para la Gestión Empresarial:  
Con énfasis en Agronegocios

---

Departamento de Ciencias Empresariales - USAT

# GESTION EMPRESARIAL PARA AGRONEGOCIOS



SEPTIEMBRE 2007



## SESIONES

*Gestión empresarial.*



*Planificación estratégica.*



*Estructura del Mercado Agrario.*



*Herramientas de marketing.*



*Administración de Recursos Humanos.*



*Administración del Tiempo.*





---

Guía para la Gestión Empresarial:  
Con énfasis en Agronegocios

---

Departamento de Ciencias Empresariales - USAT

## SESIONES

*Información financiera y Costos.*



*Análisis económico y financiero*



*Evaluación de créditos.*



*Negociaciones.*



El material de los módulos ha sido elaborado por profesores del:

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO  
DE MOGROVEJO - USAT**

El material se desarrolla como parte de un programa permanente de apoyo al fortalecimiento de los servicios de extensión técnica y de gestión, para el sector agropecuario.

**Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo**

Departamento de Ciencias Empresariales

Av. Panamericana Norte 855. Chiclayo

Teléfono: 074 223420 Anexo 109

Fax: 074 222703

E - mail: [informacion@usat.edu.pe](mailto:informacion@usat.edu.pe)



## AUTORES

**Eduardo Amorós.** Ingeniero Industrial por la Universidad de Piura. Post grados en marketing y planeamiento en la California University en Berkeley. Post Grado en Administración en CADEM de la Universidad Cesar Vallejo y Maestría en Psicología de la Educación por la Facultad Teológica, Pontificia y Civil de Lima. Profesor en temas de gestión de personas. [eamoros@usat.edu.pe](mailto:eamoros@usat.edu.pe)

**José Becerra.** Administrador por la Universidad Nacional de Trujillo y Contador Público por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Maestría en Administración por la Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN. Maestría en educación con mención en Psicología de la Educación por la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima. [jbecerra@usat.edu.pe](mailto:jbecerra@usat.edu.pe)

**Diógenes Díaz.** Ingeniero Mecánico por la Universidad Nacional de Trujillo. Post Grado en Logística por la Universidad de Piura. Maestría en Administración por la Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN. Profesor en temas de marketing y calidad. [jdiaz@usat.edu.pe](mailto:jdiaz@usat.edu.pe)

**Jorge Huarachi.** Ingeniero Zootecnista por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Maestría en Administración por la Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN. Maestría en Ciencias y Ph. D. en Economía Agrícola por la Tennessee University de Estados Unidos. Post grados en Proyectos por la UNI y Cadenas productivas por la SNV. Profesor en temas de economía y agronegocios. [jhuarachi@usat.edu.pe](mailto:jhuarachi@usat.edu.pe)

**Carlos León.** Economista por la Universidad Nacional de Trujillo. Post Grados en Regulación en OSIPTEL, Tributación en SUNAT, Mercado de valores en CONASEV, Economía Avanzada en el BCRP y Habilidades Gerenciales en ESAN. Maestría en Administración con mención en Finanzas por la Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN. Profesor en temas de finanzas. [cleon@usat.edu.pe](mailto:cleon@usat.edu.pe)



## INDICE

### Presentación

### Lineamientos Metodológicos

### Aspectos de Evaluación de los Módulos

- ♦ Evaluación de la Sesión
- ♦ Auto evaluación de los participantes
- ♦ Medición de objetivos alcanzados

### Bibliografía del Módulo

### Sesiones

- ♦ Sesión 1: La Gestión Empresarial
- ♦ Sesión 2: Planificación estratégica
- ♦ Sesión 3: Estructura del mercado agrario
- ♦ Sesión 4: Herramientas de marketing de productos agrícolas
- ♦ Sesión 5: Administración de recursos humanos en la organización
- ♦ Sesión 6: Administración del tiempo en la extensión
- ♦ Sesión 7: Costos e información financiera de la unidad agraria
- ♦ Sesión 8: Análisis económico financiero en la unidad agraria
- ♦ Sesión 9: Análisis y Evaluación de créditos
- ♦ Sesión 10: Negociaciones

## Presentación

El Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) pone a su disposición esta Guía de Capacitación en Gestión Empresarial, trabajado a modo de manual auto instructivo.

Este programa de capacitación esta estructurado en 10 sesiones, con una extensión de 40 horas de clase y trabajo en casa, busca el fortalecimiento de los actuales servicios de extensión brindados por instituciones no gubernamentales o públicas y cuyo accionar es el sector agropecuario.

El programa de capacitación trasmite técnicas y conocimientos para una asesoría óptima a los productores agropecuarios, tratando de inculcar en ellos, de modo indirecto, las técnicas de gestión que le permitan elevar la rentabilidad de su parcela.

Asimismo, el programa busca consolidar en los servicios de extensión, el manejo óptimo de los recursos puestos por las entidades no gubernamentales y los organismos de cooperación, de modo tal que los actuales asesores de agro negocios optimicen el tiempo en trabajo, usen información relevante, analizándola y tomando decisiones de manera oportuna.

Este proceso de fortalecimiento de los servicios de extensión, considera las estructuras del sector agrario, asimismo involucra al extensionista en el ámbito de su organización, de modo tal que sus metas de trabajo incidan en mejora de la rentabilidad del productor agrario, fomenten las mejoras financieras y eleven la calidad de los servicios de la organización que sirve de soporte.

Esperamos que esta guía cumpla sus fines, que las entidades de apoyo y agrícolas, se vean ayudadas en parte por este esfuerzo.





## Lineamientos Metodológicos

Los procesos de aprendizaje en técnicas de fortalecimiento y desarrollo de negocios, en el caso del ámbito rural, están bastante orientados al método de aprendizaje por acción. Este método ha sido probado exitosamente por GTZ y está definido como CEFE: Desarrollo, Fortalecimiento, Establecimiento de Competencia Empresarial, el método se sustenta en la formación empresarial por interacción con el medio social, la formación de capacidades considerando un entorno cambiante, la generación de una motivación para la producción y éxito de los resultados empresariales, usando los recursos de manera óptima en un microambiente de negocios.

El método incorpora todas las dimensiones posibles en la formación empresarial: diferencias culturales, entornos distintos, particulares niveles de educación, diferencias comunicativas, los valores personales inherentes a cada persona. Estas diferencias se conjugan y se tratan mediante una técnica educativa centrada en la persona, bajo principios de un docente facilitador. Se busca una construcción conjunta de conocimientos, basada en la experiencia y acción, la cual es desarrollada por los integrantes de los cursos de manera vivencial. (Conceptos CEFE: Rainer Kolshorn y James Tomecko. GTZ. 1995).

El método en conjunto busca desarrollar competencias empresariales, para ello trabaja en:

- Autoanálisis guiado
- Estimulación de un comportamiento emprendedor
- Fortalecimiento de las competencias profesionales

En la práctica, el método trabaja en cada sesión de tres horas, las siguientes etapas:

1. Experimentar
2. Observar y analizar
3. Construcción de aprendizaje formal
4. Generalización de conocimientos
5. Evaluación y aplicación de conocimientos



1. **Experimentar:** Preparación en el incentivo para actuar, en el fortalecimiento de las competencias para actuar y de comprobación de esas competencias en "ejercicios de simulación de la vida real" o dinámicas de trabajo participativas. Aquí arranca el trabajo en equipo de la sesión.
2. **Observar y analizar:** Basada en el autoconocimiento, los participantes son incentivados a examinarse, aclarar sus motivaciones, capacidad y recursos personales. Esto con fines de dar todas sus opiniones sobre el ejercicio y obtener conclusiones de cómo nos sentimos y motivamos antes y después de la vivencia, la meta es luego concretizar nuestra conducta empresarial y corregirla.
3. **Construcción del aprendizaje formal:** En esta etapa se trabaja de manera participativa y con la guía del facilitador todos los temas involucrados en la sesión, extraídos como conclusión del ejercicio de simulación y de las motivaciones de los participantes.
4. **Generalización de conocimientos:** Se construye como conclusión de la sesión los conocimientos generales desarrollados durante las tres horas de trabajo, ahora ya se tratan como conocimiento asumido y manejado por el participante.
5. **Evaluación y aplicación de conocimientos:** El participante aplica sus conocimientos en la Auto evaluación, de igual modo el participante expresa sus motivaciones en la evaluación de la sesión en su conjunto. Esto se hace con fines de medir el avance en la captación de habilidades.



## Aspectos de Evaluación de los Módulos

### ♦ Evaluación de la Sesión

Esta evaluación está orientada a generar procesos continuos de retroalimentación, para la mejora permanente del programa de capacitación, elevando siempre la calidad del curso, del material y de las técnicas participativas. La evaluación de la sesión se hace sobre la base del formato de evaluación de la sesión mostrado en cada sesión (GTZ. Proyecto Piloto de Género. Programa Progestión).

### ♦ Autoevaluación de los participantes

Debemos medir el avance de los participantes en el proceso de aprendizaje, para ello se diseñan preguntas que pueden ser bajo el esquema siguiente:

- Preguntas verdadero / falso
- Preguntas de selección múltiple
- Preguntas para opiniones abiertas
- Preguntas con ordenamiento de prioridades
- Preguntas de relaciones entre textos
- Preguntas para llenar espacios en blanco

### ♦ Medición de objetivos alcanzados

Al cierre del módulo se espera evaluar los aspectos siguientes:

- Fluidos niveles de comunicación entre participantes
- Opinión abierta y diálogo con el facilitador
- Capacidad de decisión y de manejo de información empresarial
- Los equipos se han consolidado, evitan el conflicto y negocian de manera consensuada las decisiones finales

La medición de estas metas están a cargo del facilitador, puede aplicarse un caso integrador, que nos revele el grado de cohesión de los equipos, su discusión y sus habilidades o conocimientos adquiridos. Los aspectos cualitativos de esta evaluación son medidos vía la observación y trabajo con los equipos por los facilitadores.



## Bibliografía empleada

- ☛ Ballesteros, Enrique. *Contabilidad Agraria*. Editorial MP. 1996.
- ☛ Bodie y Merton. *Finanzas*. Pearson edic. 1999
- ☛ Hollan, Robert y Gerloff, Delton. *The development and use of financial statements: The Balance Sheet*. Agricultural extension service. The University of Tennessee.
- ☛ Mallo, Kaplan, Melgem y Jimenez. *Contabilidad de Costos Estratégica y de Gestión*. Prentice Hall 2000.
- ☛ Rodríguez, Mauro. *Administración del tiempo*. Editorial Manual Moderno. 1999.
- ☛ Santandreu, Eliseo. *Gestión de créditos cobros e impagos*. Edición Gestión 2000.
- ☛ Shepherd, Andrew. *Interpretación y uso de información de mercados*. Servicios de mercado y finanzas rurales FAO. Roma 2001.
- ☛ Vaisman, Richard. *Manual de Créditos*. ESAN 1990.
- ☛ Davenport, Thomas. *Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Gestión 2000. Año 2000
- ☛ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. Año 2002.
- ☛ Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Año 1999
- ☛ Rodríguez Porras, José María. *El factor humano en la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra S.A. 1995
- ☛ David, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- ☛ León, Carlos. *Evaluación de inversiones: Un enfoque privado y social*. Ed. USAT. 2007.
- ☛ Amorós, Díaz y León. *Toma de decisiones para Negocios. Casos prácticos*. Vol. 2. USAT. 2006.





## MODULO GENERAL



### SESION 1

## LA GESTION EMPRESARIAL EN EL AGRO

- I. Marco Referencial**
- II. Información básica**
  - 1. Objetivos de la sesión
  - 2. Contenidos principales
  - 3. Duración de la sesión
- III. Procedimientos**
  - 1. Cuadro de actividades
  - 2. Conclusiones de la Sesión
- IV. Anexos**



## I. MARCO REFERENCIAL

### LA ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR AGRARIO

#### La administración:

Es el proceso de llevar a cabo actividades con el uso eficiente de los recursos o medios del cual dispone una empresa, institución ó agronegocio para obtener un resultado.

Este proceso representa las funciones o actividades primarias de la administración, clasificándose estas en planeación, organización, dirección y control. Las mismas que deben permitir una adecuada interrelación entre eficiencia y eficacia.

#### La competitividad:

Es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en los diferentes mercados (local, nacional, regional o internacional) a través de la producción, transformación, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y formas solicitadas, buscando un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida.

La competitividad en el agro es la capacidad inmediata y futura de las posibilidades de los empresarios agrícolas y/o productores para producir bienes o servicios agrícolas dentro de sus respectivos medios ambientes cuyos mejores precios, cualidades y calidades formen un conjunto más atractivo que el ofrecido por la competencia.

La competitividad en resumen es el esfuerzo por elevar la eficiencia de nuestras empresas y así aumentar nuestra capacidad para competir.

#### Ventajas Comparativas

Es un principio económico en el que se basa el comercio y que supone que cada una de las partes que comercializa saldrá beneficiada con el intercambio debido a la especialización o recursos que posee y caracteriza un lugar región o país (clima, suelo, materia prima localización geográfica, legislación, mano de obra barata, etc.) y que por otro lado carece la otra parte.





Ejemplo:

- Producir mangos y limones en Piura y Lambayeque; uvas en Ica, Trujillo y Arequipa; ajos y cebolla en arequipa; tamuelos y mandarinas en la costa central.
- Espárrago fresco peruano vs. El espárrago chino para el mercado de EEUU.

### **Ventajas Competitivas**

Son las características o atributos propios de un producto, servicio, marca o empresa que se le confiere cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos en el sector en el cual compiten. Una eficiente gestión empresarial deberá desarrollar ventajas competitivas para aumentar y mejorar la competitividad sobre la base de utilizar exitosamente las ventajas comparativas. En ese intento de productividad en el primer determinante de la competitividad. En todas las economías, los altos niveles de productividad generan altos ingresos.

Ejemplo:

- \* Los cluster de la uva de mesa de exportación en Chile
- \* Los cluster de la fibra de alpaca, formados en la zona sur de Perú

### **Agronegocios**

Es una actividad económica de producción, transformación, asistencia, servicios y comercialización de productos de origen agrícola o agropecuario.

¿Qué distingue un negocio de otras actividades?

Al igual que otros negocios como el pesquero y el forestal, la actividad de los agronegocios esta relacionada a los recursos naturales renovables.

La principal diferencias con otras actividades que no estas basadas en los recursos naturales renovables, es que se trabaja con seres vivos, vegetales o animales.

El trabaja con biomasa, implica que durante el ciclo vital del cultivo o unidad de producción, este debe ser atendido oportunamente con los mejores recursos técnicos, económicos y de gestión posibles.





Dentro del ámbito de acción de los agronegocios hay factores que influyen a los mismos, como por ejemplo:

- Ubicación y extensión del predio agropecuario
- Las características naturales y climáticas del valle
- La interacción de las zonas productoras con el resto del país
- La disponibilidad y buen uso de los recursos humanos, naturales, tecnológicos y financieros
- La innovación tecnológica
- La competencia
- El mercado

La existencia de estos factores hace que los agronegocios sean una actividad de mayor riesgo, exigiendo por lo tanto una gran capacidad de gestión.

#### **Cadenas productivas**

Es la manera de organizar y articular un conjunto de actividades económicas las mismas que están integradas por el mercado, la tecnología y el capital

En un mundo globalizado el análisis de las actividades agrícolas y sus cadenas de valor se hacen a través de la de la identificación de cadenas productivas, con el fin de detectar y mejorar las ventajas comparativas de una determinada actividad o sub sector para seguir produciendo desde un punto de vista mas competitivo y así poder competir con empresas o grupos locales o internacionales.

#### **Agronegocios integrados en cadenas productivas**

Toda organización forma parte de un sector, desempeñando, diferentes roles en función de con quien se relacione. En el sector agrícola, una empresa puede ser cliente de agroquímicos y proveedor de productos frutas o verduras a los mercados; puede ser cliente de combustibles, lubricantes, repuestos, etc. y proveedor de servicios de maquinaria agrícola, cliente de productos químicos y proveedor de servicios de análisis de laboratorio; puede ser cliente de accesorios de riego y proveedor de sistemas de riego tecnificado.







Ampliando el detalle a un nivel macro, surge el concepto de cadenas productivas, formadas por diferentes organizaciones, las cuales de alguna forma están relacionadas y se consideran eslabones de dicha cadena.

Si bien es cierto que una cadena cada pieza es importante y estas piezas pueden extenderse a un nivel bastante amplio, lo ideal es no perder la visión de las piezas o eslabón de mayor tamaño.

Los productores de mango, cítricos, espárrago y uva de mesa son importantes clientes de:

- Fertilizantes y agroquímicos
- Combustibles y lubricantes
- Servicios y repuestos de maquinaria agrícola
- Servicios de transporte
- Servicios contables
- Servicios de mano de obra especializada
- Servicios de análisis de laboratorio
- Servicios de asistencia técnica en producción
- Servicios de manejo post cosecha
- Servicios de comercialización

Así mismo estos productores son proveedores a diferentes mercados o clientes de productos de exportación o de consumo local con valor agregado.

Ejemplo de cadena:

La cadena productiva de la uva de mesa

#### Organización:

Una organización es una ordenación sistemática de personas para alcanzar un objetivo específico.

La universidad, las asociaciones de productores, las iglesias, un fundo, una empresa de servicios, un equipo de fútbol son organizaciones ya que tienen características en común:

- Todas tienen un propósito definido.
- Todas están compuestas por personas.





- Todas tienen algún tipo de arreglo estructural que define y delimita el comportamiento de sus miembros.

Los gerentes y administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los miembros de una organización son gerentes y administradores. Existiendo niveles organizacionales:



La determinación exacta de quienes son los administradores en una organización no es tarea difícil. Los administradores de primera línea en una actividad agrícola por ejemplo los supervisores o capataces. Los administradores de nivel medio pueden ser los jefes de departamento, administradores de un predio agropecuario, gerentes de planta o de división, jefes de mantenimiento, gerentes de sucursal, obispo. Etc. En el nivel más alto tenemos a los directores institucionales, propietarios de predios, gerentes generales, presidentes y vicepresidentes.





## LA GESTION EMPRESARIAL

### Qué es la gestión empresarial?

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al aparecimiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC´s) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y alas nuevas circunstancias venideras.

### Capacidades y habilidades de la función gerencial:

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos





- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Factores de competitividad que afectan la gestión:

FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	CONTROLABLES POR LAS EMPRESAS	NO CONTROLABLES POR LAS EMPRESAS
<b>DEL CONTEXTO INTERNACIONAL</b>		
Precios internacionales y nacionales		XXX
Marco de regulación para el comercio		XXX
<b>DEL CONTEXTO NACIONAL</b>		
Organizaciones privadas de la cadena y su capacidad para apoyar a los agremiados	XXX	
Políticas macroeconómicas		XXX
Políticas sectoriales		XXX
La infraestructura nacional; calidad y precios de los servicios públicos		XXX
Capacitación y calidad de la mano de obra	XXX	
El marco legal		XXX
<b>DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA</b>		
El tipo de tecnología	XXX	
La optima utilización de los recursos	XXX	
La calidad de los productos y su inocuidad	XXX	
El respeto por el medio ambiente	XXX	
El grado de diferenciación de los productos	XXX	
Los canales de distribución	XXX	
La Organización	XXX	
<b>DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA</b>		
Concertación, engranaje y coordinación entre los actores de la cadena	XXX	





**Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:**

**Nivel Micro:**

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

**Nivel Macro:**

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

**Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:**

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.





A continuación las técnicas de gestión empresarial:

**Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

**Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

**Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

**Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

**Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

**Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

**Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.





**Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada:**

Para lograr obtener éxito en la empresa agrícola y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios, operadores de servicio o administradores deben de tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio sobre todo si nos referimos a los pequeños microempresarios:

- Querer y cuidar a los clientes compradores
- Encuentre a los compradores que usted quiera
- Descubra qué quieren sus clientes compradores
- Oriente a su cliente comprador a obtener lo que quiera
- Entregue siempre un valor entregado

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, etc. Sin embargo el empresario agrícola puede crear su propio modelo según gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Por otro lado cuando el buen empresario productor o administrador esta creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio
- Mantener una visión amplia del negocio



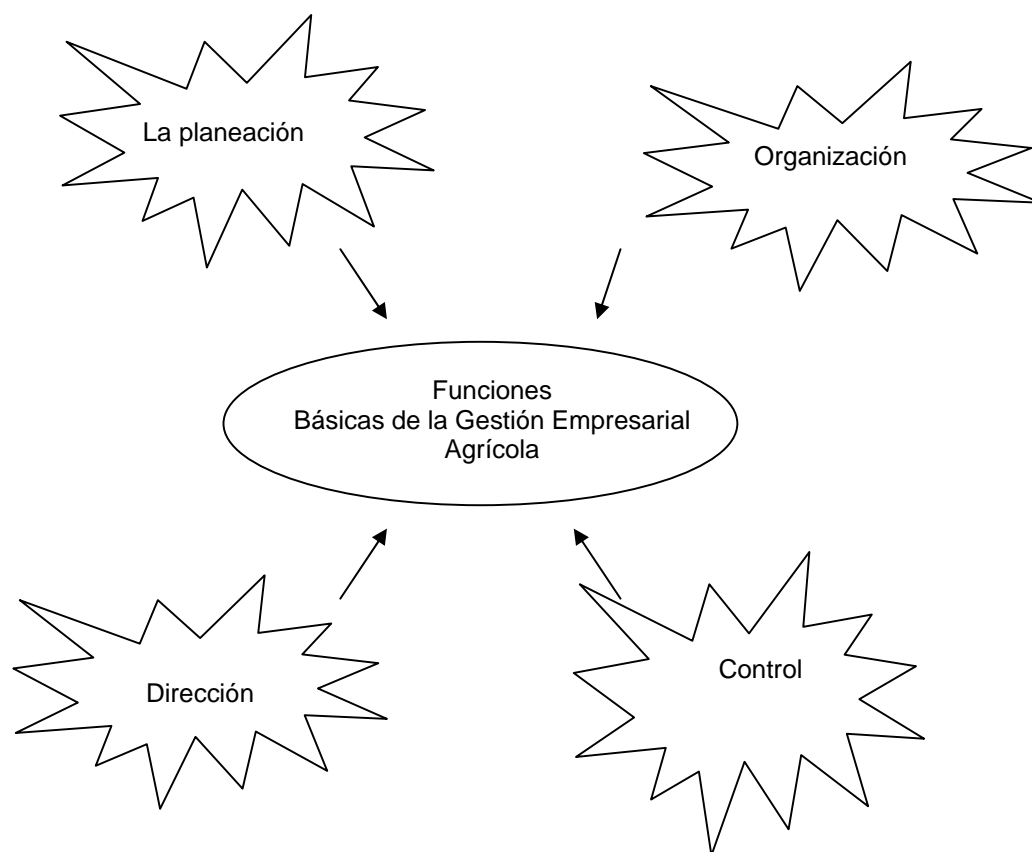


**Funciones básicas de la gestión:**

Existen cuatro funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

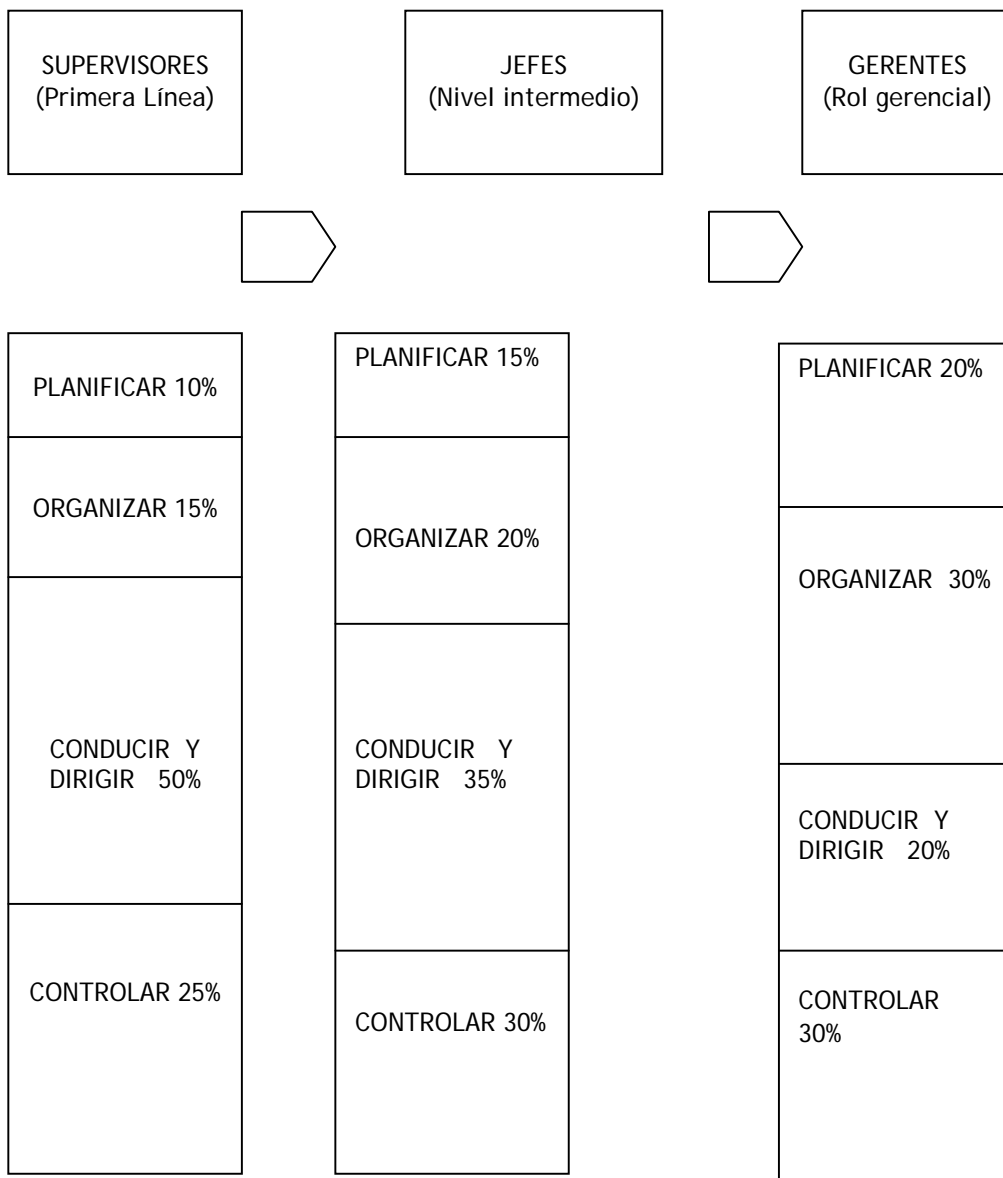
Por tanto, la capacitación en cuestión empresarial agrícola deberá fortalecer en todo momento los conceptos referidos a las 4 funciones básicas:







Niveles y tiempo:





#### **Planeación:**

Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- Asignación de recursos
- Programación

#### **Organización:**

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

#### **Dirección, conducción y liderazgo:**

Toda empresa, negocio, organización o institución agrícola está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

#### **Control:**

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

#### **Dirigir Comprende:**

- **Producir** : Resultados, metas, eficacia.
- **Administrar** : Eficiencia, funciones.
- **Emprender** : Crear, innovar.
- **Integrar** : Personas, equipos y cultura.





**El directivo 100%:**

- Consigue resultados
- Conoce su especialidad
- Está muy motivado
- Es buen administrador
- Es un apasionado del detalle
- Es un magnífico coordinador
- Es creativo
- Tiene vocación empresarial
- Esta dispuesto a asumir riesgos.
- Es sensible a la persona
- Es un líder para su equipo





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Conocer las variables que alteran la competitividad de las empresas, especialmente de los agronegocios.
- ☞ Definir la gestión empresarial en el contexto de agronegocios.
- ☞ Analizar la organización empresarial, su inserción en cadenas productivas agrarias y las técnicas de gestión más adecuadas.
- ☞ Establecer las principales funciones directivas y las etapas de la gestión de negocios.

### 2. Contenidos principales

- ☞ Competitividad y la empresa.
- ☞ Agronegocios, Cadena productiva y organización
- ☞ Gestión empresarial, su enfoque en agronegocios
- ☞ Habilidades gerenciales, técnicas de gestión y etapas del proceso de gestión de agronegocios.

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

La gestión óptima de empresas agrarias, de igual modo la gestión de organizaciones que brindan servicios diversos en el agro, es vital para el desarrollo del sector agrario en el país y en nuestra región.

Es necesario tener claramente definidas las técnicas de gestión que mejor se apliquen a los agronegocios, con fines de generar rentabilidad, hacerla sostenibles y que transformen las unidades productivas agrarias en vehículos de la mejora de la calidad de vida.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	15	Solapas de nombres	Facilitador Expone
2. Presentación	25	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición sobre el Módulo
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	60	Papelote y plumones	Diálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<div style="text-align: center; background-color: yellow; padding: 5px;">REFRIGERIO: 15 MINUTOS</div>			
<b>FASE DE EJECUCION: PARTICIPACION</b>			
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	45	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía el debate desde un caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		





## 2. CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.




- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 1: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 2: Formato de auto evaluación.





ANEXO 1: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	 Conforme	 Indeciso	 Disconforme
<p>Marque con una X</p> <p>La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.</p>			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<p align="center"><b>Opine</b></p> <p>Qué fue lo más útil de la sesión:</p> <p>Porqué:</p>			
<p>Qué opinión tienes de los facilitadores:</p>			
<p>Qué opinión tienes de los materiales usados:</p>			
<p>Que observaciones y sugerencias tienes:</p>			





## ANEXO 2: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

- |   |        |
|---|--------|
| 1. Una cadena productiva se hace entre productores  | (    ) |
| 2. Las ventajas competitivas derivan de la innovación y el desarrollo empresarial.                                  | (    ) |
| 3. La macroeconomía no afecta a los agronegocios  | (    ) |
| 4. Para dirigir, sólo basta la planeación y el control  | (    ) |
| 5. Una gestión adecuada requiere que los agronegocios tengan por lo menos un objetivo adonde dirigirse en el futuro | (    ) |
| 6. Un agronegocio es aquella empresa dedicada a los servicios de extensión en técnicas de producción de maíz        | (    ) |
| 7. Dirigir una empresa requiere sólo ser emprendedor  | (    ) |
| 8. Un directivo 100%, no necesita ser sensible a los problemas sociales, ya que su meta es el negocio.              | (    ) |







## MODULO GENERAL



### SESION 2

## LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

- I. Marco Referencial
- II. Información básica
  - 1. Objetivos de la sesión
  - 2. Contenidos principales
  - 3. Duración de la sesión
- III. Procedimientos
  - 1. Cuadro de actividades
  - 2. Desarrollo de la sesión
    - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
      - Objetivos
      - Tiempos
      - Preparación
      - Estructura
    - 2.2 Conclusiones de la Sesión
- IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

### PLANIFICACION

#### Definición

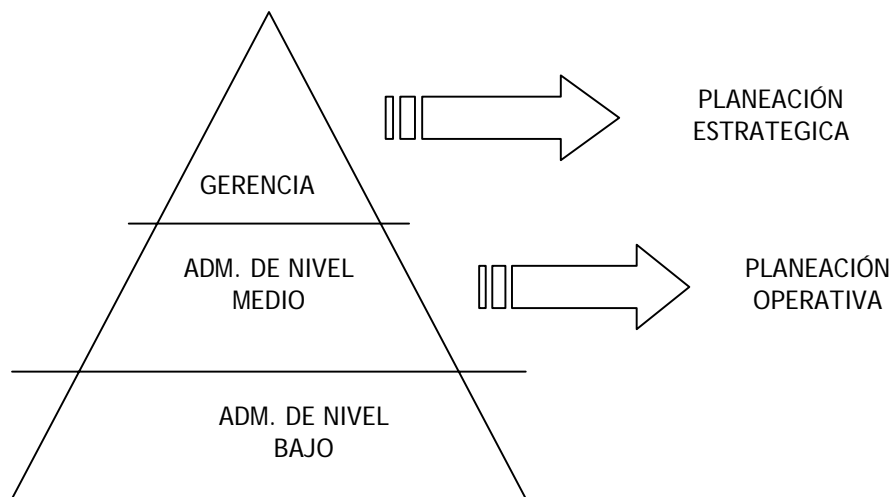
Es un proceso de orientación y coordinación de un conjunto actividades con el propósito de alcanzar una meta determinada.

Planificar debe responder a la pregunta ¿Qué? y ¿Como hacer? Y deben estar referidos a procesos educativos, organizativos, técnicos y otros conducentes todos ellos a la mejor producción y calidad de bienes y servicios, donde la relación calidad-precio sea cada vez más atractiva para el cliente comprador o consumidor.

#### Tipos de planes:

- **Planes estratégicos:** Son aquellos que establecen o formulan los objetivos generales de toda organización. Estos tienden a incluir un periodo extenso de tiempo ( de tres a más años)
- **Planes operacionales:** Son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzaran los objetivos generales definidos por la planeación estratégica

#### La planeación y la jerarquía institucional:





### Sistema de planeación

De manera general, las etapas de la planeación son:

- Evaluar las condiciones actuales
- Determinar objetivos y metas
- Establecer plan de acción
- Asignar recursos
- Ejecución, y
- Control

### La determinación de objetivos y metas

#### *Objetivos de la planeación según Drucker:*

- Posición en el mercado: Ranking de la cuota de mercado de la empresa entre los competidores
- Innovación: Historial de la empresa en la introducción de nuevos productos y procesos en el mercado.
- Productividad: El uso eficiente de los recursos
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad
- Desempeño y actitudes del trabajador
- Responsabilidad pública

#### *Objetivos de la calidad de servicio según Juran:*

- Acceso: Disponibilidad para el cliente
- Comunicación: Ofrecer descripciones claras a los clientes, respondiendo a sus preguntas
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Fiabilidad





- Sensibilidad
- Seguridad
- Bienes tangibles
- Conocimiento del cliente

El **plan estratégico** se compone de diversas etapas:

- Análisis interno, que determinan los problemas de la organización y sus variables de alto potencial, para el desarrollo interno.
- Análisis externo, que evalúa los riesgos y ventajas de los cambios del entorno, estos cambios pueden darse en aspectos tecnológicos, legales, económicos, sociales y otros.
- Acciones estratégicas, que supone atacar los problemas internos, atenuar los riesgos, elevar el potencial interno y aprovechar las ventajas del entorno.
- Objetivos, que implica plantear metas a lograr en el plazo corto, medio y largo, estas metas se relacionan con el desarrollo de las estrategias.
- Acciones tácticas, que supone tomar decisiones de corto plazo, que potencien a la organización de manera rápida.

Durante el desarrollo del ejercicio, podrá aplicarse ampliamente cada punto.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Entender y aplicar el proceso de planeamiento estratégico en organizaciones de extensión agraria.
- ☞ Aplicar los procesos de relación entre estrategias, objetivos y planes operativos.

### 2. Contenidos principales

- ☞ Conceptos de planificación y dirección.
- ☞ Etapas del proceso de planificación estratégica
- ☞ Planeamiento, objetivos y estrategias en el tiempo
- ☞ El plan estratégico: Aplicación práctica.

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

La planificación estratégica de los negocios es una herramienta indispensable para el desarrollo futuro de la organización.

El proceso de planeamiento nos permite detectar las variables en donde destacamos como organización y aquellas en donde necesitamos refuerzos, de allí su importancia, puesto que los refuerzos y soportes a la mejora empresarial, son estrategias que deben primar en el mediano plazo, para de este modo lograr los objetivos de la organización.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Díálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
<b>REFRIGERIO: 15 MINUTOS</b>			
8. Observación y análisis	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		





## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

*Haga su plan estratégico*

#### Objetivos del ejercicio

- ➔ Analizar desde el punto de vista institucional los efectos en de una política agroalimentaria en el funcionamiento de del mercado agropecuario especialmente en el impacto sobre los pequeños productores de arroz.

#### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

#### Preparación

- ➔ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- ➔ Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm.) a cada equipo.
- ➔ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➔ Se les alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- ➔ Los facilitadores generan un debate para las propuestas de los equipos.
- ➔ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- ➔ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.





### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas y propuestas de planeamiento, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (opcional, puede trabar directamente en la mesa) Usen el Anexo 2 para modelos del trabajo a realizar.
- Terminada la parte de ideas y propuestas, el equipo se reúne y delibera cuál será las mejores estrategias.
- Las mejores propuestas se llenan en el formato respectivo, Anexo 2 y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores debatirán las propuestas de los distintos equipos.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.
- Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.







- Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.

## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 3: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 4: Formato de auto evaluación.





#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

##### HAGA SU PLAN ESTRATEGICO

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio a desarrollar, lea el ejercicio y analice con detalle.
3. Una vez leído el ejercicio, Uds. deben realizar el análisis interno, externo y plantear estrategias para su organización.
4. Revisadas todas las estrategias, elijan las mejores, para ello en su grupo deben acordar la mejor forma de que la organización alcance sus objetivos.
5. Una vez elegidas las propuestas, llénela en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





## ANEXO 2. HAGA SU PLAN ESTRATEGICO

El siguiente trabajo es participativo, Ud. debe seguir paso a paso los conceptos, aplicarlo a su organización y debe llenar sus respectivos formatos.

### Análisis FODA

Después de la declaración de la MISIÓN, para poder definir nuestro objetivo estratégico debemos estudiarnos (interno) y estudiar nuestro entorno.

### ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZA	Es algo que la organización puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante.
DEBILIDAD	Es algo que la organización no puede hacer bien a una capacidad importante que falta

### ANÁLISIS EXTERNO

APORTUNIDAD	Son situaciones actuales o futuras que se presentan en el ambiente nacional o mundial que pueden ser aprovechadas por la USAT para el logro de sus objetivos.
AMENAZA	Son situaciones actuales o futuras que se presentan en el ambiente nacional o mundial que pueden poner un peligro el logro de los objetivos de la empresa.

### Análisis Interno

Para realizar el análisis interno, cada área y en consecuencia la organización en su conjunto, deberá formularse preguntas que dependiendo de la respuesta, nos indicarán si es fortaleza o debilidad, para ello revisemos el Formato AI-01 "Lista de verificaciones para análisis interno"





A partir de la “Lista de verificación, aplíquela a su organización y haga una “Matriz de evaluación de factores internos”. Usted debe Llenar el formato AI-02

### **Análisis Externo**

Para realizar el análisis externo, cada área deberá formularse preguntas pertinentes, sobre los factores del entorno, debiendo considerarse variables como las que se muestran a continuación:

#### **Variables**

- Económicas
- Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Políticas, gubernamentales y jurídicas.
- Tecnológicas
- Competidores

En el análisis de entorno, y sobre la competencia, se usa el “modelo de las cinco fuerzas de Porter”:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.





De cada uno de los factores del macro ambiente o entorno, se obtendrán oportunidades y amenazas, que serán resumidas en la “Matriz de evaluación de factores externos”, según proceso de los 5 pasos y que deber ser llenada en el formato AE-03.

#### FORMULACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Las estrategias se plantean producto de la interrelación de los factores internos y externos. Se desarrollarán 4 tipos de estrategias en la “Matriz de las Amenazas - oportunidades - debilidades - fuerzas (AODF)”.

Estrategias derivadas:

1 - FO	2 - DO	3 - FA	4 - DA
F: FUERZAS	O: OPORTUNIDADES	A: AMENAZAS	D: DEBILIDADES

El propósito es generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias serán las mejores. Esta es una de las etapas que requieren de su ingenio, demuéstrello, llenando el formato E-04.

#### Elección de Alternativas

De la formulación de las alternativas estratégicas < formato E-04>, se ELEGIRA la o las estrategias de largo plazo. De la cual se desarrollan los objetivos.





### ELECCION ESTRATEGICA



### LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias.

Las estrategias son las ACCIONES que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.

El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente: 5 años, por ejemplo.

Normalmente, los objetivos se van diseñando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

Los objetivos de la organización deber ser: Realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables.

Debe considerar como criterios, para su formulación:

- Eficacia
- Eficiencia
- Consistencia





#### Jerarquización de los objetivos:

	Para toda la Org.	Para cada área
Estrategias	De largo Plazo (LP)	L P
Objetivos Estratégicos	L P Mediano plazo (MP)	L P M P
Objetivos Operativos	Corto plazo (CP)	C P

#### Metas estratégicas

Las metas estratégicas normalmente son la expresión cuantificada o cuantificable de los objetivos.

La metas estratégicas deben ser:

Razonables : Factibles de ser cumplidas.

Motivadoras : Exigir grado de esfuerzo y compromiso.

Claras : Evitar confusiones de los resultados esperados.

Controlables : Susceptibles de ser medidas.





Para plantear las metas estratégicas se requieren indicadores. En consecuencia, para elaborar sus metas estratégicas haga uso del formato 05-M.

#### RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Y METAS ESTRATÉGICAS

De una estrategia, se pueden desprender uno o varios objetivos.

De un objetivo, se desprenden varias metas estratégicas.

En consecuencia, para resumir use una hoja por cada objetivo, del formato 06-EOM.

**ATERRIZAJE . . . . .**

**AL CORTO PLAZO**

Veíamos que de los objetivos a LP se desprenden objetivos a MP y a CP.

Los objetivos a CP ya son parte del plan operativo cuyo resultado es un plan secuencial que termina en su presupuesto.

Para desarrollar esto en su ejemplo, use el formato 06 - EOM.







FORMATO AI - 01

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA ANÁLISIS INTERNO	
AREA:	F/D
1. ¿	
2. ¿	
3. ¿	
4. ¿	
5. ¿	
6. ¿	
7. ¿	
8. ¿	
9. ¿	
10. ¿	
11. ¿	
12. ¿	
13. ¿	
14. ¿	
15. ¿	

F/D = F: Fuerza      D: Debilidad





FORMATO AI - 02 - MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>FUERZAS</b>			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
7. _____			
<b>DEBILIDADES</b>			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
7. _____			
<b>TOTAL</b>	1.00		





FORMATO AE - 03. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
<b>AMENAZAS</b>			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
<b>TOTAL</b>	1.00		





FORMATO E - 04

<b>LA MATRIZ AODF PARA</b> <b>AREA:</b> _____		
	<b>FORTALEZA - F</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____	<b>DEBILIDADES - D</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____
<b>OPORTUNIDADES - O</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____	<b>ESTRATEGIAS : FO</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____	<b>ESTRATEGIAS: DO</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____
<b>AMENAZAS - A</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____	<b>ESTRATEGIAS : FA</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____	<b>ESTRATEGIAS: DA</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____





### DECISIÓN (ES) ESTRATEGICA (S) DERIVADAS

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------------





FORMATO M - 05

AREA : \_\_\_\_\_

ESTRATEGIA : \_\_\_\_\_

OBJETIVO : \_\_\_\_\_

INDICADORES PARA ELABORACIÓN DE METAS:	
1. Rentabilidad	
2. Responsabilidad social	
3. Calidad productiva	
4. investigación y desarrollo	
5. Organización	
6. Cultura organizacional	
7. Desarrollo personal	
8. Planeamiento	
9. Régimen legal	
10.	
11.	
12.	





13.	
14.	
15.	
16.	
17.	



**De la interrelación, enuncie sus metas estratégicas**





FORMATO EOM - 06

<i>ESTRATEGIA - OBJETIVO - META ESTRATEGICA</i>
---

AREA : \_\_\_\_\_

ESTRATEGIA No. \_\_\_\_: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBJETIVO No. \_\_\_\_: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

METAS ESTRATEGICAS (Viene del formato 05 - M)

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____










## ANEXO 2: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	 Conforme	 Indeciso	 Disconforme
<p>Marque con una X</p> <p>La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.</p>			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<p align="center"><b>Opine</b></p> <p>Qué fue lo más útil de la sesión:</p> <p>Porqué:</p>			
<p>Qué opinión tienes de los facilitadores:</p>			
<p>Qué opinión tienes de los materiales usados:</p>			
<p>Que observaciones y sugerencias tienes:</p>			





### ANEXO 3 FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. El análisis FODA no considera el futuro de la organización ( )
2. La organización planifica porque es necesario ante los cambios del entorno económico, legal y otros. ( )
3. El análisis externo, deriva en las debilidades de la organización ( )
4. Para planificar basta con el análisis interno ( )
5. Un plan estratégico adecuado debe derivar en acciones concretas a corto, mediano y largo plazo. ( )
6. La planificación estratégica es responsabilidad del dueño de la organización en la que trabajamos ( )
7. La amenaza del entorno no nos afecta, ya que es poco probable que ello se de en el corto plazo. ( )
8. Una empresa que planifica, lo hace considerando las 4 fuerzas de Porter, puesto que ellas miden el sector de negocios ( )





## MODULO GENERAL



### SESION 3

## ESTRUCTURA DEL MERCADO AGRARIO

### I. Marco Referencial

### II. Información básica

1. Objetivos de la sesión
2. Contenidos principales
3. Duración de la sesión

### III. Procedimientos

1. Cuadro de actividades
2. Desarrollo de la sesión
  - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
    - Objetivos
    - Tiempos
    - Preparación
    - Estructura
  - 2.2 Conclusiones de la Sesión

### IV. Anexos



## I. MARCO CONCEPTUAL

### PARADIGMA NEOCLÁSICO Y PARADIGMA NEOINSTITUCIONALISTA

Para entender los mercados es necesario revisar lo que la teoría económica neoclásica nos dice acerca de la racionalidad que explica el comportamiento de los individuos o agentes económicos en un contexto de mercado. La teoría económica neoclásica nos dice que los individuos o grupos de estos, frente a una diversidad de posibilidades o alternativas de acción toman las decisiones maximizando sus beneficios individuales para el caso de un individuo se conoce como utilidad y para el caso de un grupo de individuos se conoce con el nombre de bienestar. Otro supuesto de este paradigma clásico consiste en aceptar que los individuos tienen libre e irrestricto acceso a los bienes y servicios así como a la información relacionadas con estos en el mercado. Un tercer supuesto consiste en dar por hecho que todos los individuos tienen un ilimitado derecho a la propiedad individual. Finalmente, aceptar que los mercados se encuentran libres de toda limitación como por ejemplo la presencia de externalidades y que funcionan los mecanismos de intercambio sin ninguna restricción. Bajo este paradigma los individuos se comportaran racionalmente es decir que sus decisiones siempre implican una óptima asignación de los recursos. El paradigma de la economía institucionalista en cambio refuta la anterior visión señalando que esta se refiere a un sistema idealizado que en el mundo real no existe. En primer lugar el mundo real esta plagado de situaciones de incertidumbre generada por nuestra incapacidad de conocer todo lo que eventuales interlocutores están pensando de manera que no conocemos como reaccionaran frente a nuestras decisiones. Las diferencias entre intereses entre dos agentes conllevan a conflictos o pugnas de diversos grados.

Segundo, no todos los agentes tienen acceso a la oferta de bienes y servicios y si llegamos a tenerlo no podemos asumir todos los derechos de propiedad. Asimismo el cumplimiento de los contratos de mercado no se encuentra garantizado y para ello nos vemos obligados a incurrir en costos adicionales no vinculados a la producción. También no todos los agentes económicos estén preparados en términos de conocimientos y de información para competir en igualdad de condiciones en el mercado.





Finalmente es posible identificar diferentes comportamientos monopólicos y oligopólicos así como efectos indeseados de las acciones de unos agentes sobre otros externalidades negativas. En consecuencia los mercados no se constituyen en mecanismos automáticos y perfectos de coordinación entre agentes económicos.

#### CONCEPTO DE INSTITUCIÓN

Existen tres acepciones del concepto de institución: Primero como una entidad organizativa para la regulación social y política. Otra acepción es como un arreglo o regulación normativa que reglamenta la relación entre los miembros de una organización y finalmente como los patrones de comportamiento y de valor pero que no se encuentran formalizados.

Para el análisis institucional es necesario tener en cuenta la identificación de los agentes y el rol que juegan es decir sus intereses específicos. La organización esta entendida como un ente creado y construido por un grupo determinado de actores al cual le asignan uno o más objetivos. En consecuencia las organizaciones deben ser entendidas no como maquinas perfectas para el cumplimiento de objetivos sino agrupaciones de actores que se relacionan entre si para lograr de la manera mejor posible esos objetivos. El dilema que enfrentan todas las organizaciones es la manera de compatibilizar el objetivo común con el objetivo personal.

#### APORTES DEL NEOINSTITUCIONALISMO EN EL SECTOR AGROPECUARIO

**Bien Público** son aquellos bienes que pueden ser consumidos usados o aprovechados por cualquier persona sin que alguna de estas acciones impida o reduzca la posibilidad que otros puedan hacer lo mismo con aquel bien. Los recursos naturales son bienes públicos el agua y los bosques son ejemplos de bien público a menos que hayan sido apropiada de manera privada. Los conocimientos tecnológicos también pueden ser considerados ya que una vez difundidos de un modo u otro devienen en un bien de uso común y difícilmente pueden ser privatizados por aquel que lo generó. Dada esta situación existen pocos incentivos para que los costos de la investigación y difusión sean asumidos totalmente por el sector privado por lo cual pasan al ámbito público.





### **Derechos de propiedad y contratos**

Con el fin de diferenciar los bienes disponibles en la sociedad de uso público y los de uso exclusivo privado es que es necesario formular el concepto de derechos de propiedad.

Se refiere a la formalización de los derechos exclusivos que se ha adquirido algún agente o grupo sobre determinados bienes.

Los derechos de propiedad aseguran la capacidad individual de:

- Usar y transformar
- Usufructuar u obtener ingresos a partir de la explotación.
- Hipotecar o contratar créditos colocando la propiedad en garantía
- Transferir temporalmente o permanentemente a otros agentes la propiedad

### **Contratos**

Son instrumentos jurídicos a través del cual se formalizan los acuerdos a los que arriban las partes en una determinada interacción. Para el caso de un intercambio mercantil se trata de la especificación del destino de los derechos de propiedad que son motivo de la cuerdo.

### **Externalidades y su internalización**

Una externalidad se da cuando la actividad productiva de un agente tiene un impacto positivo o negativo sobre la actividad productiva de otro agente pero sin que se compense y penalice al que origino el impacto porque se trata de bienes no transables en el mercad. Ejemplo de una externalidad negativa la tenemos en el uso indiscriminado del agua que ocasiona el incremento de la napa freática y como consecuencia de este incremento la salinización de los terrenos de la parte baja de un valle. Los agricultores de la parte baja son afectados por la actividad productiva de los agricultores de la parte alta sin que los primeros reciban una compensación y los segundos una penalización por su uso ineficiente del recurso agua.

### **Costos de transacción y costos de información**

Estos costos suelen existir aun antes de una transacción como aquellos costos de coordinación o negociación que implica toda transacción.





Una vez de haber arribado a un acuerdo surgen costos tales como contratos, seguros, de comunicaciones, de administración de los acuerdos, del tramite administrativo, problemas de calidad, el mercadeo y la comercialización. El costo de la información esta vinculada a los costos de transacciones se refiere a aquellos gastos en que debe incurrir los agentes para poder estar adecuadamente informados en el momento de tener que tomar sus decisiones de mercado.

#### **Cooperación y acción colectiva**

Se plantea la hipótesis según la cual los agentes interactuantes aceptaran relaciones que impliquen algún nivel de cooperación o de distribución de beneficios siempre que comprueben que será solo y solo a través este tipo de comportamiento que logran los resultados mas ventajosos al largo plazo.

#### **Nociones sobre el mercado**

El mercado es entendido como el ámbito de encuentro, coordinación y negociación con fines de intercambio entre seres humanos dentro de un contexto histórico concreto razón por la cual se trata de una construcción humana. Otra forma de entender la noción de mercado es que en la practica los individuos nos esforzamos por arribar a acuerdos que nos garanticen beneficios aceptables para todos de manera que sea posible satisfacer nuestras expectativas a través del intercambio. Si entendemos que al mercado no como un modelo sino una realidad concreta entonces los supuestos en que se basa la teoría neoclásica no se cumplen en este contexto histórico. Lo que encontramos es que existen mas bien imperfecciones dentro del mercado que limitan su funcionamiento pleno tales como diferencias en la información, dificultades por abastecer de bienes y servicios públicos, comportamiento monopólicos u oligopólicos, altos costos de transacción, y efectos externos.

Estas fallas del mercado son la base que posibilita la intervención del estado para lograr un funcionamiento perfecto. Debemos ser concientes asimismo que encontramos ni siquiera un ámbito de interacción para el intercambio situación conocida como inexistencia de mercado. Cuando los riesgos son muy altos los agentes económicos no suelen aventurarse para participar en transacciones. Otras veces los mercados funcionan en forma limitada.





### **Estado y mercado**

Las fallas en el funcionamiento de los mercados han obligado a hablar de la necesidad de intervención de este coordinador central. Esto no significa que el estado substituya la coordinación intrínseca que realizan los mercados sino que se deben fijar los deberes y derechos de representantes del estado y la sociedad civil. No es posible establecer preceptos normativos sobre formas de intervención del estado. Pero el estado puede a su vez enfrentar los mismo problemas de fallas de información e incertidumbre que podría devenir en resultados indeseables o “Fallas del estado” con la consecuencia de ineficiencia en la administración de los recursos públicos y el desequilibrio fiscal.

### **Funcionamiento del mercado en el sector agropecuario**

Un marco genérico para entender que al ocuparse de políticas no se tiene entre manos objetos o recursos materiales sino seres humanos los cuales exhiben intereses, preocupaciones, expectativas y preferencias de acuerdo a lo cual determinan sus formas de comportamiento o estrategias para obtener los mejores resultados de su accionar en común llamado interacción. Existen dos características típicas del sector Agropecuario que afectan su funcionamiento: Los determinantes Naturales y los Determinantes socioeconómicos.

### **Determinantes Naturales**

Se refiere a la dotación física de los recursos naturales y a los procesos biológicos de las plantas y animales. En los recursos se esta pensando en las características del suelo, la orografía, la calidad de la superficie y del sub-suelo para la producción y la disponibilidad de las fuentes de agua. La estacionalidad, el clima y las condiciones atmosféricas se vinculan con la posibilidad de poder o no gozar de las ventajas productivas. Los procesos biológicos se refieren a los periodos de crecimiento de las plantas y animales y de alguna manera estos procesos imponen rigideces. En adición a ello se tiene la exposición a plagas y enfermedades así como la perecibilidad de los productos. El hombre tiene una limitada influencia algunos de estos procesos. Asimismo se debe añadir el factor geográfico que presentan dificultades para la concertación y dirección de procesos productivos, situación que se agrava si estas regiones se encuentran en áreas en donde las vías de comunicación son escasas cuando no existentes.







Como veremos en seguida las formas de producir en las zonas rurales se ven influenciadas según el tipo de recursos y condicionamiento naturales existentes. Estas diferencias en las dotaciones naturales crean desigualdades que favorecen normas de comportamiento manipuladas desde intereses de aquellos productores más modernos y vinculados con los círculos de poder. Generalmente los sectores más modernos por su capacidad de lobby suelen conseguir medidas de fomento por parte de las entidades públicas y el gobierno de manera que solo los fortalece su posición de poder. El que exista una buena disposición de recursos naturales no garantiza que se van a desarrollar adecuadamente los procesos productivos y los mercados rurales

#### **Los Determinantes Socio Económicos**

Se vinculan al modo los seres humanos se organizan y se vinculan para explotar los recursos que cuentan y generar conocimientos. En esta área se esta pensando en el tipo de organizaciones productivas que se apropian o tienen acceso a los medios de producción y se encargan en administrarlos. Lo que existe es una gran heterogeneidad en términos de pequeñas medianas y grandes unidades de producción así como unidades de subsistencia estos últimos con estrategias mixtas agropecuaria y extra agropecuaria. Lo que nos dice la experiencia histórica es que difícilmente se pueda hablar de relaciones institucionales horizontales menos que puedan contribuir a superar las desigualdades existentes. Los acuerdos que se forjan son relaciones institucionales entre ese sector moderno. En relación con el tema de la generación de conocimientos aplicados para incrementar la productividad serán priorizados solo por aquellos sectores modernos. Estos conocimientos que son las técnicas específicas para el aprovechamiento de los recursos naturales. Junto con estos conocimientos vinculados a los conocimientos tenemos a los factores vinculados a la organización de los procesos productivos y la capacidad social de administrar los recursos. Aquí debemos mencionar con el mismo énfasis el desarrollo de mercados de factores: tierra fuerza de trabajo y capitales. Existe un factor de orden mas cultural cual es la visión del mundo, del tiempo plasmada en la clara tendencia a evadir riesgos, y asegurar las mínimas condiciones para la reproducción de capital.





También tenemos que mencionar el factor de la centralización en la provisión de servicios públicos. Es recomendable identificar los arreglos institucionales que rigen para las relaciones del campo y la ciudad.

Los paquetes de ajuste y de reforma estructural suelen tener consecuencias importantes en todos los sectores de la economía. Es imprescindible evaluar el efecto de cada medida en el área rural.

Instituciones que afectan el funcionamiento del mercado aunque no pertenezcan a este ámbito.

La relación entre el campo y la ciudad La experiencias nos demuestra que esta relación a sido desigual y no equilibrada. Hechos que difícilmente pueden permitir a una mejor integración entre los sectores de ambas áreas. Aquí debemos mencionar dos grandes grupos de arreglos institucionales. Todo lo vinculado al régimen jurídico y por otro al bienestar social y a la equidad. Para el tema de los derechos de propiedad se hablo de la importancia del régimen jurídico. Este arreglo no solo será importante para reducir la incertidumbre sobre la propiedad sino también como marco para la elaboración de contratos de todo tipo. Otro ámbito es el bienestar social en tanto que implica la prestación de los servicios básicos que requiere una población asegurar las condiciones de igualdad. Estamos pensando en la educación y en la generación de capital humano. El otro servicio de importancia es la salud que implica nos solo la atención médica sino la prevención de las enfermedades.

Instituciones vinculadas directamente al funcionamiento de los mercados y a la producción agropecuaria.

EL marco general para el funcionamiento de los mercados es sumamente débil por ejemplo en la definición de los derechos de propiedad, en las garantías para los contratos, la organización y provisión de bienes públicos. Los mercados funciona en forma irregular por lo general muchos pequeños productores no organizados o mal organizados entran en contacto con comerciantes intermediarios manifiestamente mejor ubicados y con poder en la definición de los precios. No existen mercados alternativos para las ventas al por mayor salvo en áreas de difícil acceso a los pequeños productores.





Dadas las grandes incertidumbres de la producción agropecuaria y la dificultad de formalizar las garantías los productores agropecuarios no suelen ser buenos sujetos de crédito con lo cual no se desarrollan los mercados financieros rurales.

Los riesgos e incertidumbre antes mencionados ejercen el mismo efecto sobre el desarrollo del mercado de seguros agrarios. Inexistencia de sistemas de información especialmente la información de mercado implementados y en funcionamiento. No se encuentran los diferentes servicios que faciliten la comercialización. Desconocimiento de los requerimientos de mercado en términos de calidad e inexistencia de una adecuada manejo post cosecha. Finalmente el bajo nivel educativo de los productores e incapacidad para manejar cálculos referidos al crédito y a la comercialización.

Todos estos hechos nos sugieren que no están dadas las condiciones para que los agentes interactúen en igualdad de condiciones:

**Cuadro No. 1**  
**Tipología de soluciones institucionales**

**Instituciones no mercantiles: equidad y bienestar social**

Instituciones	Instrumentos	Objetivos
Justicia y equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen de derecho.</li> <li>• Procuración de justicia.</li> <li>• Tribunales agrarios.</li> <li>• Modernización judicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad y transparencia, simplificación administrativa.</li> <li>• Fortalecimiento de funciones tutelares.</li> <li>• Equidad entre productores.</li> <li>• Limitar discrecionalidad de la autoridad.</li> </ul>
Bienestar social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas contra la pobreza extrema.</li> <li>• Servicios básicos en salud, educación, abasto, etc.</li> <li>• Subvenciones y transferencias en dinero y en especie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el bienestar de los más pobres.</li> <li>• Equilibrio en las "capacidades" de los actores.</li> <li>• Estabilidad política y social.</li> <li>• "Justicia social".</li> </ul>





### Instituciones mercantiles: productividad y eficiencia

Instituciones	Instrumentos	Objetivos
Derechos de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios y especificación de los derechos de propiedad: saneamiento de propiedad y de posesión.</li> <li>• Titulación y registro de predios rurales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certidumbre y confianza.</li> <li>• Eliminar sesgos institucionales.</li> <li>• Distribución adecuada de la tierra: según criterios económicos y sociales.</li> <li>• Registro efectivo de los derechos de propiedad.</li> </ul>
Organización de productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades de productores: uniones, asociaciones, etc.</li> <li>• Contratos de arrendamiento, crédito, seguros, comercialización, etc.</li> <li>• Fideicomisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajar costos de transacción.</li> <li>• Alcanzar economías de escala.</li> <li>• Corregir fallas del mercado: provisión de bienes y servicios públicos, problemas de información.</li> </ul>
Fomento a la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios.</li> <li>• Provisión de bienes y servicios públicos.</li> <li>• Subvenciones y transferencias.</li> <li>• Información.</li> <li>• Investigación.</li> <li>• Capacitación y capital humano.</li> <li>• Infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregir fallas del mercado.</li> <li>• Aprovechar efectos externos positivos y eliminar los negativos.</li> <li>• Promover en similitud de condiciones: productividad y competitividad.</li> </ul>

Fuente: elaborado en base a la propuesta de FAO 1995, Pág. 256.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Diálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
<b>REFRIGERIO: 15 MINUTOS</b>			
8. Observación y análisis	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		





## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

#### El caso del programa de asistencia alimentaria en el valle de la abundancia

##### Objetivos del ejercicio

- ➡ Analizar desde el punto de vista institucional los efectos en de una política agroalimentaria en el funcionamiento de del mercado agropecuario especialmente en el impacto sobre los pequeños productores de arroz.

##### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

##### Preparación

- ➡ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- ➡ Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- ➡ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➡ Se les alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- ➡ Los facilitadores generan un debate para las propuestas de los equipos.
- ➡ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- ➡ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.





### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos 10 minutos

Ejecución 65 minutos

Procesamiento 45 minutos

### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas y propuestas de política agroalimentaria, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (opcional, puede trabar directamente en la mesa).
- Terminada la parte de ideas y propuestas, el equipo se reúne y delibera cuál será la mejor en términos de impacto.
- Las mejores propuestas se llenan en el formato respectivo, Anexo 2 y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores debatirán las propuestas de los distintos equipos.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.
- Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.





- ☛ Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.

## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 3: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 4: Formato de auto evaluación.







#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

###### EL CASO DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA ALIMENTARIA EN EL VALLE DE LA ABUNDANCIA

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio a desarrollar, lea el ejercicio y analice con detalle.
3. Una vez leído el ejercicio, Uds. deben proponer cuales serian las propuestas para alcanzar los objetivos de la política agroalimentaria al mismo tiempo sin afectar el funcionamiento del mercado agrícola del Arroz.
4. Revisadas todas las propuestas, elijan la mejor, para ello en su grupo deben acordar la mejor política de intervención sin afectar el funcionamiento del mercado agropecuario.
5. Una vez elegida la mejor propuesta, llénela en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





#### **EL CASO DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA ALIMENTARIA EN EL VALLE DE LA ABUNDANCIA**

El dirigente de la Junta de Usuarios del Valle de la Abundancia Fausto Perleche Aguayo estaba preparando un memorial al Ministro de Agricultura del País del Dorado planteándole la propuesta de compra directa de Arroz Pilado del Valle de la Abundancia para el programa de seguridad alimentaria del Ministerio de Agricultura del Dorado.

El Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) es un Organismo Público descentralizado dependiente del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, según el Decreto Legislativo N° 866 del 29 de Octubre de 1996 que establece la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano.

La visión del PRONNA es el apoyo alimentario a los sectores pobres y extremadamente pobres sigue siendo aun necesaria como parte del trabajo de PRONAA, sin embargo se busca reducirla, salvo en aquellos casos importantes como, en situaciones de Emergencia y cuando el caso lo requiera. En resumen se concibe para el largo plazo, que PRONAA deberá constituirse en la institución que conduzca al logro de la seguridad alimentaria.

Para el dirigente era lógico que si ellos tenían problemas de comercialización

Del Arroz lo lógico era que Agricultura coordinase con el PRONNA para que pudiese comprar unas 31,000 toneladas de arroz pilado para sus programas de almuerzos escolares y comedores populares. La producción de arroz para el año 2002 fue de 311, 625 toneladas de arroz pilado.





Como la finalidad de estos programas era de contribuir a elevar el nivel alimentario y nutricional de la población en situación de pobreza extrema, desarrollando programas de apoyo y seguridad alimentaria dirigidos prioritariamente a grupos vulnerables y en alto riesgo nutricional. También podía cumplir con el otro objetivo de contribuir con la estabilidad de los ingresos de los pequeños agricultores. El arroz es un producto de primera necesidad y cuya producción nacional estaba cubriendo paulatinamente las necesidades del mercado nacional. El siguiente cuadro muestra la evolución de la producción e importaciones de arroz en el país del Dorado.

Años	ARROZ					
	Importaciones		Donación		Producción Interna	
	Miles TM	Var. %	Miles TM	Var. %	Miles TM	Var. %
1,993	325		24		677.3	
1,994	198	-39	41	73	981.0	45
1,995	173	-12	16	-61	799.1	-19
1,996	391	125	9	-45	842.2	5
1,997	221	-43	10	18	1,021.9	21
1,998	238	8	65	525	1,084.1	6
1,999	146	-38	4	-95	1,368.5	26
2,000	86	-41	2	-37	1,320.0	-4

El dirigente Perleche tenía conocimiento de acuerdo al último censo Agropecuario del año 1994 el 84% de Unidades productivas es decir 1, 474, 523 Unidades Agrícolas correspondían a unidades de menos de 10 hectáreas.

Si entendemos por pequeña agricultura Para la costa menos de 3 Has, Sierra menos de 10 has y Selva menos de 10 has.





También tenía conocimiento de cada 10 TM de productos agrícolas 7 TM eran producidas por la pequeña agricultura y en la economía campesina.

La evolución del cultivo de arroz en el valle de la abundancia en los últimos diez años (1992/2001), mostró un crecimiento de su área sembrada en 213%, similar tendencia alcanzó la superficie cosechada con 216%. En lo que respecta a la producción el incremento es aun mayor en el mismo período alcanzando el 393% y el rendimiento del 56% respectivamente. Este desarrollo es consecuencia de los trabajos genéticos que se desarrollan tanto por el sector público, como el privado. Esta actividad productiva ha generado una gran industria molinera, que se manifiesta con la existencia de cerca de 100 molinos de pilar arroz en el departamento con diferentes niveles tecnológicos, y con una capacidad de molienda que va de 3,000 a 12,400 kg / hectárea dependiendo de la capacidad de la empresa.

Valle de la abundancia: Evolución del Cultivo de Arroz Cáscara.

Campañas Agrícolas	Superficie Sembrada	Superficie Cosechada	Producción	Rendimiento
	ha	ha	t	kg/ha
91/92	16.404	16.192	95.981	5.276
92/93	21.625	23.066	135.007	5.847
93/94	43.260	42.080	325.414	7.731
94/95	42.203	41.804	273.445	6.541
95/96	41.193	41.193	235.133	5.708
96/97	30.246	29.662	157.363	5.302
97/98	47.736	45.726	283.594	6.421
98/99	54.856	54.566	436.971	8.005
99/2000	49.664	49.654	417.171	8.402
2000/2001	57.710	57.492	473.853	8.242
2001/2002	59.561	58.700	445.179	7.994

Fuente: OIA- OIRA-Lambayeque





Valle de la abundancia: Variación del Cultivo de Arroz Cáscara.

Periodos	Superficie Siembrada	Superficie Cosechada	Producción	Rendimiento
	%	%	%	%
(82/83)(91/92)	17,5	26,8	40,7	10,6
(92/93)(93/94)	100,0	82,3	141,0	32,2
(94/95)(95/96)	-2,4	-0,7	-16,0	-15,4
(95/96)(96/97)	-2,4	-1,5	-14,0	-12,7
(96/97)(97/98)	-26,8	-27,3	-33,1	-7,1
(97/98)(98/99)	57,8	54,1	66,8	21,1
(98/99)(99/00)	14,5	19,4	48,8	24,7
(99/00)(00/01)	-9,1	-9,0	-4,5	-5,0
(00/01)(01/02)	16,2	15,8	13,8	-1,3
(00/01)(01/02)	213,6	216,0	283,7	66,2

Fuente: ODA- ODA Lambayeque.

Las principales instituciones públicas de la región se detallan a continuación:

**Dirección Regional Agraria del valle de la abundancia.**

La Dirección Regional Agraria es un Órgano Desconcentrado del Ministerio de Agricultura, promueve las actividades productivas agrarias y constituye la instancia principal de coordinación a nivel regional de las actividades del Ministerio de Agricultura, sus proyectos y de sus Organismos Públicos Descentralizados.

**Servicio Nacional de Sanidad Agraria.**

Fue creado por Ley N° 25902 Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura, como organismo público descentralizado del Ministerio de Agricultura, con autonomía.





Entre sus objetivos principales tiene: contribuir al desarrollo económico del sector agrario; reduciendo el efecto directo e indirecto de las plagas y enfermedades en la producción de cultivos y crianzas, contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente, abriendo y manteniendo mercados de exportación.

**Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural PETT - del valle de la abundancia**

Este organismo busca desarrollar un mercado de tierras rurales en el Perú, mediante la regularización definitiva de la propiedad, la modernización y consolidación del catastro rural y el fortalecimiento del sistema de registro.

**El instituto de Investigación Agraria INIA**

Creado por Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura, Decreto Ley N° 25902 del 27-11-92, Su ámbito de acción es el valle de la abundancia y con acciones puntuales de Transferencia de Tecnología en el valle de la abundancia. Tiene como objetivos contribuir al incremento de los niveles de producción y productividad agraria en las diferentes regiones del país, en el marco de un desarrollo agrario sostenido y desarrollar tecnologías agrarias apropiadas a las condiciones de las diferentes zonas agroecológicas del país, preservando el equilibrio ambiental regional.

El Proyecto Sub sectorial de Irrigación es un órgano descentralizado del Ministerio de Agricultura, que se enmarca en la política del Gobierno Peruano de incrementar la producción y productividad agraria en el país, con la finalidad de alcanzar la seguridad alimentaria y el desarrollo de la agro-exportación. Tiene como objetivo principal el desarrollo de la capacidad de las Juntas de Usuarios para la gestión eficiente de los sistemas de riego.





### Organizaciones Privadas

Entre las organizaciones privadas tenemos a las organizaciones agrarias como son La junta de regantes de valle de la abundancia. Una de las limitantes para el desarrollo del agro es la falta de organizaciones sólidas de pequeños productores, por lo que es muy importante el trabajo que se haga en este sentido, formulando actividades de promoción de desarrollo organizativo con fines económicos. En tal sentido los productores se agrupan en asociaciones, comités de productores y otros.

**Las Juntas de Usuarios**, contando con los recursos económicos provenientes del pago por la tarifa de agua, financian los costos de administración, operación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura hidráulica, costos de amortización de obras así como los costos de estudios y trabajos de conservación de suelos, agua y manejo de cuencas. La cobranza, administración y uso de estos recursos corresponde únicamente a la Junta de Usuarios. Contando con la supervisión de estos gastos por la administración técnica respectiva.

Para cumplir estas acciones, se ha constituido la Empresa Técnica de Conservación, Operación y Mantenimiento (ETECOM S.A) a quien además el Estado le ha otorgado mediante un contrato de concesión los servicios de operación y mantenimiento de la infraestructura mayor del valle de la abundancia.

Las ONG tales como “Agro sostenible”, y “Empresa y AGRO” son dos ONGs encargadas de desarrollar trabajos de extensión de gestión agraria y empresarial con los pequeños agricultores.

**La Administración Técnica de Riego** organismo oficial que tiene el encargo de la administración del recurso hídrico, y de velar por la conservación, rehabilitación de la infraestructura de riego con el apoyo de los agricultores. Ejecuta pequeñas obras con recursos económicos provenientes de pago por tarifa de agua.





Si bien es cierto en el valle se construyó una red principal y secundaria de drenes de zanjas abiertas para beneficiar a 70,000 has con una longitud total de 421 kilómetros para detener el avance progresivo de la salinización de los suelos y mejorar las condiciones de mal drenaje existente, esta red no cumplió su objetivo por que los drenes principales y secundarios contruidos funcionan básicamente como drenes de conducción, y si bien es cierto que tiene un área de influencia lateral para deprimir el nivel freático a cada lado de sus márgenes esa área de influencia no es suficiente para detener el avance de la salinidad ya que son los drenes de campo o a nivel de parcela los que definitivamente controlan el nivel freático y detienen el avance de la salinidad así como también permiten la recuperación de las áreas ya salinizadas.

Sin embargo estos drenes de campo que deben ir conectados a la red existente aún no se ha construido. El sistema de drenaje existente es insuficiente porque solamente se limita a conducir aguas de precipitación, aguas de exceso de riego superficial y poca agua de percolación.

EL señor Perleche Aguayo comentando con un socio de la Junta de usuarios menciono que en el último concurso público del PRONNA se habían comprado unas 4,810 toneladas de arroz pilado en el valle de la abundancia lo que representaba aproximadamente el 1.5 % de la producción de arroz pilado del valle. Pero que habían favorecido a empresas la mayoría de las cuales eran Molinos de Arroz y Mayoristas del mercado local no teniendo ninguna participación los pequeños agricultores. El precio que pagaba el PRONNA era de S/ 66 soles por saco precio muy por encima del precio pagado por los comerciantes mayoristas de 50 soles por saco de 50 kilos.

El señor Perleche comentó además que en el memorial le estaba pidiendo que el PRONNA compre las 31,000 toneladas métricas de arroz de manera de contribuir a unos mejores ingresos para los pequeños.







## ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

1. ¿Cuáles son las determinantes naturales y los determinantes socioeconómicos que afectan el funcionamiento del mercado agrícola que menciona el caso en particular?
2. Identificar las organizaciones que participan en el problema del caso presentado y describir los roles que cumplen en relación al problema que analizamos.
3. Definir los arreglos institucionales específicos que afectan el funcionamiento de los mercados rurales.
4. Como describiría la intervención del estado en la función de conseguir los objetivos de la política de seguridad alimentaria. ¿Cuál es el impacto que tiene esta acción en el financiamiento del mercado agrícola?








5. ¿Qué soluciones institucionales Ud. Propondría su grupo con el fin de cumplir los objetivos de la política pública sin afectar el funcionamiento del mercado. ¿Cuál sería la correcta intervención publica que plantearía para este caso?





### ANEXO 3: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	 Conforme	 Indeciso	 Disconforme
<b>Marque con una X</b> La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<b>Opine</b> Qué fue lo más útil de la sesión:  Porqué:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			





#### ANEXO 4: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. La economía clásica asume que las personas tienen acceso a la propiedad, los bienes y servicios, y a la información de manera tal que se garantiza que en un contexto de economía de mercado este hombre racional escogerá la alternativa que maximice su beneficio. ( )
2. La economía institucional en cambio señala que a diferencia de los supuestos de la economía clásica en la realidad estos no se dan y que son más bien las instituciones es decir los arreglos que se dan entre los agentes económicos los que cuentan para el análisis de los mercados. ( )
3. Los mercados se constituyen en un medio efectivo de coordinación que permiten que los agentes económicos tomen decisiones que tomen en cuenta la maximización de sus beneficios ( )
4. El concepto de institución solo se refiere a las organizaciones compuestas por individuos que se unen para conseguir objetivos compartidos. ( )
5. Marque la alternativa correcta:
  - a). Las instituciones debemos entenderlas como los arreglos entre los seres humanos que dan lugar a normas que rigen sus comportamiento.
  - b). Las organizaciones son maquinas perfectas para el cumplimiento de objetivos de los individuos.
  - c). Las acciones cooperativas, las acciones colectivas, las estrategias de acción es decir las construcciones humanas no influyen los mercados.
  - d). El estudio de las construcciones sociales no aporta ninguna utilidad para la toma de decisiones gubernamentales de política y regulación gubernamental
6. Llene el espacio punteado:

Todo análisis institucional del sector agropecuario debe considerar a las características que determinan su funcionamiento es decir las características..... y....., entre las primeras y podemos destacar entre otras las siguientes: ....., y..... Entre las..... se destacan: .....,..... y.....





## MODULO GENERAL



### SESION 4

## HERRAMIENTAS DE MARKETING

### I. Marco Referencial

### II. Información básica

1. Objetivos de la sesión
2. Contenidos principales
3. Duración de la sesión

### III. Procedimientos

1. Cuadro de actividades
2. Desarrollo de la sesión
  - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
    - Objetivos
    - Tiempos
    - Preparación
    - Estructura

### 2.2 Conclusiones de la Sesión

### IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

En la actualidad los agricultores enfrentan problemas para la comercialización de sus productos, esto se debe a diferentes razones, entre las cuales podemos señalar:

- Falta de un enfoque de mercado
- La casi inexistente información de mercados o su difícil disponibilidad.
- Aumento de la competencia en el mercado
- Falta de capacidad de negociación de los productores
- El difícil acceso a créditos, transferencia tecnológica e investigación.

Estos problemas hacen difícil que el agricultor logre una rentabilidad aceptable. En cambio el uso eficiente de los recursos incide en menores costos de producción y en aumento de la rentabilidad.

La mercadotecnia o mercadeo en el sector agrícola busca ayudar al agricultor a resolver ciertos problemas que le permitan tener un mejor manejo empresarial de su unidad productiva y por lo tanto mejorar sus ingresos en función de las mejores decisiones que tome.

## EL SISTEMA AGROALIMENTARIO

La escasa dimensión de las explotaciones agrarias y diversos problemas del sector agrícola son una limitación importante para la aplicación de estrategias de marketing y que no pueden ser atendidas a causa del volumen reducido de la cifra de ventas; y por otro lado la falta de capacitación del productor.

**TABLA 1. LAMBAYEQUE: DISTRIBUCION DE SUPERFICIE AGRICOLA POR UNIDAD AGROPECUARIA**

TAMAÑO DE LAS UNIDADES AGROPECUARIAS (Has.)	UNIDADES AGROPECUARIAS		UA CON SUPERFICIE AGRICOLA		UA. CON SUERF. AGRICOLA BAJO RIEGO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Menos de 3	22439	50.6	21315	50.3	20815	50.8
De 3.0 a 9.9	17449	39.3	16950	40	16306	39.8
De 10.0 a 49.9	4200	9.5	3901	9.2	3624	8.8
De 50.0 a más	264	0.6	212	0.5	205	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>44352</b>	<b>100.0</b>	<b>42378</b>	<b>100.0</b>	<b>40950</b>	<b>100.0</b>





Frente a esta dispersión de la producción agraria en gran número de unidades productivas, encontramos que los sectores relacionados directamente con la agricultura se caracterizan por una estructura basada en un número limitado de empresas, es decir que se trata de sectores con elevada concentración, la cual no cesa de aumentar.

Esto sucede por una parte en las empresas suministradoras de medios de producción a la agricultura: maquinaria, pesticidas, fertilizantes, combustibles, semillas selectas, etc. En todos estos sectores nos encontramos con elevadas tasas de concentración, es decir con un número limitado de empresas, todas ellas (o casi todas) enfocadas hacia el marketing. Por otra parte la concentración también es cada vez mayor en las industrias agrarias. En otros tiempos se hablaba de empresas de transformación de productos agrarios, es decir de empresas que añadían utilidades (de forma, de espacio o de tiempo) a los productos agrarios, es decir que eran empresas complementarias de la agricultura ya que hacían el producto agrario más apto para el consumidor. Actualmente se habla de empresas alimentarias, es decir de empresas que producen productos alimentarios y que compran materias primas y entre ellas los productos agrarios; es decir que el producto agrario ha pasado a ser simplemente una materia prima del producto alimentario. La mayor parte de estas empresas aplican técnicas agresivas de marketing, pero no se limitan a copiar a otros sectores sino que en gran número de casos son empresas pioneras.

La evolución de las cadenas de distribución y venta final al consumidor ha determinado que la agricultura haya perdido importancia como sector suministrador de alimentos a los consumidores, dado el mayor peso específico alcanzado por los sectores de la transformación y de la distribución, siendo sustituida por el llamado sistema agroalimentario del cual forma parte y en el que, además, va perdiendo importancia.

#### **PLAN DE MERCADOTECNIA**

Las herramientas de marketing, no pueden ser aplicadas directamente por el productor agrícola, sino que, deben ser adaptadas de acuerdo a sus necesidades y limitaciones.





## PRODUCTO

Además del pequeño volumen de negocios de la mayor parte de las explotaciones agrarias, otra de las limitaciones para la aplicación de estrategias de marketing, es la no diferenciación del producto en relación con los productos de otras explotaciones, es decir especialmente la poca utilización de marcas comerciales, porque en la mayor parte de los casos se trata de productos intermedios que son utilizados por la industria o el comercio de distribución, que si aplican marcas para los productos elaborados. La no utilización de marcas comerciales limita notablemente la aplicación de otras estrategias de marketing como por ejemplo la publicidad.

En el caso de productos sin ninguna forma de diferenciación, el agricultor no puede influir sobre el precio, el cual se forma en el mercado por acción de la oferta y la demanda globales. Ahora bien, cuando existe una fuerte estacionalidad de la oferta, situación frecuente en productos agrícolas, suele producirse una fuerte estacionalidad de precios, sobre todo si el producto es perecedero: el agricultor puede planificar su época de venta (invernaderos, maduración acelerada, etc.) en el sentido de beneficiarse de los precios altos.

El agricultor individual puede, en algunos casos, conseguir algún grado de diferenciación de su producto, aún sin acudir a las marcas comerciales.

Una forma de diferenciación es la derivada de una localización especialmente privilegiada de una explotación agraria en relación a la demanda de un determinado producto pero esta estrategia puede aplicarse a un número limitado de casos.

Otra forma más frecuente de obtener la diferenciación es a través de una calidad continuada y reconocida en el producto de una determinada explotación que, apoyada por acciones adecuadas de promoción, crea una determinada imagen de esta última y le permite obtener unos precios superiores a los niveles medios que rigen en el mercado; un caso especial, consecuencia de las nuevas tendencias y hábitos de consumo de los últimos años, es el que se basa en la imagen de producto natural.

El concepto de nuevo producto tiene también menos aplicaciones en la empresa agraria pero existen sin duda sus posibilidades de aplicación.







Una estrategia rentable para el agricultor es la introducción entre las actividades de la explotación de un nuevo producto cuando la demanda es creciente; la experiencia demuestra que los agricultores innovadores pueden obtener unos beneficios extraordinarios que desaparecen cuando la producción se extiende a gran número de agricultores pero, en realidad, ésta no es una estrategia de nuevo producto en el sentido en que lo contempla el marketing. La obtención y la aplicación, por un agricultor, de una nueva variedad propia es un caso más excepcional pero más próximo a un nuevo producto, aunque con la particularidad de que en general es una innovación difícilmente patentable y que, por tanto, puede ser aplicada por otros agricultores salvo que existan otros procedimientos para evitar esta extensión de su aplicación; es el caso, por ejemplo, de los híbridos de distintos productos (maíz, pollos, etc.) que consiguen mantener en secreto la fórmula híbrida, aunque en general no son desarrollados por los agricultores sino por empresas suministradoras de medios de producción.

Cuando el producto es almacenable, el agricultor tiene la opción de vender el producto inmediatamente después de la recolección o de la obtención de productos ganaderos o de retener el producto en almacenes propios o alquilados, para venderlo en un momento posterior.

#### **CANALES DE COMERCIALIZACION**

El agricultor debe adoptar estrategias sobre los canales a través de los cuales comercializar sus productos y, aunque no puede en general establecer sus propios canales ni sus propios equipos de venta, tiene en general la posibilidad de elegir entre varios canales o formas de venta e incluso entre distintas modalidades de estos últimos.

Este es, en muchos casos, la única actividad comercial que realiza el agricultor. Un ejemplo, el de la producción de trigo nos puede aclarar lo indicado en los puntos anteriores: el agricultor puede decidir en algún caso entre trigo blando o trigo duro, teniendo en cuenta que se trata de productos que van destinados a distintos usos; puede elegir entre distintas variedades o puede presentar el trigo más o menos limpio.





Puede decidir realizar la venta a compradores locales o a compradores de otras zonas, directamente o a través de un corredor; puede vender sobre finca o almacén de la explotación o sobre almacén del comprador; puede decidir la venta en el momento de la recolección o incluso antes de la misma o puede proceder a almacenarlo con venta posterior.

### PRECIO

Pocas acciones puede desarrollar en el tema de precio y promoción. Este caso es similar al de los agricultores de otros productos genéricos, denominados "commodities", en terminología anglosajona. Todo lo indicado hasta el momento se refiere a la mayoría de los agricultores aunque son frecuentes las excepciones en los que estos últimos desarrollan una actividad propiamente dicha de marketing pero se trata en general de agricultores con un cierto volumen de ventas y que no se limitan a la producción de materias primas sino que también proceden a su manipulación o industrialización.

En caso de mercados poco transparentes o en caso de mercado con grandes oscilaciones de precios, el agricultor puede hacer uso de distintas fuentes para obtener información sobre precios en distintos puntos o sobre provisión de precios a breve plazo.

Con el fin de asegurarse un precio de venta fijo, el agricultor puede firmar contratos de siembra o de producción con empresas compradoras. En algunos países puede intervenir en los mercados de futuros. En algunos productos perecederos, el agricultor puede elegir, algunas veces, entre la venta en firme o la venta a comisión.

### CONOCIENDO DE MERCADO

La mercadotecnia en general se basa en el manejo de información de mercado y las decisiones que se tomen a partir de esta. Entonces para un mejor manejo de la unidad productiva es necesario conocer quienes y donde se encuentran los compradores del producto, que estoy ofreciendo, además de cual es el comportamiento de los precios a lo largo del tiempo.



Esta información básica permitirá conocer a los productores, como a los clientes potenciales, como negocian, como compran, que productos o variedades prefieren, como prefieren comparar el producto, como prefieren la entrega, entre otros datos importantes.

En cuanto a los precios, un conocimiento adecuado de éstos permitirá al agricultor decidir cuando vender su cosecha y ver como se comporta el precio y así, si es posible, programar todo el proceso productivo de tal manera de poder sacar su producto al mercado cuando los precios son más altos.

El enfoque de mercado es indudablemente la mejor manera de organizar la producción, esto es más importante aún desde que el Estado dejó de intervenir en la comercialización de productos (ECASA, por ejemplo) y también se redujeron o eliminaron los subsidios a determinados productos. También por el lado de la demanda vemos que ha habido un incremento de ésta, especialmente por el crecimiento de las ciudades (población urbana). Otro factor muy importante también, es el aumento de la oferta de producto y por ende la competencia. Y una oportunidad que se abre desde el punto de vista del mercado es la posibilidad de realizar operaciones internacionales si las condiciones se dan.

La información de mercado (siempre y cuando este disponible y sea fiable) puede ayudar al agricultor a:

- Reducir los riesgos asociados con la comercialización;
- Decidir dónde vender la producción;
- Verificar que los precios que se les ofrecen están de acuerdo con los precios de mercado.
- Decidir si se almacena o no;
- Decidir si se cultivan productos para “temporada baja”;
- Decidir si se cultivan productos diferentes

#### **REDUCCION DEL RIESGO**

Los riesgos que enfrentan el productor se dan desde los factores climáticos imprevistos que se presentan hasta que los precios en el mercado no sean los esperados, de tal manera que les permita obtener el ingreso deseado para cubrir sus costos y alcanzar una utilidad aceptable.





Otra decisión de mercado que debe tomar el agricultor y para la cual necesita estar informado es donde y como venderá su producto. El agricultor puede vender:

- En la chacra
- Vender en un mercado mayorista
- Vender a minoristas individuales directamente o a minoristas asociados y/o supermercados.
- Vender directamente a consumidores finales

### LOS PRECIOS DEL MERCADO

Los precios a los cuales el agricultor debe vender sus productos debe ser aquél que le permita obtener una utilidad adecuada de acuerdo a las expectativas que tenga. Muchas veces el precio mas alto de los productos agrícolas se logra cuanto más se avance en la cadena de distribución, sin embargo, la utilidad que se logra es mínima o a veces hasta se pierde dinero por que no se pudo cubrir los costos. Cuanto más se avance en la cadena de distribución mayor es el costo de comercialización en el que se incurre. Puede ser más costoso para un agricultor transportar una pequeña cantidad de producto que para un comerciante transportar grandes volúmenes.

Vender directamente al consumidor puede ser sencillo y parecer hasta barato, sin embargo en ese caso se debe tomar en cuenta si es más rentable para el agricultor dedicarse a la venta uno o dos días, talvez más, o dedicar ese tiempo al cuidado de su parcela.

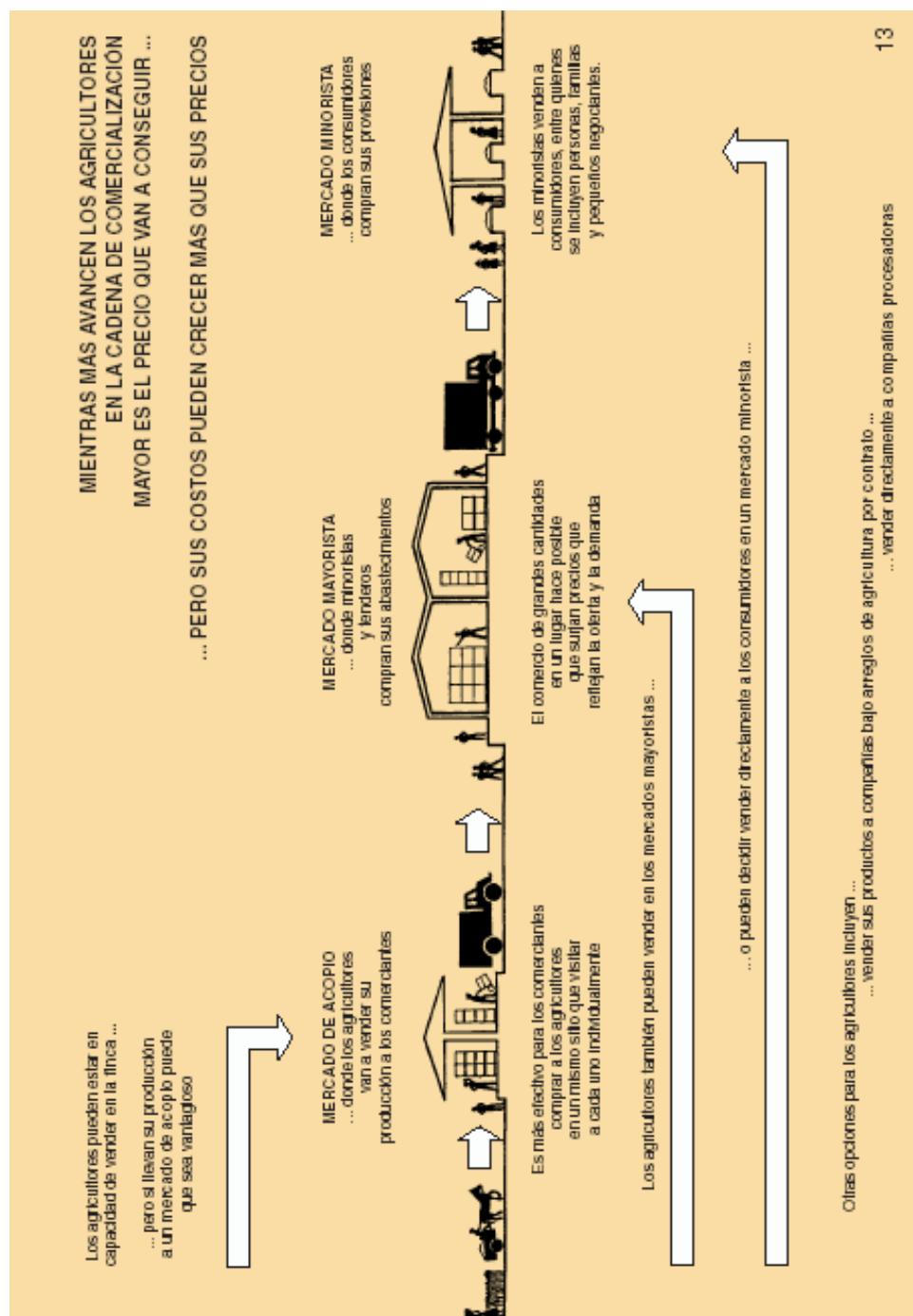
El conocimiento de los precios de todo el mercado (local y nacional, por ejemplo) puede permitir al agricultor comparar el precio que está recibiendo con el precio del mercado global. Si el agricultor recibe un precio inferior al del mercado en general, puede decidir vender sus productos en otro lugar donde el precio sea más atractivo.

La decisión del almacenaje del producto (maíz, menestras, café, etc) hasta hallar precios atractivos depende de que el producto pueda ser susceptible de esta práctica y de las condiciones de infraestructura existente, así como su accesibilidad. Los agricultores de artículos perecederos como hortalizas o frutales, tienen muy poco margen de maniobra para esta práctica, tan sólo pueden adelantar o demorar la cosecha unos días.





GRAFICO 1. EL COMERCIO DE PRODUCTOS  
AGROPECUARIOS





Cuando se cuenta con datos confiables de varios años es posible determinar la estacionalidad de los precios de un producto y aprovechar esto para la planear la producción y aprovechar los tiempos de precios altos. Para esto, normalmente es necesario sembrar fuera de temporada, lo cual acarrea mayores costos en labores culturales, insumos, uso de nuevas variedades, etc. Estos mayores costos deberán ser contrastados con los precios a obtener y decidir si la inversión vale la pena.

Normalmente todo agricultor quiere sembrar los productos que le brinden un mayor ingreso y para esto es necesario que se determine si existe una demanda para el producto y conocer claramente los costos de producción.

#### FUENTES DE INFORMACION DE MERCADOS

Bajo un entorno ideal debería existir un Sistema de Información de Mercado (SIM) sin embargo, la realidad es otra, este tipo de arreglos aun no existen o están muy poco desarrollados y los pequeños agricultores confían más en la información verbal que reciben.

Posibles fuentes de información de mercados tenemos:

a. Servicios de información de mercados administrados por el estado

- Son independientes y probablemente no son sesgados
- Ofrecen información que cubre varios años
- Suministran información que puede usarse para ayudar a los agricultores a obtener mejores precios y a planear su producción, en asuntos tales como, qué producir o cuándo puede ser conveniente la producción de temporada baja, pero ...
  - No siempre llega a los pequeños agricultores, puede no ser actualizada o puede llegar al agricultor demasiado tarde para que se la pueda usar
  - Puede no ser muy exacta
  - Suministra poco análisis

b. Comerciantes

- Con frecuencia tienen información actualizada, pero ...
- Siempre querrán comprar la producción al precio más bajo posible





c. Otros agricultores

- Pueden ser una fuente importante de información sobre los mercados locales, pero ...
  - Es posible que no tengan una idea exacta de los precios que les pagan
  - Pueden exagerar los precios que les pagan

d. Otras fuentes. Incluyendo...

- Juntas de precios de los mercados, Extensionistas
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Agroindustria

Los SIM administrados por el estado pueden proveer de información adecuada para los agricultores, sin embargo, estos están limitados por los recursos con los que cuenta para su tarea y las facilidades que tiene para llegar hasta el agricultor.

En cuanto a los comerciantes, la información que manejan es verbal y fácilmente distorsionable y de confiabilidad muy relativa, por otro lado es la información más actualizada a la que el agricultor puede tener acceso y bien manejada puede ser muy bien aprovechada. Sin embargo, muchas veces el agricultor trabaja con un comerciante o mayorista durante mucho tiempo y con el cual se ha desarrollado una relación de confianza, pero también es aconsejable que el agricultor contraste los precios que recibe con los de otros comerciantes y productores.

**¿POR QUE CAMBIAN LOS PRECIOS?**

- Los precios dependen de los siguientes factores:
- La oferta, que es lo que la gente esta en capacidad de vender a determinado precio.
- La demanda, es lo que la gente esta dispuesta a comprar a determinado precio.
- Las fluctuaciones en los precios, a corto plazo, pueden ser causadas por:
  - Que cantidad de producto se pone a la venta en un día.
  - Los cambios en la demanda a corto plazo
  - La disponibilidad en el mercado de los productos sustitutos





- La fluctuación de precios a plazos mayores depende de:
  - a. La oferta, que es afectada por:
    - Cuanto han sembrado los agricultores
    - Las condiciones climáticas
    - Las necesidades de consumo de los agricultores
    - Si los agricultores almacenan o no
  - b. La demanda es afectada por:
    - El precio
    - El precio de los productos sustitutos
  - c. La época del año
    - Existe un comportamiento estacional de los precios de la mayor parte de los productos, especialmente de los cultivos anuales.

#### USO DE LA INFORMACIÓN DE MERCADOS

Los agricultores pueden usar la información de mercados para:

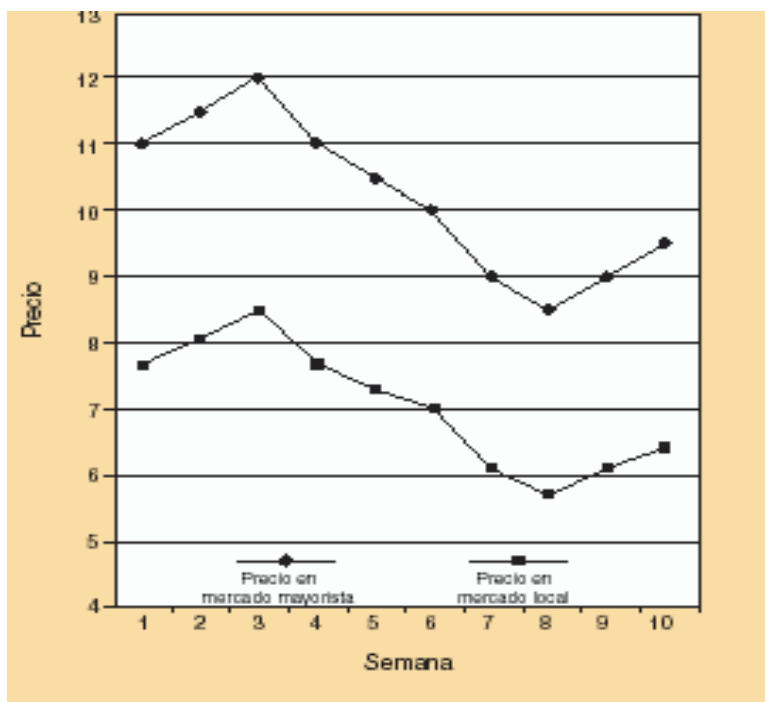
- Verificar los precios que reciben cuando envían la producción al mercado mayorista:
  - ¿El mayorista está pagando un buen precio?
  - ¿Esta siendo honesto el mayorista?
  - ¿Qué razones puede haber para que el agricultor reciba un precio inferior?
- Verificar los precios cuando vendan sus productos en los mercados locales
  - ¿Esta el agricultor recibiendo los mismos o mejores precios que otros agricultores?
- Hacer seguimiento de las tendencias de los precios. Para ello seguimos información, como la mostrada en el gráfico siguiente:







GRAFICO 2. COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS EN EL TIEMPO



Como se ve el gráfico 2, existen tendencias definidas hacia la subida o bajada de los precios en los mercados. Usando esta información es posible decidir cuando vender el producto o si es necesario esperar. Esto cobra mucha mayor relevancia cuando se ha establecido un comportamiento similar a lo largo de mucho tiempo.

Si se detecta o reporta una tendencia al alza en los precios, los agricultores pueden estar en una mejor posición para negociar con el comerciante y con el conocimiento de los costos de comercialización se puede hacer mejores estimados de los precios al comerciante y decidir otras posibilidades de comercialización.



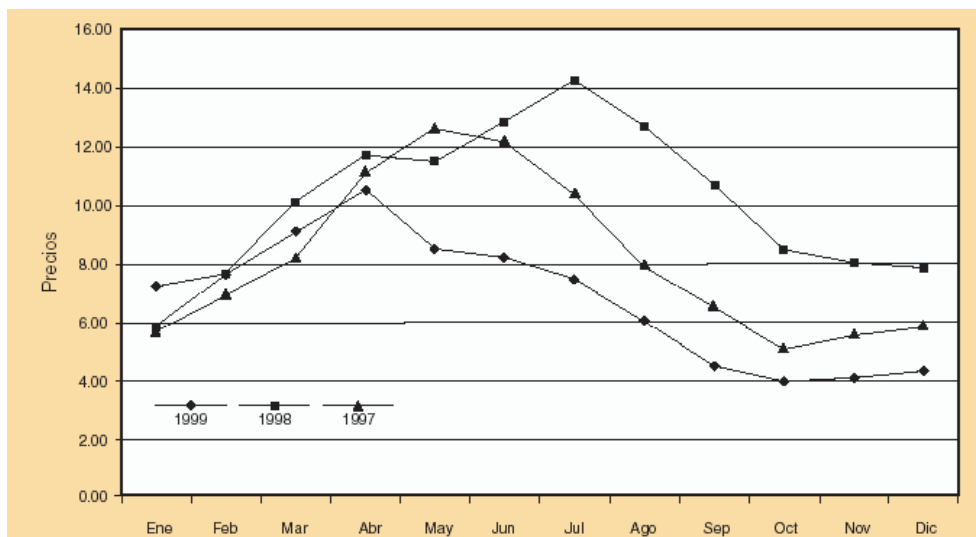


### USO DE LA INFORMACION DE MERCADOS PARA PLANEAR LA PRODUCCION

Los extensionistas pueden representar en gráficas los movimientos de los precios en el mercado. Esta información a pesar de ser poca, puede ayudar a los agricultores a:

- Decidir si siembra nuevos cultivos y cuando hacerlo.
- Decidir si se trabaja con los cultivos tradicionales en diferentes épocas del año
- Decidir si se almacena o no.

GRAFICO 3. REPRESENTACION DE PRECIOS A LO LARGO DE VARIOS AÑOS



La siembra de nuevos productos es posible si existe un adecuado asesoramiento en lo que es el cultivo, cálculo de los costos de producción de éstos, fuentes de semillas de nuevas variedades y otros insumos, conocimiento de los cultivos y técnicas de baja temporada, costos de almacenamiento, etc.

El trabajo con los cultivos tradicionales en diferentes épocas del año, posiblemente implique el incurrir en costos adicionales debido, por ejemplo, a las condiciones climáticas diferentes. Esto tiene que ser cuantificado adecuadamente para prever un precio y utilidades adecuadas.





El almacenamiento, cuando el producto lo permite, puede ser una alternativa para la búsqueda de mejores precios.

#### ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL EXTENSIONISTA

- Familiarizarse como funcionan los sistemas de comercialización de los diferentes productos, los precios y puntos de venta (mercados mayoristas, minoristas, centros de acopio)
- Buscar fuentes formales de información de mercados (estadísticas oficiales, Universidades, ONG).
- Establecer contactos con diferentes fuentes de información como la agroindustria, comerciantes mayoristas, transportistas (fuentes informales).
- Identificar a los compradores locales, los precios que pagan, su forma y condiciones de negociación.
- Proveer información sobre mercados alejados de la zona normal de comercialización del agricultor.
- Mantener registros de los precios y elaborar gráficos de ellos con su respectivo análisis.
- Ayudar al agricultor a entender las diferencias entre los diferentes precios que se generan en el mercado.
- Organizar visitas de los agricultores a los mercados urbanos para que puedan ver como se comercializan sus productos: condiciones de venta, estado en el que llegan. También se puede establecer contactos con los comerciantes.
- Ayudar a comprender al agricultor los costos de mercadeo y los márgenes del comerciante para poder estimar un mejor precio para sus productos.
- Ayudar a comprender las razones por las cuales cambian los precios a corto y mediano plazo.
- Si se ha decidido el cambio al cultivo de un nuevo producto, asesorar en cuanto al cultivo, costos de insumos y proveedores.
- Identificar mercados y compradores para estos nuevos productos. Esto debe hacerse antes de tomarse la decisión definitiva de cultivar un nuevo producto.





- Promover el desarrollo de sistemas de información de mercados entre los agricultores.
  - Trabajar con los medios de difusión más accesibles para la difusión de la información: la radio.
  - Tratar de establecer una mejor relación entre comerciantes y agricultores.
- Mejorar el manejo del producto en las post cosecha: el manipuleo y el empaque.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Conocer el contexto del ámbito de desarrollo de la empresa agraria
- ☞ Establecer las variables básicas para un enfoque de mercado
- ☞ Establecer pautas para la determinación de costos de comercialización
- ☞ Usar información demarcados para ayuda en la toma de decisiones de comercialización.

### 2. Contenidos principales

- ☞ Mercado agroalimentario
- ☞ Producto
- ☞ Precio
- ☞ Canales de comercialización

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

El conocimiento del contexto del funcionamiento de una explotación agrícola como una empresa agraria permitirá ver la de una manera amplia las interacciones a las que está sometida. Para esto es necesario conocer como se interrelaciona dentro de un sistema de comercialización.

Dentro de estas interacciones el control que tiene la empresa agraria sobre las variables es mínimo, salvo algunas como el canal de comercialización, que dependiendo de la empresa y el mercado puede ser decidido por el agricultor.

Todas estas relaciones en el sistema de comercialización, del cual es parte la empresa agraria generan costos que finalmente se transforman en precios que tal vez es el principal factor ha analizar en el contexto actual del pequeño agricultor.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Diálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
8. Observación y análisis	<b>REFRIGERIO: 15 MINUTOS</b>		
	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto Evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		



## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

#### Objetivos del ejercicio

- ➔ Desarrollar un análisis de información y determinar precios de comercialización de tal manera de brindar una efectiva ayuda en temas de comercialización al pequeño agricultor.

#### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

#### Preparación

- ➔ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- ➔ Se entregará a cada equipo tres plumones de diferente color y papeles sábana para la elaboración de gráficos y tablas.
- ➔ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➔ Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- ➔ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus papeles.
- ➔ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.





#### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

#### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen el ejercicio alcanzado y trabajan brevemente en su análisis.
- Los grupos deberán responder las preguntas planteadas en el Anexo 2.
- Terminada la parte de discusión e ideas, el equipo se reúne, elige la mejor idea y resuelve el ejercicio.
- Los resultados del ejercicio se expondrán por cada grupo y se harán comentarios por parte de los participantes.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.
- Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.
- Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.







## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 4: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 5: Formato de auto evaluación.





#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio, léalo y analice con detalle. No olvide usar la información alcanzada más relevante.
3. Uds. deben proponer todas las ideas y técnicas que hagan posible dar un mejor consejo al agricultor para la comercialización de sus productos.
4. Revisadas todas las posibilidades haciendo uso de la información, elijan la mejor, resuelva el ejercicio y recomiende al productor un curso de acción a seguir.
5. Una vez procesad la información elabora a manera de exposición los resultados de su trabajo. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





### EJERCICIO

Al finalizar la segunda quincena de Agosto el Sr. Juan Suárez, quien es un pequeño agricultor, ha cosechado 3,000 Kg de tomates y está decidiendo como venderlos. Para tomar una mejor decisión ha pedido el consejo del Ing. Carranza, que es el extensionista de la zona y así poder vender su producto y obtener la máxima utilidad. Toda la producción que ha obtenido el Sr. Suárez ha tenido un costo total de \$ 0.40 por Kg. Las alternativas que se están manejando son: vender al mayorista en la chacra o dirigirse directamente al mercado mayorista con el producto, donde los comerciantes compran el kilo de tomate a 1.15 el Kilogramo.

Los comerciantes de la zona compran tomates a los agricultores en la chacra a \$ 0.5 por Kilogramo. Empacan los tomates en cajas de madera con capacidad de 10 Kg y las llevan al mercado mayorista donde son vendidas a los minoristas a un precio promedio de de venta de \$ 1.50 por Kilogramo. El comerciante pierde una cantidad igual al 10% durante el transporte, así vende solamente el 90% de cada Kilogramo que compra. Para el proceso de empaque se necesita mano de obra y cajones de madera. Las personas encargadas del empaque cobran \$ 0.20 por Kg y el proveedor local de cajones los vende a \$ 0.50 las cajas con capacidad de 10Kg y las cajas con capacidad de 20 Kg a \$ 0.80. Cuando se transporta la carga al mercado mayorista se pasa por un peaje en la carretera, donde se paga \$ 10.00 y al llegar al mercado mayorista la administración obliga a pesar la carga y el pago es de \$ 0.01 por Kg.

Por otro lado el vecino del Sr. Suárez, Roberto Carpio, que también ha cultivado tomates, tiene una producción de 10,000 Kg para vender y esta buscando la mejor manera de comercializarlos. El Sr. Carpio puede vender su producto al mayorista en la chacra a un precio de \$ 0.30 Kg, sin que su expectativa de utilidad se vea afectada en una manera significativa.

En las zonas donde tienen sus cultivos el Sr. Suárez y el Sr. Salas están algo apartadas de la ciudad capital, por lo que es necesario contar con un medio de transporte. Existen transportistas que llevan los diferentes productos de la zona a la ciudad.

Estos transportistas tienen una tarifa de determinada en función del peso. Esta tarifa se define de la siguiente manera: hasta 2000 Kilogramos se cobra \$ 0.45 por Kg; de 2000 a 8000 la tarifa es de \$ 0.35 por Kg y por encima de 8000 Kg se cobra \$ 0.20 por Kg.





Estos precios sufren un recargo del 45% si el transporte va hasta alguno de los mercados minoristas de la ciudad.

Los vendedores minoristas de la ciudad capital también están al alcance de los productores de tomates. Pero éstos comerciantes compran los tomates seleccionados y empacados en bolsas de 1.5 Kg. Después del proceso de selección, normalmente se tiene un descarte del 5% de los tomates (se deshecha) y el transporte de las bolsas genera una merma de 8% de las bolsas (se desechan). Por otro lado, los minoristas trabajan a crédito y los pagos a los proveedores lo hacen a 90 días. El precio de compra de los minoristas es de \$ 2.00 por bolsa.

Además el Ing. Carranza ha investigado y ha obtenido los precios de venta de los tomates en el mercado mayorista. (Anexo A).





ANEXO A. PRECIOS DE VENTA DE LOS TOMATES EN LOS DIFERENTES MERCADOS

AÑO	MES	MAYORISTA \$/Kg	MINORISTA \$/Kg	CONSUMIDOR \$/Kg
2000	ENERO	1.08	2.09	2.48
	FEBRERO	1.33	2.34	2.74
	MARZO	1.28	2.19	2.62
	ABRIL	1.14	2.05	2.49
	MAYO	0.86	1.70	2.12
	JUNIO	0.96	1.82	2.18
	JULIO	1.35	2.24	2.66
	AGOSTO	1.13	1.92	2.35
	SETIEMBRE	1.18	2.03	2.45
	OCTUBRE	1.18	2.04	2.44
	NOVIEMBRE	1.08	2.07	2.44
	DICIEMBRE	1.22	2.01	2.39
2001	ENERO	1.02	1.88	2.28
	FEBRERO	0.97	1.94	2.23
	MARZO	1.13	1.99	2.39
	ABRIL	1.22	2.17	2.56
	MAYO	1.18	2.18	2.58
	JUNIO	1.07	2.02	2.44
	JULIO	1.00	1.90	2.23
	AGOSTO	0.99	1.96	2.33
	SEPTIEMBRE	1.07	2.06	2.32
	OCTUBRE	1.04	1.86	2.25
	NOVIEMBRE	1.23	2.12	2.49
	DICIEMBRE	1.59	2.63	2.95
2002	ENERO	1.76	2.92	3.30
	FEBRERO	1.35	2.20	2.64
	MARZO	0.96	1.78	2.27
	ABRIL	0.86	1.72	2.12
	MAYO	0.90	1.78	2.15
	JUNIO	0.90	1.74	2.17
	JULIO	1.29	2.25	2.62
	AGOSTO	1.26	2.05	2.40
	SEPTIEMBRE	1.09	2.14	2.54
	OCTUBRE	1.60	2.59	2.97
	NOVIEMBRE	1.38	2.24	2.71
	DICIEMBRE	1.27	2.26	2.63
2003	ENERO	1.11	2.04	2.41
	FEBRERO	1.04	1.95	2.32
	MARZO	1.07	1.98	2.38
	ABRIL	1.16	2.01	2.50
	MAYO	1.18	2.18	2.58
	JUNIO	0.96	1.82	2.18
	JULIO	1.00	1.90	2.23





## ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

1. ¿Cuál es la mejor opción de mercado para los agricultores?
2. Procese (grafique) la información relevante para la decisión de mercado.
3. Haga un análisis de los gráficos





4. Explique la decisión que ha tomado.




5. ¿Cuándo se debe sembrar los tomates?

6. ¿Qué sugerencias haría a los agricultores para mejorar sus ingresos?





ANEXO 3: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION  
SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:			
	Conforme	Indeciso	Disconforme
<b>Marque con una X</b> La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<b>Opine</b> Qué fue lo más útil de la sesión:  Porque:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			







#### ANEXO 4: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. La pequeña empresa agrícola puede diferenciar sus productos como herramienta competitiva ( )
2. El análisis del entorno nos permite conocer como funcionan las diferentes áreas de la empresa ( )
3. El precio de venta de su producción es una variable de mercado que puede controlar el agricultor. ( )
4. El precio más alto siempre es el más rentable para el agricultor. ( )
5. Marque la alternativa correcta:
  - a). Los precios de venta en un mercado mayorista son los principales para determinar los costos de comercialización.
  - b). Para cultivar un nuevo producto sólo es necesario identificar un mercado objetivo con la necesidad específica.
  - c). Los precios de compra en un mercado mayorista son los principales para determinar los costos de comercialización.
  - d). Los comerciantes tienen la información más fiable del mercado.





## MODULO GENERAL



### SESION 5

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### I. Marco Referencial

### II. Información básica

1. Objetivos de la sesión
2. Contenidos principales
3. Duración de la sesión

### III. Procedimientos

1. Cuadro de actividades
2. Desarrollo de la sesión
  - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
    - Objetivos
    - Tiempos
    - Preparación
    - Estructura
  - 2.2 Conclusiones de la Sesión

### IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

### LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS:

#### Escuchar:

Escuchar es una actividad de gran importancia y productiva. La definimos como actividad pues es mucho más que oír. Podemos estar oyendo a alguien que nos habla, pero no lo estamos escuchando debido a que estamos distraídos. Podemos decir que escuchar es una actividad por la que nos situamos en la piel de la persona con la que hablamos y hacemos todo lo posible por entender su razonamiento e incluso sus sentimientos.

Escuchar es una actividad que implica en gran parte callar y dejar que nuestro interlocutor se exprese, esto, por consiguiente, implica estar muy atento a lo que dice, no dice y lo que siente.

Es ayudar a esa persona a expresarse, ya sea preguntándole o repitiendo sus palabras, con las nuestras en la forma que hemos entendido, es estar muy atento a lo que lleva en su interior y quiere comunicarnos.

Todo lo anteriormente expuesto es bueno. Entramos en contacto con nuestro interlocutor, nos relacionamos con él, le mostramos nuestra estima y le ayudamos a comprender sus problemas. Entonces, si tenemos en cuenta que es bueno, ¿Por qué no escuchamos y generalmente sólo oímos? Tal vez por que estamos pensando solamente en nosotros, en nuestro interior; o por que la responsabilidad de tener una comunicación efectiva es del otro; o por que consideramos que la comunicación es un proceso netamente racional y nada sentimental.

Convivir en el trabajo, los amigos y el hogar, es muy difícil, pero sería más interesante y satisfactoria si escucháramos más.

#### La mirada humana

¿Por qué en un curso como este, hablamos sobre la mirada humana? Y le puedo contestar de la siguiente manera: ¿Qué parte de su tiempo pasa relacionándose con otras personas?





Se puede decir que más del 70% y la mayor parte de esta en conversaciones cara a cara, y al hacerlo se mira a los ojos y esta mirada es importantísima y esencial de la comunicación. Es más podemos decir que “hablamos con los ojos”.

Mi experiencia me indica que la gente suele mirar de manera huidiza e inquieta, mirando a otros lugares mientras habla con otra persona. No es corriente y muy poco usual ver a una persona mirar tan atentamente mientras la oye. Estaba simplemente oyendo y nada más. Si no miramos a la persona con la que hablamos, y no me refiero a una mirada inquisitiva sino ala que se pasea por el rostro de su interlocutor respetuosamente, me temo que no es posible escucharla. Por lo tanto podemos concluir que mirar, escuchar, comunicar son aspectos de una misma acción.

Podemos decir que cuando los ojos se encuentran se produce una clase especial de entendimiento entre personas. Es más cuando entre dos personas hay fricciones ¿Qué pasa?: ¡Evitan la mirada!

La mirada sirve de vehículo para expresar una serie de sentimientos. Hay miradas cálidas, frías, compulsivas, ofensivas, indiferentes, ofensivas, inquietantes, desoladoras, alegres; etc.

La forma en que las personas miran es una manifestación de su personalidad.

La mirada es una conversación, indica que uno se esfuerza por atender a su interlocutor, que lo escucha y que se reproduce un nexo, una comunicación mucho más efectiva entre ambas personas. Esto es definitivamente muy importante en el trabajo y nuestras demás actividades diarias.

#### **Afabilidad en la organización**

Podemos comenzar definiendo afabilidad: Agradable, dulce, suave en la conversación y en el trato.

El trato agradable entre las personas es muy importante para la convivencia humana en las organizaciones, que al fin y al cabo, son un conjunto de personas que se relacionan permanentemente entre ellas y su entorno.

Existen 3 fundamentos, que se relacionan entre si, de los que nace la importancia de afabilidad:

- Es una exigencia de la justicia.





- Facilita y hace más grata la convivencia.
- Enriquece la calidad de servicios que la organización presta a sus clientes internos y externos.

En cuanto a decir que es una exigencia de la justicia, las personas merecen ser tratadas en forma decorosa y además es deber de nosotros hacerlo así.

La afabilidad facilita y hace mucho más grata la convivencia. Hay que tener claro que el trabajo humano en las organizaciones tiene una dosis de convivencia. Especialmente es importante cuando las tareas tienen poco contenido, y nos damos cuenta que el elemento convivencial puede ser la principal fuente de satisfacción.

En lo que respecta a que la afabilidad enriquece la calidad de los servicios que se presta a los clientes internos y externos, en la medida que el servicio se realiza con la adecuada afabilidad, la calidad del mismo aumenta y esto a su vez enriquece a la persona que lo da o entrega.

Es una época en que el sector servicios cobra más importancia, la afabilidad como elemento que mejora el componente convivencial adquiere un gran valor dentro de la economía actual.

#### **El conflicto entre personas**

Los conflictos interpersonales suelen tener dos ingredientes: Por un lado tienen, un ingrediente sustantivo, consistente en un desacuerdo, ya sea sobre políticas -cómo actuar-, sobre distribución de responsabilidades o recursos. Por otro lado el ingrediente emocional consistente en los sentimientos que desarrollan los protagonistas.

Así mismo el conflicto interpersonal obedece a dos clases de causas: internas y externas. Las causas externas residen en la situación en la que se desenvuelven las partes. En el ámbito de la organización que implica una gran cantidad de causas que se resumen en la escasez de recursos de cualquier naturaleza. Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de la personalidad de las partes.

Las posibilidades de discrepar en cuanto a las prioridades es ilimitada. Los gustos, necesidades son diversos en cada uno de nosotros.





Ante el conflicto interpersonal caben varias tácticas negociación, controlarlo, aconsejarse y ventilarlo.

La negociación depende si es ambas partes son capaces de comunicar sus necesidades y así ambas ganan, de esta manera esta vía es positiva.

Existen varios modos de controlar un conflicto. Uno es reducir el contacto entre las partes, otro es estructurar los contactos entre las partes de tal modo que el superior pueda gobernar la interacción entre ambas.

Recurrir al consejo de un tercero que actúa de consejero produce varios efectos: En primer lugar se objetiva el problema, es decir se extrae para hacerlo objeto, de esta manera el sujeto puede enfrentarlo, esto permite pasar de un planteamiento de dos sujetos enfrentados a otro de dos sujetos separados por un problema.

Un segundo efecto es el compromiso que adquiere el tercero de resolver el problema.

Ventilar el conflicto es el modo más efectivo de abordar su solución. Si ambas partes exploran juntas las raíces de sus diferencias pueden llegar a encontrar la solución. La colaboración en este proceso de un tercero puede facilitar los pasos a los protagonistas.

#### Como ayudarnos a mejorar

La experiencia revela que hacer observaciones a una persona adulta para ayudarla a mejorar es una actividad difícil, sin embargo los beneficios que presenta son innumerables tanto, como para el que la presta, como para el que la recibe.

Voy a utilizar la palabra feedback, para referirme al acto de hacer una observación o formular un comentario a otra persona sobre su conducta. El feedback es más probable que sea efectivo y ayude si cumple las siguientes condiciones:

1. Intención de ayudar en el emisor.
2. Ha de darse en términos tales en los que el receptor comprenda los que se espera de él.  
Para esto deberá ser:
  - a) Específico.
  - b) Referirse a ejemplos recientes.





3. Ha de darse en condiciones que lo hagan aceptable para el receptor. Para ello:
  - a. La relación entre el emisor y receptor es de confianza mutua.
  - b. El tono del feedback es descriptivo, más que evaluativo. Se entiende por esto a que el emisor dé más información sobre lo que pasa al comportarse el receptor de la forma referida.
  - c. El tono de voz y los gestos del emisor muestran que le importa el receptor.
  - d. El momento debe ser oportuno, es decir no sería oportuno si la persona sale recientemente de una situación tensa.
4. Ha de abarcar solo aspectos que puedan ser de utilidad al receptor.
5. Si el feedback a de ser evaluativo, más que descriptivo debe formularse en términos de criterios establecidos.

Entonces nos percatamos que las condiciones son difíciles de cumplir, por que expresan respeto, cautela y la cortesía que buscan a su vez que la persona se perfeccione en algún aspecto.

#### EL ARTE DE DIRIGIR

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir en un grupo y lograr que este cumpla sus metas trazadas, influir en las personas es una tarea nada sencilla que implica tener en cuenta muchos aspectos que involucren tanto a nuestros subordinados, como a nosotros mismos; un buen líder debe conocer y manejar dichos aspectos los que podrían llamarse “secretos del buen hacer del líder” , uno de ellos esta dado por el agradecimiento, es decir la toma de conciencia del valor que posee el trabajo humano, y que ninguna contraprestación económica lo compensa suficientemente. De esta manera todo trabajo humano genera, en cierto modo, una situación de desigualdad en los intercambios entre el prestador de trabajos y el receptor de los beneficios del mismo, la vía para recompensar esto es la gratitud.





Entonces ¿Qué es la gratitud? Se entiende por tal, aquella virtud que nos inclina a compensar de algún modo al bienhechor por el beneficio recibido. Esta tiende a restablecer la igualdad entre el benefactor y el beneficiado. Sin embargo, y dado el caso que el trabajo de la otra persona sea realizado únicamente con la finalidad del beneficio propio (sin ninguna consideración del bienestar del beneficiado), ¿hay lugar para la gratitud en estos casos? Esto lo ha expresado magníficamente Goethe con la frase: “cuando tratamos los demás tal como son los hacemos peores de lo que son, pero cuando los tratamos como deberían ser los ayudamos a ser mejores”.

En resumen todo superior puede contribuir al perfeccionamiento de sus subordinados si sabe dar las gracias a tiempo y de ese modo esperar lo mejor de ellos. Por otro lado también tenemos que un gran motivador lo constituye el ansía por reconocimiento de las personas, el reconocimiento en forma de palabra de aliento o de gesto afectuoso, ayuda a progresar a la persona.

Un líder debe ser capaz de influenciar en sus subordinados y para ello debe gozar de credibilidad. Aristóteles dice al respecto que “a los hombres buenos les creemos de modo más pleno y con menos vacilación”. Entonces ¿de qué modo se hace visible la honradez? La honradez tiene dos componentes: la justicia y la veracidad. En primer lugar, la justicia, esto es, respetar lo que pertenece al prójimo, “dando a cada uno lo suyo”; en segundo lugar, la veracidad, esto es, manifestar la verdad siguiendo el dictado de la prudencia.

Un líder debe practicar ambos componentes ya que son base de la credibilidad, pues no nos podemos fiar de alguien que no respete nuestros derechos, por otro lado una persona que no dice la verdad perderá la credibilidad de sus subordinados. Con respecto a la justicia tenemos que se da no solo en aspectos grandes sino también en pequeños como: La justicia en el hogar y la justicia en la organización. En la familia por su propia naturaleza, la convivencia es muy estrecha, y el imperativo de la justicia esta constantemente presente en multitud de cosas pequeñas, por ejemplo la educación de los hijos exige continuamente el ejercicio de la justicia. Esta se manifiesta en la proporcionalidad y coherencia. El afecto debe ser repartido con justicia; los pequeños encargos también.







La justicia en la organización se da también en cosas pequeñas, como por ejemplo; las correcciones de una tarea deben ser justas, así como el agradecimiento por un trabajo es un deber de gratitud como ya especificamos antes.

Un buen líder es sobre todo justo ya que en esta se fundamenta la confianza en el superior y, a su vez, la confianza es una de las bases de la autoridad.

Un líder no solo recibe la confianza de sus subordinados, sino que también debe ser capaz de infundir confianza a estos. Todos sabemos que cuando los demás esperan más de nosotros tendemos a rendir más, las expectativas de los demás parecen afectar a nuestras expectativas sobre nosotros mismos. Hace varias décadas Herzberg demostró que el reconocimiento es un motivador clave. Más recientemente Bernard Bass ha demostrado que uno de los rasgos de un líder transformador es ser capaz de aumentar las expectativas de sus subordinados sobre ellos mismos.

Para los líderes existen aspectos de sus subordinados que ellos nunca podrán entender, sin embargo son capitales para que ellos puedan abordar sus problemas de manera más efectiva. Sobre dicha cuestión merece especial atención el aporte de McGregor que afirma que todo directivo tiene una especie de cosmología personal que guía su conducta en todas las esferas de su existencia. Centrándose en el aspecto humano de la empresa, distingue dos modos de pensar: la "teoría X" y la "teoría Y" de la dirección, estas sostienen:

Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X

1. A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, por lo tanto buscan evitarlo.
2. Por lo tanto para conseguir las metas, deben ser amenazados con castigos, inspeccionados, controlados o reprimidos, para lograrlas.
3. Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal siempre que se pueda.
4. Gran parte de los empleados tiene la seguridad por encima de todos y además demuestran poca ambición.

Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría Y

1. Los empleados observan al trabajo como algo natural.





2. Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

Estas premisas no son explícitas y articuladas en sentido estricto sino suposiciones, hasta tal punto son implícitas, que incluso, el sujeto que las posee, puede ignorar su influencia.

La condición humana contiene constantemente una llamada a lo heroico, en el día a día, coloca al ser humano en la disyuntiva de ser grande o mediocre, valiente o cobarde. El directivo también está frecuentemente solo ante el peligro y de manera más intensa ya que se encuentra en una encrucijada entre tres caminos:

- El de la economía, que exige la eficacia diaria.
- El de la psicología, que pide trabajadores satisfechos.
- El de la ética, que pide atención para las necesidades ajenas.

Estas decisiones piden, al directivo, a veces, un temple heroico típico de todo buen líder. Heroísmo para un directivo es también: La ejemplaridad y espíritu de servicio de un líder, la capacidad de dialogo cuando se toman decisiones y el respeto a la opinión de sus subordinados, como fundamento de la autoridad.

Un problema que enfrenta el directivo se da en la sucesión de la dirección para minimizar inconvenientes; Kotler nos da tres recomendaciones básicas. En primer lugar se trata de planificar la sucesión con anticipación (3, 5 ó más años), lo cual implica la identificación del sucesor; en segundo lugar se deben planificar las actividades, ya sean aficiones, responsabilidades en la vida de la comunidad, y en tercer lugar el sujeto a cambio, debe empezar a trasladar responsabilidades a su sucesor, al propio tiempo que inicia sus actividades al retiro.

Un buen líder debe manejar estos aspectos, para guardar una buena convivencia, debe buscar lograr las metas trazadas pero ayudando a mejorar sus subordinados y ganarse el respeto, la credibilidad de estos que le permitirá influir en estos.





## BASES DE LA COLABORACION

### Grupos y Equipos

**Grupo:** Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han unido para lograr objetivos y metas particulares; pueden ser formales o informales de acuerdo con esté definido por la estructura de la organización (formal) o que no esté estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como repuesta a la necesidad de contacto social (informal). Además existen grupos de mando, que están determinados por el organigrama de la organización y que se encuentran formados por subordinados que reportan directamente a un gerente determinado; grupos de tarea que son aquellos en los que los individuos trabajan juntos para llevar a cabo una determinada tarea; grupos de interés que son aquellos que trabajan conjuntamente para conseguir una meta específica en la que todos ellos se encuentran interesados; por último grupos de amistad que se refiere a aquellos grupos que se forman debido a que comparten uno o más caracteres.

La gran mayoría de individuos forman parte de grupos o equipos de trabajo, a continuación detallaremos las clasificaciones que existen de ellos.

### Tipos de Grupo de Tarea

Los grupos de tarea de tarea se clasifican de acuerdo con las relaciones entre los integrantes. Tales son:

- Grupos de reacción: Se da cuando los integrantes interactúan con el objeto de resolver determinados conflictos, generalmente mediante la negociación y el compromiso.
- Grupos de acción conjunta: Son aquellos en los que los integrantes cumplen sus trabajos de manera relativamente independiente a corto plazo.
- Grupos de interacción: Son aquellos en los que un conjunto no es capaz de lograr sus metas hasta que la totalidad de los integrantes del grupo hayan culminado con su colaboración en el proyecto.

Las formas más comunes de este tipo de grupo incluyen equipos, comités, sindicatos, equipos de trabajo, consejos, etc.





### Etapas del desarrollo del grupo

La reciente investigación demuestra que no existe un patrón estándar en el desarrollo del grupo. Sin embargo el modelo que a continuación se presenta es el más conocido:

#### Modelo de las Cinco Etapas:

1. Formación: Primera etapa que se encuentra caracterizada por mucha incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los integrantes están “tanteando el terreno” para establecer los tipos de comportamientos aceptables. Esta etapa concluye cuando los integrantes se ven a ellos mismos como parte integrante del grupo.
2. Tormenta: Se llama así a la etapa de conflictos en la que surgen inconvenientes con respecto a los comportamientos laborales, las preferencias relativas a las metas, quién es el responsable se qué actividad, las guías y la dirección del líder en relación con la tarea.
3. Normatividad: En esta etapa de creación de normas, las relaciones se estrechan y el grupo demuestra cohesión, puesto que los comportamientos de trabajo evolucionan conforme se comparte información, se aceptan las apreciaciones diversas y se emprenden intentos positivos para la toma de decisiones que puede ser que exija compromisos. Ahora existe un claro sentido de la identidad de grupo y camaradería. Esta etapa concluye cuando la estructura se consolida y ha captado un conjunto común de expectativas de lo que define un comportamiento correcto del integrante.
4. Desempeño o funcionamiento: En este punto la estructura ya es totalmente funcional y aceptada por los integrantes del grupo. La energía del grupo ha pasado de llegar a conocer y entender a cada uno de los integrantes, a desempeñar la labor o tarea primordial del grupo. Esta es la última etapa para los grupos permanentes de trabajo.
5. Dispersión: La etapa final en el desarrollo de los grupos temporales se caracteriza por el interés de concluir las actividades, más que de desempeñar la tarea. El grupo se prepara para su desmembramiento.





**Equipos:** Equipos de trabajo son el conjunto de personas que obtienen de sus esfuerzos individuales un desempeño mayor que la adición de las aportaciones individuales.

### **Tipos de Equipos**

Los equipos de trabajo se pueden clasificar de acuerdo a sus objetivos. Existen:

- Equipos de solución de problemas: Son aquellos grupos formados por generalmente de 5 a 12 persona que forman parte del mismo departamento que reciben paga por hora de trabajo, que se reúnen unas horas a la semana para discutir las maneras en que se puede mejorar la eficiencia, la calidad y el ambiente de trabajo.
- Equipos Autodirigidos: Son aquellos equipos formados por un promedio de 13 personas, que asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Los integrantes deben trabajar juntos y cooperar para producir un bien completo, o en todo caso una parte importante, o un servicio. Además llevan a cabo tareas gerenciales tales como:
  - Programar el trabajo y las vacaciones.
  - Dividir las tareas y las asignaciones entre los integrantes.
  - Solicitar materiales.
  - Decidir sobre el tipo de liderazgo que el equipo empleará.
  - Determinar las metas claves del equipo.
  - Elaborar presupuestos.
  - Contratar reemplazos cuando se requiera.
  - Hasta en algunos casos evaluar el desempeño entre ellos.
  - Muy a menudo los integrantes conocen todo el trabajo, de esta manera nadie se hace imprescindible.
  - Optar por los equipos autodirigidos, conlleva a que se eliminen por lo menos un nivel gerencial, haciéndose así la organización más plana.
- Equipos interfuncionales: Son aquellos equipos que se encuentran formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, su motivo de reunión, es llevar a cabo una determinada tarea.





Los equipos interfuncionales constituyen un medio eficaz para permitir a la gente que labora en diferentes áreas, compartir información, desarrollar ideas nuevas, brindar solución a los problemas y organizar proyectos complejos.

**Relación entre equipos y grupos de trabajo:**

Un equipo de trabajo, no es lo mismo que un grupo de trabajo, pues mientras que los grupos de trabajo, se refiere al conjunto de personas que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones para apoyarse entre todos en su desempeño, dentro claro de lo que le corresponde hacer; los equipos de trabajo son el conjunto de personas que obtienen de sus esfuerzos individuales un desempeño mayor que la adición de las aportaciones individuales.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Desarrollar habilidades para relacionarse entre los individuos de una organizació
- ☞ Desarrollar habilidades para dirigir personas, así como formar y dirigir equipos eficientes de trabajo.

### 2. Contenidos principales

- ☞ Las relaciones entre personas.
- ☞ El arte de dirigir.
- ☞ Las bases de la colaboración: grupos y equipos de trabajo

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

En esta sesión se espera preparar a los participantes para una adecuada dirección de sus organizaciones, con orientación agrícola, sea cualquiera su tamaño, infraestructura y número de personas. La finalidad es volcar esta formación en aspectos claves de su organización y tomar decisiones que involucren su éxito en el mercado.

Para ello los participantes en esta sesión, deben considerar el manejo de las personas con su conjunto de complejidades, los equipos, los flujos de información y de procesos, haciendo que la estructura de la empresa sea la acorde con el mercado y sus objetivos de generación de valor.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Diálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
8. Observación y análisis	<b>REFRIGERIO: 15 MINUTOS</b>		
	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto Evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		





## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR EXPORTACIÓN DE MAÍZ

#### Objetivos del ejercicio

- ➔ Aprender a organizar equipos de trabajo para lograr la eficiencia y eficacia deseada.

#### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

#### Preparación

- ➔ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- ➔ Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- ➔ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➔ Se le alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- ➔ Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- ➔ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- ➔ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.





#### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

#### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas y técnicas que tuvieran para resolver el ejercicio, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (esto es opcional, Ud. puede trabajar directamente el caso).
- Terminada la parte de ideas y técnicas, el equipo se reúne, elige la mejor idea o técnica y resuelve el ejercicio.
- Los resultados obtenidos se llenan en el formato respectivo, Anexo 2, y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores evaluarán los resultados de los distintos equipos y declararán cual es el mejor. La misma que recibirá un premio.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.





- ☛ Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.
- ☛ Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.

## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 4: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 5: Formato de auto evaluación.





#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO EXPORTACIÓN DE MAÍZ

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio, léalo y analice con detalle. No olvide usar la información alcanzada más relevante.
3. Se le recomienda el uso de las cartulinas para sus ideas o técnicas y el papelote entregado para pegarlas o escribir las estructuras planteadas, así como las actividades y tareas que necesiten evaluar, que les permita desarrollar alternativas de solución preliminares, las que serán evaluadas en equipo.
4. Revisadas todas las alternativas de solución planteadas, elijan la mejor y resuelva el ejercicio planteado.
5. Una vez determinados los resultados, llénelos en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





### EJERCICIO: EXPORTACIÓN DE MAÍZ

La demanda de maíz, a nivel mundial, ha aumentado el segundo semestre de este año. Las empresas norteamericanas, que se han convertido en los mayores importadores de este cereal, están pidiendo a los productores del norte del país un incremento en su producción, con ciertos estándares de calidad.

Los productores de esta zona, se dan cuenta que tienen que formar asociaciones para poder cumplir con los requerimientos pedidos.

Estas asociaciones no deben funcionar simplemente como un grupo de trabajo, sino que tiene que ir más allá de eso es decir formar un verdadero equipo de trabajo.

Para esto primero se debe comenzar con desarrollar un grupo de trabajo, en la que hay que definir los miembros de la asociación, el desarrollo de su estructura, establecer quien va a dirigir la asociación, la normatividad, que tipo de equipo de trabajo es el que más se adecua para el logro de los volúmenes solicitados. Por último hay que definir las actividades de cada miembro del equipo, así como la propuesta de trabajo para cada una de ellas que conforman el proceso productivo.





## ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

Numero de miembros de la organización:

Nombres y apellidos:

Estructura planteada para la organización:

Persona que va a dirigirlos:

¿Por qué?





Normatividad

Tipo de equipo de trabajo seleccionado:

¿Por qué?:

Asignación de actividades del proceso productivo a cada miembro del equipo:

Propuesta de trabajo de cada actividad, discutidos por los miembros de la asociación:





### ANEXO 3: CUADRO DE EVALUACION

Para uso del facilitador




IDEA	PUNTOS
DEFINICIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN	10
DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA PLANTEADA	15
DESIGNACIÓN DEL LÍDER	10
DEFINICIÓN DE LA NORMATIVIDAD	20
DEFINICIÓN DEL TIPO DE EQUIPO	15
ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES A CADA MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN	10
PROPUESTA DE TRABAJO PARA CADA ACTIVIDAD	20
TOTAL PUNTOS	100







**ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION**  
SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:			
	Conforme	Indeciso	Disconforme
<b>Marque con una X</b> La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<b>Opine</b> Qué fue lo más útil de la sesión: Porqué:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			





#### ANEXO 5: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. Escuchar es una actividad de gran importancia, pero muy poco productiva  
( )
2. La forma en que las personas miran es una manifestación de su personalidad.  
( )
3. La afabilidad en las organizaciones enriquece la calidad de los servicios que se presta a los clientes externos y de vez en cuando a los internos.  
( )
4. Las etapas de desarrollo de los grupos permanentes de trabajo son cuatro.  
( )
5. Los equipos autodirigidos son aquellos equipos que se encuentran formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, su motivo de reunión, es llevar a cabo una determinada tarea.  
( )
6. Hablar de grupos y equipos de trabajo es lo mismo, cumplen la misma función dentro de la organización.  
( )





## MODULO GENERAL



### SESION 6

#### ADMINISTRACION DEL TIEMPO

##### I. Marco Referencial

##### II. Información básica

1. Objetivos de la sesión
2. Contenidos principales
3. Duración de la sesión

##### III. Procedimientos

1. Cuadro de actividades
2. Desarrollo de la sesión
  - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
    - Objetivos
    - Tiempos
    - Preparación
    - Estructura

- 2.2 Conclusiones de la Sesión

##### IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

### ¿POR QUÉ ADMINISTRAR EL TIEMPO?

#### 1. El Tiempo: Recurso escaso

Cuántas veces nos ha pasado que decimos "Tengo que hacer todo esto, pero no me alcanza el tiempo". Ya nos hemos dado cuenta que el tiempo es un recurso escaso, y como tal es singular. No puede ser ahorrado, como el caso del dinero, ni almacenado, como las materias primas.

Sin embargo podemos usarlo como si fuera un recurso: podemos determinar como invertirlo. El tiempo puede y debe ser administrado eficazmente si queremos llevar a buen término las metas que nos proponemos. Incluso podemos decir que a menos que se le administre bien, nada puede ser administrado eficazmente.

Es importante entender que el decir "administrar el tiempo" es equivocado, ya que no podemos administrarlo porque siempre está corriendo. Ante este problema debemos invertir los papeles. El problema no es administrar el reloj, sino administrarnos nosotros mismos en relación con el reloj.

#### 2. Por qué aprender y practicar las técnicas de administración del tiempo

El tiempo es igual para todos, la diferencia está en que hay personas que lo aprovechan mejor dándole un buen uso. Estas personas no nacieron sabiendo usar el tiempo. La administración del tiempo es algo que debe ser aprendido y practicado como cualquier hobby. Para darle un uso efectivo debemos dedicar parte de él para conocer los mecanismos que lo convierten en un factor de seguridad y tranquilidad.

Es necesario motivar actitudes para la práctica constante y el desarrollo de buenas formas de trabajo. Administrar bien el tiempo no significa trabajar más duro sino hacerlo más inteligentemente.

#### 3. Beneficios de la administración del tiempo

Una buena administración del tiempo tiene directa incidencia a nivel personal, familiar y profesional, dándole a cada una de estas áreas un espacio bien definido y no permitiendo la invasión de unas por otras. Entre algunos de los beneficios tenemos:





- Ser más positivos en nuestra perspectiva de vida
- Nos guía siempre hacia objetivos tanto personales como académicos, como también hacia las prioridades y caminos que nos conducen a estos objetivos
- Nos ayuda en la relación con los demás
- Evita que caigamos en el tan temido "ESTRES"
- Nos facilita la obtención de resultados más eficaces y eficientes
- Podemos obtener más y mejores resultados en menor tiempo y con menor gasto de recursos
- Organiza mejor el trabajo y las otras actividades
- Ayuda al cumplimiento de plazos
- Nos enseña a trabajar con mayor seguridad
- A través del planeamiento y control de nuestro tiempo aprendemos a controlarnos y administrarnos a nosotros mismos
- Tendremos más tiempo para nuestros intereses

La lista de beneficios podría continuar indefinidamente.

#### CONCEPTOS ERRADOS ACERCA DEL TIEMPO

CONCEPTOS ERRADOS	CARACTERISTICAS
1. Vuela	1. Tasa fija
2. Ahorra	2. No se puede almacenar ni pedir prestado
3. Recuperarlo	3. Gastado no se recupera, es irreparable
4. El tiempo se va	4. Nosotros nos vamos, el tiempo se queda
5. Enemigo mortal	5. Somos nuestro peor enemigo
6. Esta en contra de nosotros	6. Esta de nuestro lado... en el momento en que lo organizamos
7. No hay suficiente	7. Tenemos todo lo que hay distribuido por igual

#### DESPERDICIADORES

Consideramos pérdida de tiempo a cualquier actividad que de menos frutos que otra que se pudiera realizar. (Estos frutos pueden ser económicos, afectivos, estéticos, etc.)

Los verdaderos desperdiciadores de tiempo dependen de nosotros, por lo tanto es importante detectarlos si queremos realmente resolver el problema. Una vez identificados podremos desarrollar un plan de acción que nos permita superarlos, atacando el problema de raíz. Hemos clasificado estos desperdiciadores de tiempo en tres tipos:





- Psicológicos
- Administrativos
- Logísticos

#### A. Desperdiciadores Sicólogos

##### 1. La Administración de Ti Mismo

###### 1a. Falta de autoconocimiento

Es una de las principales causas de pérdida de tiempo, ya que si no eres capaz de saber cuales son tus prioridades e intereses, ¿de qué manera puedes llegar a cumplir tus objetivos? Será muy difícil que puedas llegar a auto ordenarte.

###### 1b. Falta de objetivos definidos

Si no tienes objetivos suele suceder que empiezas a andar sin rumbo claro. Si sabes a donde quieres ir puedes dirigir todos tus esfuerzos, pensamientos y acciones, y puedes cuidar que estén concentrados en llevarlos a cabo. Es decir, tener una mira clara hacia donde vas.

Si no tienes tus objetivos claros no puedes eliminar las actividades sin importancia en favor de las importantes. También debes saber primero, qué resultados quieres alcanzar.

###### 1c. Temor a equivocarse

¿Cuántas veces has pensado que no vas a poder hacer algo o tienes miedo de equivocarte?

Este miedo tiene un origen claro y definido. Nace de la inseguridad y de la falta de confianza. Para superarlo no existe ningún remedio milagroso. La solución es enfrentarlo, una vez que sabes a que le temes. Esto es lo más difícil. Una vez que lo conoces sólo podrás superarlo en la medida que lo enfrentes. Si te quedas con el miedo en vez de superarlo, serán muchas las cosas que no harás y con ello muchas demoras innecesarias en que caerás.

Recuerda que una tarea no realizada a tiempo implicará un retraso tanto de ella como de las que vienen.





## **2. Mecanismos de Evasión**

### **2a. Repetir actividades ya realizadas**

Frecuentemente perdemos tiempo al empezar una tarea y no terminarla, o iniciamos una tarea pero luego comenzamos otra sin concluir la iniciada, malgastando el tiempo. El trabajo realizado en pequeñas porciones lleva más tiempo que el que se realiza de una sola vez ininterrumpidamente. Cuando un trabajo es excesivamente parcelado siempre ocurren repeticiones, por ende se pierde tiempo.

### **2b. Morosidad, falta de interés**

Muchas veces nos pasa que si tenemos que realizar una tarea desagradable, la evitamos conscientemente. Esta morosidad es una de las cosas que más tiempo nos hace perder. Es un pariente cercano de la incompetencia y contribuye a la ineficiencia. Si habitualmente caemos en esto nos tornaremos propensos a las interrupciones.

“La falta de interés impide la acción. Las cosas no acontecen por si solas. Al contrario, suceden porque hay un deseo o de que se realicen. Evalúa tus impulsos de hacer cosas no programadas, muchas veces esconden falta de interés. Si no hay interés las cosas se van alargando, y cuántas veces nos sucede que se nos acumulan un montón de cosas que hacer, que, si las hubiéramos hecho a tiempo, nos habrían evitado esto. Recuerda que un retraso trae a otro, y así sucesivamente, cayendo en un “circulo vicioso”. Cuando el no hacer cosas por falta de interés se transforma en un hábito, estamos dando pasos agigantados hacia una crisis.

### **2c. No saber decidir qué no hacer**

Debes saber qué tareas te apartan del cumplimiento de tus propósitos.

Decidir qué no hacer te ahorra tiempo y tensiones y a la vez te acerca a tus metas. Es difícil tener la honestidad y valentía para reconocerlo, pero es indispensable lograrlo. Si no tienes claras tus prioridades, desperdiciarás grandes bloques de tiempo destinándolos a cosas de menor importancia.





#### **2d. No saber decir que no**

Los problemas para poder determinar las prioridades varían. Algunos tienen muchos problemas para determinarlas, pero no para llevarlas a cabo. Otros las determinan fácilmente, pero tienen muchos problemas para realizarlas. La mayoría de la gente tiene dificultades en ambos aspectos. Definir estas prioridades resulta particularmente difícil en condiciones de presión en que las cosas cambian rápidamente y los factores críticos se modifican de manera constante. En tales casos es raro tener la capacidad de determinar prioridades, para enfocar los esfuerzos, para mantener la concentración y perseverar. Pero es tan necesario saber decir que sí como saber decir que no. El poder de decisión es algo que debe estar a nuestro favor y debemos saber usarlo.

#### **2e. Escaparse**

Es muy frecuente usar este mecanismo de evasión. Es el típico darse una y mil vueltas antes de "hacer lo que hay que hacer". Normalmente realizamos una serie de cosas de tiempo muy pequeño, pero muy bien sincronizadas, para en la práctica, no hacer nada.

#### **2f. Soñar despierto**

Muy relacionado con lo anterior está el "soñar despierto". Es muy típico organizar lo que voy a hacer después (salir, vacaciones, etc.) durante las horas de trabajo. Esta es una evasión consciente.

Generalmente al estar soñando despierto tenemos una expresión rígida concentrada, de preocupación, para así darle el toque final al show. Para que así el resto se quede con la idea de que "el soñador" está produciendo y ocupando su tiempo en asuntos importantes.

#### **2g. Hacer vida social**

Visitar a otras personas, mantener una conversación sin importancia, quedarse pegado en el teléfono, son todos mecanismos de evasión. En la práctica se traducen en no hacer nada útil en un tiempo que está destinado a producir.

#### **2h. Hacerlo tú mismo**

Es la incapacidad de trabajar en grupo y delegar. Una persona que todo lo sabe, que todo lo revisa él, que todo lo realiza él (el prototipo John Wayne).







En este caso primarán los criterios de desconfianza antes que los de eficiencia y no será poco el tiempo que perderás y harás perder a lo demás.

### 3. El Verdadero Precio de la Demora

#### 3a. Presión

Cuando necesitamos apurar algo porque cada minuto cuenta, generalmente tendemos a realizar el trabajo que otras personas podrían haber hecho si hubiésemos administrado mejor nuestro tiempo.

Además de cansarte y ser poco eficiente el actuar bajo presión, hay otros puntos:

- ¿Te gusta realmente trabajar bajo presión?
- ¿No te sientes esclavo de los plazos?
- ¿Sientes el pánico en los últimos minutos porque no sabes si terminarás o no a tiempo de hacer ese trabajo?
- ¿No se te ha ocurrido pensar que existe otro método más relajado y que te permita dominar la situación?

#### 3b. Urgencia

La tiranía de lo urgente.

Siempre estamos rodeados de urgencias. Sin embargo, las tareas más urgentes no siempre son las más importantes. Una de las capacidades más necesarias es la de saber distinguir lo importante de lo urgente, para no llegar jamás al extremo de tener que decidir por crisis.

#### 3c. Crisis

Se define como un quiebre en el equilibrio, una alteración de lo normal. Cuando vivimos constantemente agitados, trabajamos más de lo necesario para cumplir nuestros compromisos, nos aparecen muchos imprevistos, normalmente en ese momento se está en una crisis. Una crisis es una situación de excesos. Debe ser sólo una situación excepcional, nunca normal o generalizada. No nace espontáneamente. Es fruto de un proceso que explota. Si ocurre en repetidas ocasiones está indicando mala administración y debemos actuar para eliminarla.





Es esencial poder acabar con ellas, porque el trabajo desarrollado cuando se está en una crisis, gasta un tiempo, que bien administrado, podría servir para desarrollarnos y no, como sucede en la realidad, para estar constantemente a la defensiva, resolviendo problemas que nos ahogan.

Hay múltiples razones para una crisis, pero podemos destacar las principales:

- Actuar sin una adecuada planificación del trabajo
- Guiamos por metas irreales, fuera de nuestro alcance, alejados de nuestros recursos, condiciones y tiempo
- No tener la capacidad de prever posibles dificultades que pudieran asaltarnos en el camino
- Alteraciones periódicas de prioridades
- Dejar tareas sin terminar
- No contar con la debida información
- Tener una reacción exagerada frente a lo que se nos presenta como obstáculos, dando a todo problema el carácter de urgente.

En resumen, toda crisis nos impide enfrentar las situaciones en forma adecuada, ya que perdemos control sobre nosotros mismos y en la medida en que la situación se agudiza, más difícil será actuar en contra. Cada momento que pasa hace más lejana la posibilidad de una solución.

## **B. Desperdiciadores Administrativos**

### **1. Problemas en la Organización**

#### **1a. Falta de objetivos definidos**

Los objetivos son los resultados que deseas alcanzar a través de los cuales cumples tus metas. Los objetivos son la base de los planes, la organización y el control de tus actividades. Sin objetivos definidos será poco o nada lo que harás en forma productiva. Tendrás un uso nulo del tiempo, será más que nada un desperdicio de él. Para que los objetivos favorezcan tu productividad y para que el tiempo lo uses realmente a tu favor, es importante que participes en forma activa y permanente en la definición de éstos. Debes tener claro para qué realizas una acción. Debes saber la prioridad, la importancia y la urgencia de cada una de las tareas. Así sabrás que tiempo destinarle.





Si en tu organización no estableces prioridades, tú que estás dentro de ellas, menos podrás hacerlo. Está claro que si no puedes administrarte a ti mismo, menos podrás administrar tu tiempo.

#### **1b. Reuniones Improductivas**

Las reuniones son indispensables para llevar a cabo un buen trabajo pero, cuidado, también son una forma de evasión temporal muy frecuente, consciente o inconscientemente. Las reuniones improductivas tienen una alta incidencia en el desperdicio de tiempo. Esto ocurre cuando:

- El propósito de la reunión no es tan claro como parece
- Se carece de una pauta de trabajo
- No se establecen límites temporales
- Acuden a ella personas que no son necesarias para el objetivo que se trata
- No se realiza el trabajo que se debía haber realizado y se acuerda otra reunión para realizarlo
- No se sacan conclusiones
- Se le dedica exagerado tiempo al café, a comentar lo que nos ha sucedido, a repartir el material, etc.

Como vemos, en una reunión existen innumerables posibilidades de pérdida de tiempo. En la práctica si éstas no son bien conocidas, el aporte que hacen al cumplimiento de los planes es nulo.

#### **1c. Exceso de personas**

Que haya muchas personas en una reunión de trabajo no siempre es sinónimo de mucho trabajo. Al contrario, es una de las principales causas de retardo y pérdida de tiempo. El problema no es que sean muchas personas, sino que estén las personas necesarias.

En la medida que estén claros los objetivos, prioridades, tareas y necesidades se podrá saber cuántas personas se necesitan para trabajar. Así, si notamos vacíos en nuestra organización la solución no es llenarlos con más personas, sino organizar bien al grupo con que se cuenta. Si es necesario incorporar a más personas, debemos asegurarnos que participen de los objetivos y que se motivan con ellos.





#### 1d. Información deficiente

Sin información suficiente no podrán existir objetivos claros y por lo tanto todo trabajo será en vano. Son muchas personas las que comienzan el trabajo sin la información adecuada a sus fines. Es muy importante saber que, nunca se podrá contar con toda la información necesaria, esto hay que tenerlo muy en cuenta para evitar perfeccionismo, ya que llevan a una pérdida de tiempo. Al momento de iniciar un proyecto se debe contar con un "nivel adecuado de información".

#### 1e. Horas largas

El trabajar durante mucho tiempo continuo (sin interrupciones) no es sinónimo de una mejor o mayor cantidad de trabajo. Normalmente al suceder esto nos indica claramente una falta de organización, lo que nos indica una mala administración del tiempo, más que eso, una mala administración de nosotros mismos.

Contra todo lo que se pudiera pensar, el trabajo excesivo no es bueno para nadie, ya que estamos en presencia de un serio peligro de pasar de ser fanáticos de la eficiencia a ser totalmente ineficientes. Como ya hemos dicho, la idea *NO ES TRABAJAR MÁS SINO TRABAJAR MEJOR*.

Lo que importa es *PONER LA INTELIGENCIA AL SERVICIO DEL TRABAJO*.

#### 1f. Trabajo intenso

Es normal que pensemos que mientras más trabajamos más hacemos. No siempre la intensidad del trabajo va acompañada de productividad. No es raro encontrar personas que cubren su ineficiencia trabajando intensamente.

Aquí estamos en presencia de otro de los mecanismos de evasión utilizados normalmente. Debemos diferenciar cuando estamos trabajando y cuando estamos produciendo, conceptos que no siempre van de la mano.

### C. Desperdiciadores Logísticos

#### 1. Desorganización del Hábitat

Una primerísima causa de la pérdida de tiempo es la desorganización del espacio de trabajo. El problema aumenta cuando creamos una serie de argumentos que conducen a este vicio administrativo:





- Deje ahí estos papeles, los revisaré después
- Este libro tiene cosas importantes, lo guardaré aquí
- Necesito todo lo que se haya escrito sobre el tema, déjalo sobre el escritorio, etc.

Al no administrar y ordenar tus cosas caerás en revisar muchas veces lo mismo, o bien te darás cuenta que se te perdió un papel de carácter urgente, lo irás a buscar y así seguirás llenando de papeles la montaña que ya tienes en tu escritorio.

*MIENTRAS NO DECIDAS ORGANIZARTE Y OCUPAR LOS ELEMENTOS QUE AYUDEN A TU PROPIO ORDEN ESTARÁS CREANDO TODAS LAS CONDICIONES PARA PERDER TIEMPO*

## 2. Mal uso del Teléfono

El teléfono puede ser un gran aliado en la administración eficaz del tiempo o la mayor fuente de interrupciones. Una llamada en un momento inoportuno, cuando estás trabajando, puede producirte una desconcentración que será difícil de revertir, interrumpe la finalización de una tarea y además te quita tiempo de producción al ocuparlo hablando. Todo esto se puede solucionar en la medida que te organices. Más adelante analizaremos como el teléfono puede ser una gran fuente organizadora del tiempo.

## 3. Interrupciones

Una interrupción es un alto en el trabajo que se está desarrollando.

Aunque sea breve, te ha desconcentrado y tienes que retomar aquello en lo que estabas antes. Tienes que crear nuevos estímulos para superar la Interrupción, y a la vez, no olvidarte de aquello por lo que fuiste interrumpido, que muchas veces es urgente. ¿Cuántas veces has hecho frente a un montón de visitas, llamados, discusiones, aclaraciones, etc.?

Sin duda que hay interrupciones necesarias, pero existen métodos para que no te afecten en forma negativa, esto lo veremos más adelante. Por el momento es necesario que aceptes que una interrupción no aporta al proceso productivo y que es una fuente inagotable de mala utilización del tiempo.





### VÍAS DE SOLUCION

Las soluciones a los problemas del uso del tiempo están, como éstos, en Ti mismo. Son nuevos hábitos que reemplazan a los que te hacían perder el tiempo. Para adquirirlos y reforzados existen técnicas, y en ellas nos centraremos ahora. Continuando con el esquema anterior dividiremos las vías de solución en tres categorías: Sicológicas, Administrativas y Logísticas.

#### A. Vías de Solución Sicológica

##### 1. Ampliación de la Autoimagen

###### 1a. Conócete a Ti mismo

Administrar el tiempo es sólo una de las partes de nuestra administración. Así como sabemos cómo gastamos nuestro dinero debemos saber cómo y en qué gastamos nuestro tiempo.

Esta es la importancia que tiene para la administración del tiempo un adecuado conocimiento de ti mismo.

Esto significa que conocer tus hábitos y realizarlos, es un trabajo permanente. De esta manera el conocimiento de ti mismo será real. De lo contrario actuarás frente a resultados de corta duración.

###### 1b. La administración de Ti mismo

Con una adecuada administración de ti mismo estarán dando pasos agigantados a una buena administración de tu tiempo.

Si analizas las causas de pérdidas de tiempo llegarás a la conclusión que la mayoría de ellas están en ti mismo. Así a nivel personal debes tener claros tus objetivos, tus medios, a través de qué caminos los realizarás.

###### 1c. Una filosofía del tiempo

La idea es enfrentar el tiempo de una manera adecuada y real. No es raro encontrar entre las personas, una percepción equivocada del trabajo y descanso. Toman el trabajo como fuente de torturas y amarguras, y se contraponen al paradisíaco descanso, oasis de tranquilidad y paz.





El problema es claro: se han confundido los espacios de tiempo. En la medida que a cada tiempo le demos su significado y que no lo mezclamos con otro, disfrutaremos del tiempo de trabajo y del tiempo de descanso.

Caminaremos directamente hacia el estrés si, al estar trabajando, nos torturamos acordándonos de la playa y si durante el descanso no somos capaces de olvidarnos del trabajo. Si a cada tiempo le damos el espacio correcto dentro de nuestro esquema iremos por el buen camino.

## **2. Automotivación**

### **2a. Identifica las causas de pérdida de tiempo**

Se pierde tiempo siempre que lo aprovechamos en algo de menor importancia con respecto a nuestro objetivo. La mayor o menor importancia que le damos a un hecho la da la medida en que nos acerquemos a nuestras metas.

En el capítulo anterior analizamos los desperdiciadores de tiempo, pero ahora haremos énfasis en los pasos para la detección y eliminación de dichos desperdiciadores. Algunos pasos básicos son:

- Diferenciar tiempo productivo y no productivo
- Caracterizar el tiempo no productivo
- Identificar los desperdiciadores del tiempo no productivo
- Analizar las reales causas de los desperdiciadores
- Proponer posibles soluciones
- Evaluar las resoluciones y sus efectos posteriores
- Elegir las soluciones adecuadas
- Implementar las soluciones
- Evaluar, después de un tiempo razonable

Sin duda que esto te significará destinar tiempo "productivo" a un análisis que, a corto plazo, no producirá beneficios. Pero en el mediano o largo plazo el tiempo productivo con que contarás será mucho mayor.





### **2b. Admite cuando estás perdiendo tiempo**

Como ya vimos, pierdes tiempo cada vez que no realizas aquellas cosas que te acercan a tus metas. El buen uso de tu tiempo lo realizas cuando haces las cosas que tú definiste como de primera prioridad. De esta manera cualquier cosa que tú hagas que no sea de acuerdo a tus prioridades es pérdida de tiempo.

Si tienes claros tus fines y tus objetivos, estás ante el primer paso para dejar de perder tiempo. El siguiente es que tengas la capacidad para reconocer que estás abusando de dilaciones indebidas, o bien, que has creado un sistema de evasiones de tal magnitud, que te sientes haciendo cosas útiles.

La idea es que puedas reconocer que estás perdiendo tiempo. La evasión va perdiendo encanto al darte cuenta que no necesitas perder tiempo. La recompensa será haber aprendido el mecanismo de evasión. Te darás cuenta claramente cuando estés cayendo en él y tenderás automáticamente hacia el trabajo.

### **2c. La pregunta de Laquean**

De recurrir a ella cada vez que sientas que estás perdiendo el tiempo o que no lo estás utilizando al máximo.

Es simple, pero contundente: ¿Cuál es el mejor uso de mi tiempo ahora? Debes hacértela cuantas veces sea necesario. Es importante que aprendas a usarla ya que no puedes estar planificando todo cada vez que, por un motivo u otro, eres interrumpido. La idea es que recurras a ella cada vez que sea necesario, aprender a cuestionarte para volver de una evasión, de una interrupción, de una desconcentración. Debes aprender a funcionar con esta pregunta, hacerlo un hábito para estar seguro de darle un correcto uso a tu tiempo.

### **2d. Anticípate a tus vías de evasión**

Es un método simple pero efectivo, una vez que identifiques tus mecanismos de evasión, puedes adelantarte a ellos. La idea es organizar tu tiempo, planificar y dentro de esta planificación no dejar que el tiempo libre invada el de trabajo.







Deja en casa las cosas que te causan distracción en tu tiempo de trabajo. Si te vas a reunir a trabajar con más personas considera también el tiempo que se van a estar contando lo que les ha pasado; normalmente decimos: "nos vamos a reunir dos horas", pero resulta que estamos conversando una hora y media, por lo tanto en realidad trabajamos media hora. Si tienes que salir de tu lugar habitual de trabajo, haz todo lo que tengan que hacer de una sola vez para que no tengas que volver a salir. Así, alejando las causas de dilación estarás creando las condiciones para ejecutar las tareas que tienen primera prioridad.

#### **2e. Date la oportunidad de continuar**

Es importante la automotivación. Un plan es una gran herramienta para el control del tiempo, pero no es más que eso. Sólo encontrarás su real valor cuando lo utilices. Así, al tener un plan debes comenzarlo, a como de lugar, porque de esta manera tu mismo te has dado la oportunidad de continuar.

La posibilidad de concluir tus objetivos está en tus manos. Muchas veces te encontrarás frente a tareas que no te atraen. Si las dejas de lado no llegarás a los fines propuestos. Si la realizas estarás cumpliendo parte del desarrollo del plan, por un lado y por el otro, dándote la oportunidad de continuar. Realizar la tarea tiene entonces sentido en si mismo y además, es un camino para concretar las otras tareas.

#### **3. Reforzamiento**

##### **3a. Objetivos y prioridades**

Los objetivos son la base para determinar y definir qué tareas debemos realizar y a la vez el criterio para evaluar las mismas. Por eso es muy importante tener claridad de objetivos. Así será más fácil conocer cuáles son los caminos. Sin objetivos definidos tus acciones no estarán dirigidos a ningún fin y necesariamente perderás tiempo. Ellos son el primer paso para alcanzar una mayor eficacia y llevar a buen término los resultados que buscas en tu desarrollo personal, familiar y profesional. Con claridad de objetivos sabrás hacia donde guiar tus esfuerzos y con ello aumentar tus resultados.





Además sabrás eliminar actividades de menor importancia en favor de las importantes y que sólo si están relacionadas con tus objetivos, te darás cuenta si son importantes.

Teniendo establecido tus objetivos tendrás un mayor control de tu tiempo. Para saber cual es el mejor uso de tu tiempo debe saber inicialmente cual es tu objetivo y a través de éste, qué resultados esperas. Muy ligado con lo anterior está establecer prioridades. En la medida que conozcas cuáles son tus objetivos sabrás cuáles son los caminos para lograrlos y qué acciones deberás realizar. Para aprovechar mejor el tiempo debes, ordenar tus acciones, priorizarlas. Lo anterior implica un detallado análisis, ya que en la medida que ordenes adecuadamente tus acciones te acercarás más a tu objetivo y harás un mejor uso de tu tiempo.

El orden de las prioridades te dirá qué tareas debes realizar y en qué orden.

Lo mejor es recurrir al clásico sistema del ABC, dando el carácter "A" a aquellas tareas de gran importancia, "B" a las de importancia media y "C" a las de poco valor. También es bueno tomando en cuenta la urgencia y factibilidad, clasificar más detalladamente en "A1", "A2" y así sucesivamente. Una vez que aclares esto estarás alejando la posibilidad de perder tiempo, en la medida que sigas el orden que te has impuesto. La idea es realizar las "A1", luego las "A2" y una vez que finalices las acciones clasificadas en "A", pases a las "B".

### 3b. Registro del tiempo

Una radiografía del uso de tu tiempo te da una imagen clarísima de tus hábitos, intereses y patrones de comportamiento. Por eso es importante saber cómo y donde gastas tu tiempo. En definitiva, te dará a conocer cómo te administras a ti mismo y con ello, cómo haces uso de tu tiempo.

El realizar un inventario de tu tiempo es más importante en la medida que anotas que una fuente importante de desperdiciadores está en ti mismo y no en causas externas. Un buen inventario debe contar, a lo menos, con los siguientes puntos:

- 1) Distribución del tiempo, en porcentaje, de acuerdo a prioridades
- 2) Determinación de metas diarias y priorizadas
- 3) Registro del tiempo a medida que éste avance, de acuerdo al plan y a los resultados obtenidos
- 4) Evaluaciones diarias sobre la base de las metas alcanzadas y el tiempo que se destinó a ellas.





5) Resumen semanal

6) Evaluación, después de un tiempo prudente, de las áreas de mayor y menor eficiencia.

Lo anterior te dará la posibilidad no sólo de conocer el real uso de tu tiempo sino, sobre todo, las claves para llegar a su buen empleo.

### 3c. El hábito

El hábito es un patrón de comportamiento y está presente en toda administración. Por lo tanto, para eliminar los desperdiciadores debemos modificar los hábitos en que se afirman. La idea es que desarrolles automatismos para las actividades que realizas diariamente. Para cambiar antiguos hábitos por otros nuevos se pueden aplicar las reglas del psicólogo norteamericano William James:

- Iniciar la práctica tan intensamente como puedas, haciendo contrastar tus nuevos comportamientos con los antiguos y comentar el cambio con quienes te rodean, comprometiéndose así a persistir en él.
- No hacer excepciones hasta no haber afianzado el nuevo hábito ya que es más difícil volver a él que mantenerlo.
- Empezar inmediatamente, ya que la espera debilita la voluntad de cambiar.

Lo anterior es esencial, ya que un desperdiciador convertido en hábito es uno de los mayores causantes de pérdida de tu tiempo.

### 3d. Créate una rutina

Un buen camino para cambiar hábitos y llegar a un buen aprovechamiento del tiempo es crearse una rutina en servicio de tus fines. En la medida que vayas haciendo tus rutinas te será más fácil administrarte, ya que irán adquiriendo hábitos que te conduzcan a tu objetivo. La idea es que tengas consciente los caminos de solución a *tus* pérdidas de tiempo y de acuerdo a ellos te administrarás orientado por un calendario. Es necesario mantener al día una lista de tareas, un registro de personas a contactar, definiendo objetivos y resultados, estableciendo prioridades y asignándoles plazos precisos y cumpliéndolos rigurosamente hasta crear la rutina de hacerlos. Para que se haga parte tuya, la rutina debe partir de un análisis de lo que quieres, cómo lo quieres y con qué medios cuentas.





**3e. Combate la morosidad** Como ya hemos visto antes, entre las formas de evasión más frecuente está la falta de interés, la morosidad, que nos lleva a evitar tareas desagradables.

Combatirla exige disciplina, perseverancia y disposición. Un camino para que le ganes a la morosidad está en el cumplimiento del siguiente propósito:

- Elige un aspecto en que seas presa de la morosidad y conquístalo

Por lo anterior, deberás cumplir imperiosamente con los compromisos que adquieras.

### **3f. Cómo volver después de evadirse**

Aún con todo lo que has leído hasta aquí, no es raro que incurras en alguna evasión, por muy pequeña que ésta sea.

Así te sorprenderás, a veces haciendo vida social, leyendo, exagerando la prolijidad, soñando despierto y es aquí cuando debes preguntarte: ¿Cuál es el mejor uso de mi tiempo ahora?, de nada servirá si no eres capaz de reconocer que estás perdiendo el tiempo.

Un interesante camino por explorar y que da buenos resultados para recuperar la concentración es que "te metas de frentón" en la evasión. Es llevar a la máxima expresión esta pérdida de tiempo indebida, siéntate a no hacer nada.

A los diez minutos de no hacer nada ya no estarás tan tranquilo, especialmente si estás consciente de que tienes cosas por hacer. Te sentirás inquieto sentado en tu escritorio. No pasará mucho rato en que estarás desesperado realizando tus tareas.

## **B. Vías de Solución Administrativas**

### **1. Planificación**

Significa decidir anticipadamente lo que vas a hacer, cómo y cuándo hacerlo. Es una preparación para la acción. La idea es que crees mejores condiciones para ejecutar la acción y obtengas así buenos resultados con un máximo de economía de tu esfuerzo. Es pensar el tiempo como un recurso limitado, limitante, por lo que es necesario que lo administres de acuerdo con tus objetivos, y con relación a esto, de acuerdo a las prioridades. Por eso es importante, tanto lo que se va a hacer como, lo que no se va a hacer.





Pasos esenciales para la planeación son los siguientes:

- Analiza la situación presente
- Desarrolla las cosas relevantes, aquellas condiciones que es probable que se den dentro del plazo de acción
- Establece objetivos
- Establece alternativas de cómo alcanzar los objetivos
- Implanta la decisión
- Establece procedimientos de revisión y control

#### 1a. Diagnóstico

Antes de que inicies un manejo del uso del tiempo debes saber cómo lo empleas en la realidad, a través de un registro del tiempo. Tus resultados te deben permitir:

- Identificar y eliminar lo que no tienes que hacer
- Cuál de tus actividades podría ser hecha por otro

La idea es diferenciar tiempo productivo y tiempo no productivo y actuar en consecuencia.

#### 1b. Objetivos

Como ya te has dado cuenta los objetivos son la base para determinar qué acciones deben ser realizadas y para establecer los criterios de evaluación.

Es la parte esencial de la administración del tiempo, ya que para un buen uso del recurso temporal debes inicialmente saber qué deseas lograr.

Reglas para establecer objetivos:

- El objetivo es fruto de una acción. Esta acción debe encaminarse hacia una consecuencia deseada. No es una simple actividad. Un objetivo, entonces debes orientarlo a resultados
- El objetivo debe explicarse muy clara y específicamente para que una vez que obtengas el resultado, puedas evaluarlo.
- El objetivo debe establecer un tiempo determinado, tanto para su realización, como para su evaluación y control.





- El objetivo debe especificar una máxima inversión, en términos de dinero y tiempo para alcanzarlo

#### 1c. Prioridades

En esta parte te debes remitir a lo que dijimos en el capítulo anterior sobre las prioridades.

#### 2. Organización

Consiste en estructurar y aclarar actividades, responsabilidades y relación de personas.

La idea es facilitar el alcance de los objetivos, tanto del resto como propios.

##### 2a. Concentración

Es un principio que permite enfocar nuestras fuerzas en una determinada acción u objetivo. Se pretende así evitar dispersar o debilitar esfuerzos, ya que al concentrarnos en un punto nuestras fuerzas tenderán hacia él. ¿Cómo lograrlo?

- Concéntrate en lo importante
- Establece prioridades y actúa de acuerdo a ellas
- Haz una y sólo una cosa a la vez
- Finaliza y concluye lo que comenzaste

##### 2b. Delegación

Debes recordar que una mala delegación es una fuente inagotable de desperdicios, en tanto que una buena delegación, es una herramienta importante para una buena administración.

Delegar es hacer cosas a través de personas, aumentando productividad y resultados, significa distribuir tareas y responsabilidades a otros para que éstos desarrollen al máximo sus habilidades.

Así una buena delegación es un camino efectivo para el uso del tiempo en aquello que requiere una disposición especial:

- Las ideas de otras personas
- Permitir las decisiones de los otros
- Permitir y aceptar en su real medida los errores de las otras personas. Confiar en las otras personas.





- Establecer y usar controles adecuados en cada situación, actuando firme pero flexiblemente
- Una buena delegación conduce a un logro exitoso de los fines deseados. Es la base para el trabajo en equipo. Para tal efecto debe existir claridad tanto de los objetivos como de los medios con que se cuenta.

### 2c. Reuniones

Parte importante de nuestro tiempo lo destinamos a reuniones. El trabajo en equipo requiere de las reuniones como método para una mejor administración. Sin embargo, como ya vimos en el capítulo de desperdiciadores, ellas pueden ser uno de los mecanismos más usados.

Si bien es reconocido que las reuniones son un instrumento eficaz para coordinar la acción y dirigir la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos, no siempre se obtiene un buen provecho de ellas.

La idea es, entonces, hacer que las reuniones sean productivas y eficaces, que nos lleven a nosotros y a los demás a la obtención de los resultados deseados y con el mejor uso de los recursos posibles. Así una buena administración del tiempo, puede y debe ser enriquecida por una conducción eficaz de las reuniones.

Para que una reunión sea productiva debe guiarse de la siguiente manera:

- Establecer propósitos definidos, conocidos por los participantes en ella y recordados por el conductor de la misma
- Elaborar una pauta con los temas a discutir y el tiempo destinados a ellos, además del responsable directo de cada asunto
- Invitar a las personas necesarias a la cita, sólo a aquellas que tienen una contribución que dar, a las que debes haberles comunicado antes el objetivo de la reunión y el papel que cada una de ellas desempeñará. Establecer horarios de términos de la reunión, mantener la discusión dentro del tema, atacando en forma directa los problemas y evitando evasiones
- Designar un participante de la reunión para que tome nota de los acuerdos
- Finaliza la reunión, sumar y anotar las conclusiones para asegurar que concuerden en el momento en que se implanten las decisiones.





- Anotar las decisiones y acuerdos tomados, tanto los asuntos concluidos, como aquellos que quedan pendiente para un próximo encuentro

Si utilizas las conclusiones aquí anotadas en el manejo de tus reuniones harás un mejor uso de tu tiempo y de las otras personas. La idea es hacer un uso eficaz de este instrumento y cuidarte de no caer en derrochar inconscientemente el tiempo. Debes recordar que a las reuniones se va a decidir sobre un tema; y no a decidir sobre qué temas tratar. Este papel te corresponde a ti.

### 3. Dirección

La dirección es el conjunto de acciones destinadas a conducir a las personas que contribuyen eficazmente para la realización de las metas comunes y a la vez, a la satisfacción de sus propias necesidades dentro del proceso productivo. Para esto, dentro de la idea de un buen uso del tiempo consideremos tres puntos:

**3a. Protección del tiempo.** Es un principio que permite obtener eficiencia en los resultados y con menor esfuerzo, dando así una utilización provechosa de nuestro tiempo. Esto, porque nos lleva a disminuir el tiempo improductivo, de esta manera aumenta el productivo. La idea es crear hábitos de rutina de trabajo, luego de una identificación del tiempo improductivo y de los desperdiciadores.

Para esto debemos usar los mecanismos de solución que hemos conocido, junto a otros que a continuación mencionaremos. El principio de protección del tiempo no es más que la conclusión de este manual: el cambio de hábitos hacia una buena administración del tiempo, basada en una autodisciplina y autoorganización.

Para ello debes tener una claridad de objetivos y preguntarte constantemente: ¿Qué estoy haciendo para usar mejor mi tiempo ahora?

Por esta vía controlarás el uso de tu tiempo, identificarás y eliminarás tiempo improductivo y llegarás a una utilización más eficaz de tus recursos.

### 3b. Decisiones

Es esencial que tengas un buen manejo en el proceso de toma de tus decisiones, ya que de éstas dependerán, el uso de alternativas correctas para la conclusión de tus objetivos.







Además, si en el proceso de toma de tus decisiones se adecua a una planeación estarás llevando una administración eficaz, con una mejor utilización de tus recursos.

Esto es más claro aún si tomas en cuenta que un buen esquema de decisiones es esencial para un correcto trabajo en equipo. A continuación veremos un bosquejo de toma de decisiones en un grupo y del trabajo a seguir:

- Examen del Problema
  - ¿Cuál es la situación?
  - Hechos más importantes de la situación
  - ¿Qué asuntos específicos debes decidir?
- Evaluación de alternativas posibles
  - Alternativas posibles y ventaja de cada una de ellas
  - ¿En cuáles de ellas hay concordancia de opiniones, en cuanto a hechos, principios u objetivos?
  - ¿Cuáles son las principales divergencias?
- Aprovechamiento de las decisiones sobre los puntos de vista
  - ¿Qué informaciones adicionales se necesitan?
  - Aportes de los puntos de vista divergentes
- Conclusión
  - ¿Qué decisión logrará mejor los propósitos y deseos del grupo, una vez conocidos los diferentes puntos de vista?
- Encaminarse a una acción
  - Responde al cómo poner en práctica la decisión tomada

### 3c. Estimular la administración de quien dirige una reunión

En el trabajo de equipo, un camino eficaz para una buena administración es enseñar al resto la técnica de administración a quien dirige el grupo. A continuación veremos unas recomendaciones para tales efectos, que encierran en sí mismas el beneficio de producir una administración invertida, hacia arriba:

- Estimula a los demás a hacer preguntas y participar en la decisión de prioridades





- Pídeles que no abusen de la política de "puertas abiertas", pero que a la vez, la utilicen cuando la crean necesaria
- Aconséjales no rendirse, ni revelarse al tiempo impuesto por quien programó la reunión, sino anticiparlo
- Enséñales a no caer en la urgencia de trabajos y tareas, sino a llegar a una buena planificación de acciones.
- Haz de la eficaz administración del tiempo una meta de todo el grupo.

Lo anterior, es vital entenderlo y llevarlo adecuadamente, ya que para una buena administración del tiempo en que se trabaje en equipo, habrá que tomar el problema desde el punto de vista del equipo y no unilateralmente de quien dirige al grupo.

#### 4. Control

Permite saber cómo fue utilizado el tiempo y cuidar que los resultados estén al servicio de los objetivos preestablecidos.

##### 4a. Principio del control

El control debe permitirte verificar si el tiempo está siendo bien usado, si las actividades realizadas te han conducido a objetivos, si has alcanzado los resultados planeados, o si es necesario que tomes medidas para corregir el rumbo. El control, además, te muestra cuáles son las tareas necesarias para no perder de vista tu objetivo. Así, el control te conduce al desempeño y sobretodo, lo garantiza. Ahora bien, para llevar a la práctica el principio del control debes:

- Analizar si tu tiempo es realmente empleado
- Controlar cada cierto tiempo las actividades realizadas a la luz de los resultados y conforme a lo planeado
- Definir tu rumbo y, en caso que sea necesario, cambiarlo tomando medidas correctivas





### C. Vías de Solución Logística

#### 1. Sistemas de archivo

Estás frente a un camino muy eficaz en el buen uso del tiempo. Sin embargo, no hay fórmulas rígidas para una buena organización de un archivo, ya que debe participar de los patrones y hábitos de su usuario.

Lo mejor es organizar un archivo, categorizando los ítems y documentos que son de tu utilidad. Junto con el archivo, otro método para el orden de tus documentos, especialmente aquellos que llegan diariamente a tu escritorio, es el de una bandeja. Una vez revisado el material vez si lo pasas al archivo, lo distribuyes a otra persona o lo descartas. El mantener tu archivo ordenado no basta para hacer un buen uso de tu tiempo. Debes usarlo, y recurrir a él, cada vez que sea necesario, haciendo el uso del archivo un hábito, un comportamiento habitual. Sólo de esta manera usando el archivo en forma consciente en un principio y luego haciéndolo hábito, tendrás en el archivo un arma para mejorar el uso eficaz de tu tiempo.

Para tu mejor orden sería conveniente hacer una lista diaria de los documentos que agregas a tu archivo. Sólo así sabiendo a ciencia cierta con lo que cuentas, y manteniéndolo ordenado, harás un buen uso de tu archivo.

#### 2. Uso del teléfono

Como vimos en el capítulo de los desperdiciadores, el teléfono puede ser un gran aliado en la administración de tu tiempo, o bien, un factor de éste, ya que es el distractor por excelencia. Un llamado telefónico inoportuno, además de interrumpir tu trabajo, te ocupa tiempo y provoca tu distracción, con lo que te dificulta volver a concentrarte en lo que estabas.

Por eso es necesario saber usar el teléfono, el que te ayudará en gran forma al mejor uso de tu tiempo.

Entre las técnicas para un mejor uso del teléfono debemos anotar:

- Establece preguntas para la atención del teléfono, cómo deben hacerse, cómo y cuándo pasar una llamada, y qué asuntos podrían ser atendidos por otra persona
- Establece horarios para el uso del teléfono, tanto para llamar como para recibir llamadas





- Antes de hacer una llamada haz un bosquejo de los temas a tratar o discutir. Limitate a la pauta, evitando así caer en trivialidades
- Sé breve y directo
- Anda directamente al grano por el asunto porque has llamado, sin rodeos ni vacilaciones
- Establece previamente un límite de tiempo
- Aprende a poner fin a una conversación telefónica

### 3. Control y prevención de interrupciones

Una interrupción es un alto en tu trabajo, el que tú realizabas en un determinado momento. Como fruto de ella no realizas la tarea del momento, caes en desconcentración y desvías tu pensamiento.

Sin duda necesitas mantener contactos con otras personas, esclarecer dudas, intercambiar ideas, planificar viajes, idear proyectos.

Así, tanto como tú requieres tiempo de los demás, éstos también requieren que tu estés disponible para ellos. Entonces, nuevamente caemos en lo esencial de una buena administración, es decir en el buen uso del tiempo: definir en qué se va a usar y en que proporción. Teniendo claro esto, analizarás cómo enfrentar y controlar las interrupciones. Luego de hacerte este auto análisis durante un tiempo determinado (dos semanas) comprenderás en mejor forma tus interrupciones y llegarás a la sorpresa de conocer que muchas más de las imaginadas las produces tu mismo. Así, podrás proteger tu tiempo, pero a pesar de esto, encontrarás que seguirás siendo interrumpido, aunque mucho menos. Como en la realidad nunca podrás borrar todas las interrupciones, lo que puedes hacer es minimizar el tiempo de interrupción:

- Establece límite de tiempo, ya que sólo tienes algunos minutos disponibles
- Muéstrate ocupado
- No seas muy efusivo al recibir un llamado a una visita
- Anda directo al asunto, sin rodeos.





- No pierdas jamás la calma y la concentración
- Aprende a decir NO a toda tarea que no merezca tu atención
- Haz tu trabajo inmediatamente

Con estas ideas debes enfrentarte a una interrupción.

Pero, más vale prevenir que curar y la idea que a continuación desarrollaremos tiende a ello.

Tú puedes, y debes, prevenir las interrupciones impidiendo que sucedan...¿Cómo?

- Reserva un tiempo para ti, creando inaccesibilidad, bloqueando todas tus interrupciones durante un lapso importante, de acuerdo con tus necesidades y posibilidades. Para algunos será un éxito "rescatar" una hora diaria.

En este tiempo podrás concentrarte y hacer de él un periodo productivo y creativo.

- Las auto-interrupciones son hábitos que nos hacen perder pequeños espacios de tiempo, que impiden una buena concentración. Nos referimos al mover papeles sin causa alguna, llamar por teléfono sin necesidad de hacerlo, etc.
- Establece un sistema de comunicación regular, para así hacer las cosas de una sola vez, y no ser interrumpido por la misma persona varias veces al día.

#### 4. Información

Una fuente inagotable de pérdida de tiempo es la falta de información, o contar con información inadecuada al iniciar un trabajo. Sin duda que a mitad de camino descubrirás que la información con que cuentas es escasa y no conduce completamente a tus objetivos. La otra posibilidad es que, también a mitad de camino, te llegue más información.

En ambos casos tendrás que parar el trabajo, ya sea para buscar más Información o para rehacer el trabajo a la luz de los nuevos antecedentes.

Pero existe un tercer camino, y es el que debes usar. No comiences un proyecto hasta que tengas la información suficiente sobre el tema. Esto te permitirá planear tu trabajo y destinar un tiempo al desarrollo del mismo. En definitiva, si cuentas con la información suficiente, podrás administrar tu tiempo de acuerdo a ella, dándole un uso adecuado y previniendo las posibles interrupciones.





#### CONSIDERACIONES FINALES

Después de leer esta guía te preguntarás por donde empezar. Lo más directo es partir por las VÍAS DE SOLUCION, saltándote aquellas que no se apliquen a tu caso. Recuerda que más que una secuencia de acciones, se trata de un cambio de actitud, por eso debes estar convencido de la utilidad de una buena administración de tiempo. Una vez aclarada tu motivación lo importante es partir y volver a insistir las veces que sea necesario, hasta sentir que estás manejando tu tiempo y que él no te está manejando a ti.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Reconocer al tiempo como un recurso limitado y crítico en la vida de las personas
- ☞ Identificar los obstáculos del tiempo
- ☞ Organizar el tiempo para un trabajo eficaz

### 2. Contenidos principales

- ☞ El tiempo: un recurso
- ☞ Desperdiciadores de tiempo
- ☞ Soluciones

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

El tiempo al igual que muchos otros recursos debe ser bien administrado para lograr resultados. La buena administración del tiempo se basa en la determinación de objetivos tanto personales como profesionales, ya que sin ellos no es posible tomar decisiones cuanto al uso de este recurso.

Para iniciar una buena administración del tiempo es necesario identificar a los desperdiciadores u obstáculos del tiempo para así poder aplicar soluciones y transformar un uso ineficiente en eficiente; de esto resulta el mito de la escasez de tiempo, que en realidad es una mala administración del tiempo.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Díálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
8. Observación y análisis	20	Papelotes, pizarra	Opiniones, conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		





## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

#### Objetivos del ejercicio

- ➔ Reconocer al tiempo como un recurso administrable en beneficio personal en función de los objetivos de cada persona.

#### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

#### Preparación

- ➔ Mostrar lámina o papelote con instrucciones.
- ➔ Se entregará a cada persona un plumón y cartulinas.
- ➔ Se le describe cada ejercicio a realizar. Anexo 1.
- ➔ El trabajo será individual.

#### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución de los ejercicios	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

#### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- ☛ Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones de cada ejercicio.
- ☛ Los participantes reciben el material necesario para desarrollar cada ejercicio.





## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 4: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 5: Formato de auto evaluación.





### EJERCICIOS

1. Responder al cuestionario "Como Manejo mi Tiempo" (15 min.). Anexo 1
2. Elaborar un "pastel" ilustrativo de cómo maneja su tiempo (en cartulina); trazar sectores para las diferentes actividades, asignándoles superficies proporcionales al tiempo que se les dedica. Colocar su nombre en la parte posterior del "pastel" e intercambiarlo con otro participante. Comentar en parejas. Comentario general. (15 min.)
3. Identificar los "enemigos del tiempo". Destacar los cinco principales. Jerarquizar por orden de peligrosidad. Luego comentar en parejas. (20 min).

	EXTERNOS	INTERNOS
1		
2		
3		
4		
5		

4. Se ha establecido una asociación de productores de maíz formada por tres grupos, cada uno de los cuales se encuentra en diferentes zonas. (Ver anexo 2). La junta directiva de esta asociación ha decidido contratar los servicios de asistencia técnica para sus asociados y ha pedido a diferentes personas una propuesta de precios y plan de trabajo. Además se han establecido ciertas condiciones para este servicio. Una de las condiciones es que los extensionistas deben cumplir es que en un día deberían visitar las tres zonas donde se hallan los productores. Tenga en cuenta que la jornada laboral tiene 8 horas y que se trabaja seis días a la semana. Todos los tiempos y valorizaciones se deben hacer para una hectárea.





### ANEXO 1: COMO MANEJO MI TIEMPO

A continuación hay diez afirmaciones sobre el manejo del tiempo. Encerrar en un círculo la opción que se adecua a su labor actual

**1. Cada día dedico un tiempo a planear mi trabajo**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**2. Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**3. Diariamente hago un alista de los “pendientes”, los jerarquizo según su importancia y trato de manejarlos en ese orden**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**4. Dedico mi tiempo a tareas que soy capaz de realizar, y no lo dedico cosas utópicas, improductivas o ambas.**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**5. Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar la crisis y lo inesperado.**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |





**6. Delego satisfactoriamente buena parte de mis actividades.**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**7. Trato de manejar una sola vez la papelería que me llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella.**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**8. Tengo una estrategia diseñada para evitar interrupciones**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**9. Soy capaz de decir “no” cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes.**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |

**10. En forma habitual practico la relajación para reducir las tensiones**

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Casi nunca     | 2. A veces      |
| 3. Frecuentemente | 4. Casi siempre |





## ANEXO 2: TIEMPO PARA EXTENSION

### INSTRUCCIONES

#### TABLA 2 A. ACTIVIDADES DE EXTENSION

En esta tabla se indica el motivo de la visita a la parcela del productor y el día de la visita corresponde a la cuenta desde el primer día de visita hasta el último día; Por ejemplo, el día de la cosecha puede ser el día 170 desde que se inició el cultivo. En la columna de "Tiempo en Minutos" indicar cuanto tiempo promedio que invierte en cada visita para una hectárea.

#### TABLA 2 B. CALCULOS PRELIMINARES

Completar la tabla haciendo los cálculos necesarios. Tomando en cuenta que una jornada laboral tiene 8 horas y se trabaja al mes 24 días.

#### TABLA 2 C. TIEMPOS Y COSTOS DE ASISTENCIA

Establecer cuales son las actividades correspondientes a cada una de las secciones, colocando una unidad de medida para esa actividad, horas, por ejemplo para el tiempo invertido, las hectáreas cubiertas o atendidas en promedio por mes y el tiempo promedio por hectárea.

#### TABLA 2 D. COSTO DE EXTENSION POR HECTAREA

Anotar cada rubro costeable de la extensión, en función de los cuadros anteriores, la unidad de medida puede ser horas, por ejemplo en el caso del tiempo que dedica el extensionista a su trabajo por hectárea. La cantidad de horas que trabaja el extensionista se multiplican por el valor por hora que se atribuye a dicho trabajo y se obtiene el total.





GRAFICO 2 A. DISTANCIAS ENTRE LAS ZONAS DE PRODUCCION

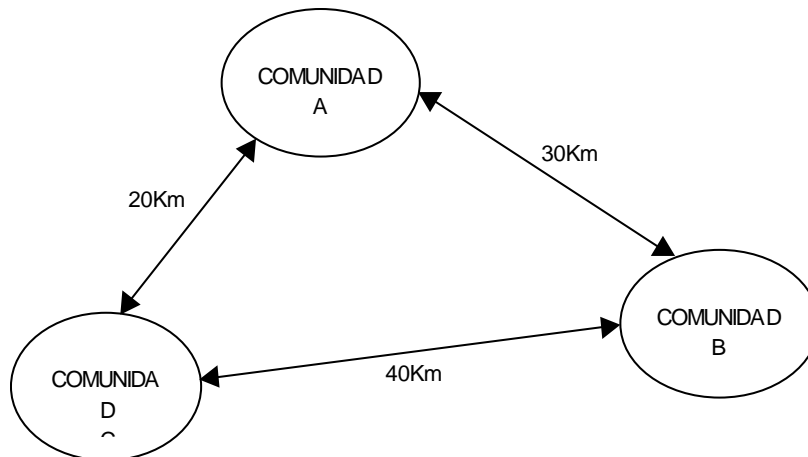


TABLA 2 A. ACTIVIDADES DE EXTENSION

ORDEN DE VISITA	MOTIVO DE VISITA	DIA DE VISITA	TIEMPO EMPLEADO MINUTOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
Total			





TABLA 1 B. CALCULOS PRELIMINARES

ITEM	VALOR
TIEMPO PROMEDIO POR VISITA	
TIEMPO DE TRASLADO ENTRE PARCELAS	
TIEMPO TOTAL VISITA (1 Ha.)	
HECTAREAS VISITADAS POR DIA	
HECTAREAS VISITADAS POR MES	

TABLA 1 C. TIEMPOS Y COSTOS DE ASISTENCIA

TIEMPOS DE ASISTENCIA POR HECTAREA				
	MEDICION			
RUBRO	UNIDAD	TIEMPO	HAS CUBIERTAS	TIEMPO X HA
PREPARACION SERVICIO				
TRASLADO DE EXTENSIONISTA				







TIEMPOS DE ASISTENCIA POR HECTAREA				
	MEDICION			
RUBRO	UNIDAD	TIEMPO	HAS CUBIERTAS	TIEMPO X HA
APLICACIÓN DEL SERVICIO				
TOTAL MINUTOS				
EN HORAS				




TABLA 2 D. COSTO DE EXTENSION POR HECTAREA

COSTO DE EXTENSION POR HECTÁREA				
RUBRO	TIEMPO	CANTIDAD	VALOR (S/.)	TOTAL (S/.)
TOTAL COSTO				
% COSTO PRODUCCION				





ANEXO 3: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION  
SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	 Conforme	 Indeciso	 Disconforme
Marque con una X La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
Opine Qué fue lo más útil de la sesión: Porqué:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			





### ANEXO 3: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. Una constante en la actividad humana es la escasez del recurso tiempo. ( )
2. La base de la administración del tiempo es la definición clara de los objetivos personales y profesionales. ( )
3. Las metodologías de administración del tiempo son un elemento suficiente para ser eficiente. ( )
4. Una persona que trabaja 15 horas diarias esta maximizando el uso de su tiempo ( )
5. Marque la alternativa correcta:
  - a). La falta de objetivos ponen el tiempo de las personas a merced de las fuerzas que lo rodean.
  - b). La agenda debe seguirse estrictamente, de lo contrario se está cayendo en ineficiencia
  - c). La mayor parte de ineficiencias surgen de actuar sin pensar (planear).
  - d). La administración del tiempo es la administración de sí mismo, es decir de la vida.





## MODULO GENERAL



### SESION 7

## INFORMACIÓN FINANCIERA Y COSTOS

- I. Marco Referencial
- II. Información básica
  - 1. Objetivos de la sesión
  - 2. Contenidos principales
  - 3. Duración de la sesión
- III. Procedimientos
  - 1. Cuadro de actividades
  - 2. Desarrollo de la sesión
    - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
      - Objetivos
      - Tiempos
      - Preparación
      - Estructura
    - 2.2 Conclusiones de la Sesión
- IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

La información financiera o económica de los negocios es clave para tomar decisiones, esta información nos va a permitir conocer la marcha del negocio en cuanto a sus costos, los ingresos generados, la rentabilidad obtenida, los niveles de efectivo disponible y muchas otras variables que permiten tomar decisiones en la empresa. Esta sesión la vamos a dividir en dos partes, la primera que consiste en establecer elementos sencillos de costeo para construir estados de información sobre esta base, el estado que veremos en esta sesión es el de pérdidas y ganancias. De este modo podemos decidir sobre la posibilidad de éxito de un cultivo cualquiera.

### ELEMENTOS DE COSTEO

Los costos de cualquier negocio (Aquí usamos indistintamente el término costo o gasto) pueden ser asignados siguiendo los rubros de:

- ☞ **Costos de materiales:** Todos los insumos empleados en el proceso productivo, por ejemplo fertilizantes, pesticidas, funguicidas, semillas y otros materiales que se usen en el cultivo.
- ☞ **Costos de mano de obra:** Todos los servicios efectuados por las personas, por ejemplo jornales por siembra, deshierbo, por cosecha, por fumigar y otros. Aquí se incluyen los jornales empleados por el propio agricultor dueño del predio, en esta parte incluimos los jornales u horas de trabajo de todos aquellos que están vinculados directamente al proceso productivo.
- ☞ **Costos Generales:** Se incluyen los servicios de extensión brindados por técnicos externos, excepto que la supervisión sea por varios cultivos, en ese caso proporcionados el valor al cultivo.



Otros costos generales son la guardianía de la cosecha, el seguimiento del agua, el pago a guardianes en la toma de agua y otros costos, que no se vinculan de manera directa al proceso de cultivo.





☞ **Amortizaciones:** Cuando se realizan inversiones o pagos previos al cultivo, pueden ser inversiones tangibles: equipos, maquinas, edificios, vehículos o también inversiones intangibles: gastos de legalización de títulos (si pedimos crédito) y otros gastos pre operativos. Se entiende que estos pagos previos, deben recuperarse paulatinamente, por ejemplo una pala comprada para un cultivo se desgastará en parte durante este, ese desgaste se debe valorizar para así tener fondos disponibles para reponer la pala. Esa recuperación del valor se denomina depreciación. De igual modo los intangibles son pagos que se recuperan período a período y su nombre es amortización.

☞ **Costos financieros:** Otro rubro que debemos considerar para medir la capacidad de pago del cultivo es el costo financiero, este se determina en función al monto prestado y la tasa de interés pagada.

Otra manera de agrupar los costos puede ser bajo la siguiente estructura:

- Costos en efectivo
- Costos no desembolsados en efectivo
- Costos de propiedad.

En los **costos que son salidas en efectivo** tenemos los costos de insumos y materiales diversos, de mano de obra, alquiler de equipos o del predio e inclusive costos generales diversos, es decir todos aquellos pagos que realiza el productor.

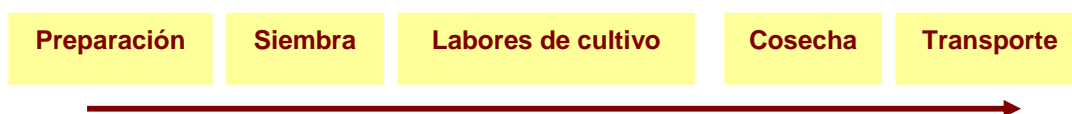
Tenemos los **costos que no son salidas en efectivo:** el trabajo del agricultor que es propietario del terreno y de sus familiares no pagados, el rendimiento del capital que posee en agricultor y que puede ser destinado a otras inversiones, o inclusive rendir un interés en el banco.

Los **costos de propiedad** son la depreciación, la amortización de intangibles, los pagos por intereses de deudas que asumiera el productor y otros pagos derivados de la propiedad del terreno, de los equipos y por las fuentes de financiamiento usadas.





Un ejemplo de costeo podemos establecerlo usando como modelo el cultivo de maíz híbrido, con 5 meses de duración, con un terreno de una hectárea, tenemos el siguiente proceso y su costo respectivo, comenzaremos con el costo de mano de obra:



1. MANO DE OBRA

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL S/,	TOTAL S/.
<b>1. Preparación de Terreno</b>					70,00
Chaleo y Quema	Jornal	2	10,00	20,00	
Riego de Machaco	Jornal	2	10,00	20,00	
Limpieza Acequias	Jornal	2	10,00	20,00	
Bordeadura	Jornal	1	10,00	10,00	
<b>2. Siembra</b>					90,00
Siembra a Lampa	Jornal	9	10,00	90,00	
<b>3. Labores Culturales</b>					254,00
Primer Abonamiento	Jornal	5	10,00	50,00	
Aplicación Insecticida Liquido	Jornal	2	12,00	24,00	
Segundo Abonamiento	Jornal	5	10,00	50,00	
Aplicación Insecticida Granulado	Jornal	5	10,00	50,00	
Cultivo/Aporque	Jornal	2	10,00	20,00	
Riegos: 1°, 2°, 3°, 4°	Jornal	6	10,00	60,00	
<b>4. Cosecha</b>					340,00
Arranque/Corte	Jornal	5	10,00	50,00	
Despanque	Jornal	19	10,00	190,00	
Llenado Sacos y Carguio	Jornal	5	10,00	50,00	
Trilla	Jornal	5	10,00	50,00	
<b>SUB TOTAL</b>		<b>75,00</b>			<b>754,00</b>

Se usan 75 jornales en todo el cultivo de maíz, lo que suma un total de 754 soles para este rubro. Ahora veamos los costos de materiales, maquinarias y otros insumos:





2. MAQUINARIA Y/O TRACCION ANIMAL (ALQUILER)

OPERACIÓN	TIPO	CANTIDAD Hor/Maq.	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL S/,	TOTAL S/.
Aradura (Seco)	Tractor	1,5	75,00	112,50	112,50
Grado y Cruza (Humedo)	Tractor	1,5	75,00	112,50	112,50
Surcado	Tractor	1	50,00	50,00	50,00
Cultivo/Aporque (Caballo)	Dia	2	25,00	50,00	50,00
Desgrane (Fanega = 414 Kg)	Fanegas	19,32	3,00	57,96	57,96
SUB TOTAL					382,96

3. INSUMOS

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL S/,	TOTAL S/.
1. Semilla Certificada					295,00
Híbrido	kilo	25	11,80	295,00	
2. Pesticidas					179,00
Atranex	Lt.	1,5	46,00	69,00	
Acephate	Sobre 100 gr	1	12,00	12,00	
Clorpirifos 480 EC	Lt.	1	58,00	58,00	
Agridex Adherente	Lt.	0,2	25,00	5,00	
Triclorphon	Bols x 10 K	1	35,00	35,00	
3. Fertilizantes					571,40
Urea	Sacos	9	36,60	329,40	
Fosfato Di Amonico	Sacos	4	43,50	174,00	
Cloruro de Potasio	Sacos	2	34,00	68,00	
4. Otros					228,80
Agua	Horas	16	9,00	144,00	
Sacos Transparente polietileno	Unidad	160	0,53	84,80	
SUB TOTAL					1274,20

Estamos asumiendo, aquí que el productor no posee la maquinaria para arado, surcado y otras actividades, de modo que las máquinas debe alquilarlas.

Los costos generales se muestran a continuación:







#### 4. COSTOS GENERALES

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL S/.	TOTAL S/.
<b>1. TRANSPORTE</b>					
Semilla	Bols 25 Kg	1,0	1,00	1,00	1,00
Fertilizante	Sacos 50 Kg	15	1,00	15,00	15,00
De la cosecha	TM.	8	20,00	160,00	160,00
<b>2. ASISTENCIA TECNICA</b>					
	%	1	4%	103,49	103,49
<b>SUB TOTAL</b>					<b>279,49</b>

En el caso de la asistencia técnica, esta resulta de aplicar el 4%, a los costos anteriores como mano de obra, maquinaria, insumos más transporte (el costo total antes de los intereses de deuda). Este 4% es el monto estimado por Agrobanco, en la sesión 6 de administración del tiempo se revisa en detalle la valorización del mismo.

Veamos ahora los costos de depreciación y amortización:

#### 4. COSTO AMORTIZACION Y DEPRECIACION

ACTIVIDAD	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR S/.	TASA APLICABLE ANUAL %	DEPRECIACION 6 MESES
Palas Pesadas	80	4	320	0,10	16
Palas livianas	24	5	120	0,10	6
Mochila manual	260	1	260	0,10	13
Gastos para crédito	100	1	100	0,10	5
<b>TOTAL</b>					<b>40,00</b>

En este ejemplo estamos asumiendo, que al principio del año se compró equipos como palas y mochilas, asimismo se realizaron gastos de legalización de títulos, o copias de certificados negativos de gravamen en Registros Públicos, estos gastos se denominan intangibles.

En estos rubros se aplica tasas de depreciación de 10% anual y se amortiza el intangible a 10% anual. Veamos ahora el costo financiero:

#### 5. COSTO FINANCIERO

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL S/.
Intereses por deuda: TEA 20%	6 meses	1652,75		157,75
<b>TOTAL</b>				<b>157,75</b>





En este caso el interés de la deuda se calculó para un préstamo de 1,652.75 soles (el 61% de los costos totales), este préstamo fue a 6 meses, con una tasa efectiva anual de 20% (Crédito de Agrobanco). En la sesión de créditos se revisará algunos apuntes del cálculo de estos.

Ahora calculemos el costo total:

- Mano de obra	:	754.00
- Maquinaria	:	382.96
- Insumos	:	1,274.20
- Costos Generales	:	279.49
- Costos de depreciación y amortización	:	40.00
- Costos financieros	:	<u>157.75</u>
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>2,888.40</b>

Si el agricultor produce 8,000 kilos por hectárea, tenemos un costo unitario de: 0.361 soles por kilo.

Podríamos trabajar este ejemplo en los tipos de costos desembolsados, no desembolsados y de propiedad, asumimos que el 50% de la mano de obra la pone el agricultor:

- Costos en efectivo (maquinaria, insumos, costos generales y 50% de mano de obra): 2313.65
- Costos no desembolsados: 377.00
- Costos de propiedad (financieros y depreciación): 197.75

**Total: 2,888.40 soles.**

Si consideramos que el agricultor puso 1037.90 soles y que ello bien le pudo reportar una ganancia de 6% anual en soles (O más, dependiendo de la posible inversión en otro cultivo de igual o mayor rentabilidad que maíz, esto se llama costo de oportunidad), entonces en 5 meses el hubiera obtenido por ahorros 25.51 soles, entonces el costo no desembolsado sube a 402. 51 y el costo total pasa a 2913.91 soles. Con ello el costo por unidad sale 0.364 soles por kilo.





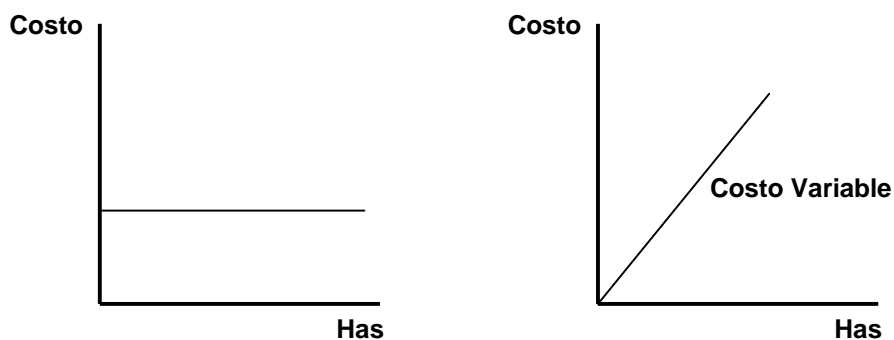
### COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Decimos que los costos son fijos, cuando estos no se alteran con el cambio en la producción, por ejemplo en el caso de la siembra de 1 hectárea de maíz, gastamos en la limpieza de las acequias que desembocan en la parcela, el costo será el mismo que si sembramos 10 hectáreas de maíz, la acequia es una sola, de modo que su costo no varía con el número de hectáreas sembradas.

En el caso de los costos variables, son todos aquellos que varían con el nivel de producción o con la extensión de hectáreas sembradas. Por ejemplo, si compro semilla para una hectárea de ají, debo comprar más semilla si deseo sembrar 10 hectáreas.

Pueden existir costos parte fijos y parte variable, en ese caso debemos identificar y proporcionarlos de manera correcta. Los gráficos siguientes pueden ilustrar mejor la existencia de costos fijos y variables:

GRAFICO 1: COSTOS FIJOS Y VARIABLES



La información de costos fijos y variables, puede ser de mucha utilidad para el análisis de punto de equilibrio, es decir el punto mínimo de ganancias (Ingresos igual a costos), algo que se tratará en la sesión de análisis. Finalmente cabe señalar que los estados de ganancias y flujo de efectivo se construyen, primordialmente, antes de la siembra, para medir así el posible retorno del cultivo.





Un ejemplo de costos fijos y variables, los tenemos del caso de maíz (No incluimos los costos financieros), veamos:

Rubro		Costo Variable	Costo Fijo
Mano de obra	:	724.00	30.00
Maquinaria	:	382.96	00.00
Insumos	:	1274.20	00.00
Costos Generales	:	279.49	00.00
Costos de depreciación y amort. :		<u>0.00</u>	<u>40.00</u>
<b>Costo Total</b>		<b>2660.65</b>	<b>70.00</b>

#### EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Los costos son parte del estado de ganancias y pérdidas, si le añadimos los ingresos, estaremos midiendo la utilidad del cultivo.

Un estado de pérdidas y ganancias significa obtener las utilidades o pérdidas de la actividad productiva, para ello restamos del ingreso todos los costos en que incurre el cultivo.

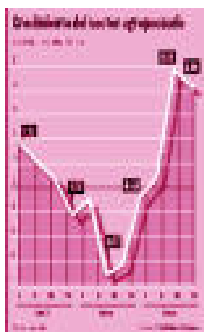


Los ingresos resultan de multiplicar los productos cosechados por el precio en el mercado, si el mercado es muy competitivo (muchos productores de manera permanente) esperamos que el precio no varíe.

Sin embargo, si la producción es estacional encontraremos un precio alto en épocas de poca producción y un precio muy bajo en épocas de alta producción, en este caso predecir el precio es algo bastante difícil. Pudiendo optarse por un análisis de escenarios, algo que se verá en la sesión respectiva (un escenario a precio alto, otro a precio bajo y otro a precio medio).

Hay que tener cuidado en el caso de los impuestos, como verá nuestro ejemplo posterior, este no contiene impuestos, primero porque en la práctica los agricultores no pagan impuesto a la renta, excepto personas jurídicas o empresas del rubro agropecuario, en ese caso la utilidad neta debe ser descontada del impuesto a la renta.





Otro impuesto no considerado es el IGV, esto se debe a que los agricultores en calidad de productores primarios se encuentran exonerados del impuesto, a la venta de sus productos, sin embargo algunos insumos, por no decir la mayoría, contiene el IGV, lo cual representa para el agricultor un costo adicional. (La ley 27400 establece el uso de documentos cancelatorios para la importación y venta de insumos agrícolas, no incluye semillas, esto supone que el IGV es asumido por el estado quien emite estos documentos a los proveedores).

Otro detalle a notar en este estado de pérdidas es su naturaleza agregada, es decir los hemos construido de modo global, puede ser hecho antes del cultivo o al cierre del mismo.

Las tasas de depreciación se rigen por tablas publicadas por la SUNAT (Ley de impuesto a la renta), en este caso los equipos al 10% anual (Activos diversos agropecuarios), vehículos al 20% anual, los edificios al 3% anual, los equipos de cómputo al 25% anual, igual el ganado de trabajo. La amortización se aplica hasta con 10 años de plazo, es decir como mínimo el 10% anual.

El costo financiero resulta de multiplicar el saldo deudor por la tasa de interés vigente, por ejemplo un crédito de 1000 al 10% anual, paga 100 de interés el primer año, el segundo año, el monto a pagar depende del pago del principal, por ejemplo si se pago 500 del principal, entonces el interés del segundo año es 50. En la sesión de créditos, se explicará esto en mayor detalle, por ahora asumiremos que conocemos los pagos financieros.

Con los datos del ejemplo anterior, calcularemos el estado de ganancias y pérdidas. Aquí no consideramos la ganancia del aporte de capital propio del agricultor (costo de oportunidad). Cuando se haga evaluación económica, encontraremos que la tasa de descuento (o costo de capital) del flujo de efectivo incorpora un costo de oportunidad de la ganancia del productor. El estado de pérdidas es el siguiente:





Estado de Ganancias y pérdidas Nuevos Soles (1 HA de MAIZ)	
Producción (Kilos)	8.000
Precio esperado	0,53
<b>Ingreso</b>	<b>4.240,00</b>
<b>Costos</b>	<b>2.730,65</b>
Mano de Obra	754,00
Maquinaria (alquiler)	382,96
Insumos	1.274,20
Costos Generales	279,49
Depreciación y amortización	40,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1.509,35</b>
Gasto financiero	157,75
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.351,60</b>

La utilidad neta es 1,351.60 soles, que significa una ganancia de 0.17 soles por kilo. Hay que tener en claro que muchos de los estimados pueden no cumplirse, como la producción estimada, en el análisis económico financiero se analizará en detalle esta información.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Identificar y manejar la información financiera referente a costos
- ☞ Construir estados de ganancias y pérdidas
- ☞ Identificar costos fijos y variables
- ☞ Tener herramientas de información suficientes para realizar el análisis económico y financiero de las unidades productivas.

### 2. Contenidos principales

- ☞ Identificación de costos
- ☞ Estado de ganancias y pérdidas
- ☞ Costos desembolsados, no reembolsados y de propiedad
- ☞ Costos fijos y variables

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

La información financiera es relevante para el proceso de toma de decisiones, en este caso es vital conocer de antemano los posibles resultados de una siembra, para de este modo, poder tomar la mejor decisión sobre seguir adelante con ese cultivo o cambiarnos a otro de mejores perspectivas.

La información financiera se sustenta en diversos estados de información para esta sesión hemos considerado sólo el estado de ganancias y pérdidas, esto debe aplicarse a los manejos de costos de la unidad productiva y medir de ese modo su utilidad.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Diálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
8. Observación y análisis	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto Evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		





## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR



#### Objetivos del ejercicio

- ➡ Desarrollar un efectivo servicio de consulta al productor agrario, en temas de información financiera.

#### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

#### Preparación

- ➡ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- ➡ Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- ➡ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➡ Se alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- ➡ Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- ➡ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- ➡ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.





#### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

#### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas y técnicas que tuvieran para resolver el ejercicio, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (esto es opcional, Ud. puede trabajar directamente el caso).
- Terminada la parte de ideas y técnicas, el equipo se reúne, elige la mejor idea o técnica y resuelve el ejercicio.
- Los resultados obtenidos se llenan en el formato respectivo, Anexo 2, y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores evaluarán los resultados de los distintos equipos y declararán cual es el mejor. La misma que recibirá un premio.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.





- ☛ Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.
- ☛ Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.

## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 4: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 5: Formato de auto evaluación.





#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO



1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio, léalo y analice con detalle. No olvide usar la información alcanzada más relevante.
3. Uds. deben proponer todas las ideas y técnicas que hagan posible medir la ganancia del cultivo, de manera certera, de tal modo que el productor sea bien orientado. Ud. debe convencer al productor de que el producto es rentable (Use opcionalmente las cartulinas para sus ideas o técnicas y el papelote entregado para pegarlas).
4. Revisadas todas las técnicas, elijan la mejor, resuelva el ejercicio y recomiende al productor (El facilitador actúa como productor).
5. Una vez determinados los resultados, llénelos en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





### EJERCICIO: AGROCONSULTING

Don Alfredo es un agricultor ubicado en Mochumí, viene sembrando arroz desde hace 10 años, pero él desea cambiar de cultivo, posee suficiente capital para ello. El ha notado que el suelo viene tomando algunas características particulares, por ejemplo en épocas en que no siembra, se pone blanquecino, lo cual es una señal de la salinización, además los precios caen continuamente, en la última campaña le pagaron 0.19 dólares el kilo, pero se espera que este baje.

Algunos compañeros arroceros le han manifestado que cobraron 0.50 soles el kilo (0.14 dólares) en la campaña de verano 2003, a este precio la ganancia es cero, pues se estima que el costo unitario de producción es de 0.14 dólares por kilo.

Don Alfredo ha ganado en sus últimas campañas un promedio de 450 dólares por hectárea, invirtiendo 1190 dólares por Ha. (con rendimiento de 8.1 toneladas por hectárea, en campañas de 5.5 meses), el posee 10 hectáreas, de las cuales 7 se destinaban al cultivo de arroz y 3 son de frutales diversos que su familia se niega a cortar, debido a que son el huerto familiar. Pero el arroz ya no lo satisface, además el agua en la región es disputada día a día por otros gremios de productores y se comienzan a tener una serie de plagas en el arroz que generan un mayor costo en agroquímicos, además que se genera un mayor daño al suelo.

Los vecinos de Don Alfredo son arroceros, ellos también se han enterado que existe la posibilidad de sembrar frijol de palo, algunos extensionistas le aseguran que el producto es rendidor, que se puede llegar a 10 toneladas por hectárea y con ello sería sumamente rentable.





Don Alfredo no es un agricultor cualquiera, el ser tradicional no ha querido decir que no se informe sobre costos, de modo que se enteró de diversos datos sobre el cultivo.

Los agentes de extensión quieren ganarse con un nuevo cliente, sin embargo se encuentran que Don Alfredo ya tiene información, ahora deben convencerlo de sembrar, aunque el parece reacio, puesto que los datos no son muy halagadores.

Su equipo esta formado por agentes de extensión agresivos, Uds. creen firmemente en el boom de las menestras de Lambayeque, y quieren demostrar que el cultivo es rentable. (La comisión por la extensión es un % de los costos totales por hectárea). La información que consiguió Don Alfredo fue la siguiente:

**Frijol de Palo:** Cultivo donde más del 99% de la producción se exporta, (el 2002 se exportó 9.7 millones de dólares, equivalente a 11.5 millones de kilos) los principales compradores locales son:

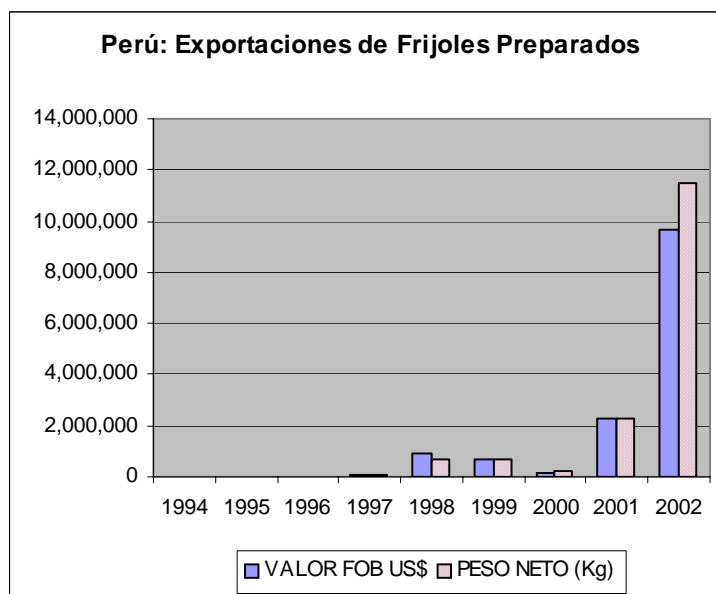
- ☞ Procesadora: Exportó 5.2 millones de dólares el 2002.
- ☞ Gandules Inc: Exportó 3.5 millones de dólares
- ☞ Veg and Fruit: Exportó 0.5 millones de dólares

Las exportaciones de fríjol de palo envasado, crecen a un ritmo fuerte, si vemos el gráfico siguiente encontraremos que del 2001 al 2002, prácticamente se exportó cinco veces más.

El mercado principal es USA con 69%, Puerto Rico con 19%, Trinidad con 6% y Canadá con el 1.3 % del total exportado en el 2002.

Se espera un crecimiento del mercado internacional, el mercado local es escaso y no se espera un crecimiento.





Además de esos datos, se determinó el siguiente proceso de cultivo y sus respectivos costos obtenidos en la región (Fuente HAT IMAR 2002):

Frijol de Palo. Datos en Soles por Ha			
Rubro	<i>promedio</i>	<i>max</i>	<i>min</i>
<b>Producción (Kgs)</b>	2,058	4,273	372
<b>Ingreso</b>	966	1,923	149
<b>Precio</b>	0.47	0.64	0.40
almacigo	0	0	0
preparación	292	430	213
siembra	126	149	96
fertilizacion	69	211	11
maleza	38	190	0
plagas	74	357	0
aporque	6	54	0
riegos	93	190	30
cosecha	331	660	56
comercializac	0	2	0
<b>Total</b>	<b>1,030</b>	<b>2,243</b>	<b>406</b>





El cuadro anterior, consigna la información de precio obtenido por kilo de frijol, se sabe además que la utilidad máxima en la región fue de 793 soles, la mínima fue de -694 soles y la utilidad promedio en la región fue de -64 soles (- es pérdida) datos calculados por hectárea.

Los costos también se han clasificado por tipo de insumo, para ello puede verse el cuadro siguiente:

Frijol de Palo. Datos en Soles por Ha			
Insumo	<i>promedio</i>	<i>max</i>	<i>min</i>
Semilla	47	108	24
Fertilizantes	28	139	0
Abono foliar	18	53	0
Materia organica	0	0	0
Hierbizida	0	0	0
Fungicida	4	16	0
Insecticida	57	186	0
Material	0	0	0
Maquinaria	168	320	62
Herramientas	0	0	0
Tracción animal	31	83	13
Mano de obra	595	1151	366
Servicios	0	2	0
Terreno	0	0	0
Agua de riego	64	140	20
control biologico	16	135	0
regulador	1	11	0
<b>Total</b>	<b>1030</b>	<b>2344</b>	<b>485</b>

Otros datos son el número de pañas de cosecha que rindió el cultivo, en promedio se tuvo 6 pañas, como máximo 10 y como mínimo 1 paña. Lo que implica los niveles de rendimiento por hectárea. (Se asume que no se comprará ningún equipo en la nueva campaña). Otra información llegó de un productor piurano, amigo de Don Alfredo, mostrada a continuación:







FRIJOL DE PALO - PIURA	
Nombre Científico:	Cajanus cajan
Familia:	Leguminosae
Variedad:	Criolla, Sipán
Período Vegetativo:	120 - 150 días
Vida Útil:	2 - 3 años
Requerimiento de Suelo:	Franco arenoso
Departamentos productores:	Piura
Épocas de Siembra: Piura	Feb - Mar
Época de Cosecha: Piura	Junio- Julio
Temperatura optima / promedio:	18 - 35 grados centígrados
Jornales (No/Ha):	60 - 70
Rendimientos (TM/Ha):	
Rendimientos Nacional:	0.801 (grano seco)
Rendimientos Regionales	0.730 (grano seco) y 1.8 - 2.0 (grano verde)
Rendimientos Potenciales	4 -5.5 (grano verde) y 1.8 - 2.5 (grano seco)
Costo Producción (USA \$/Ha) :	600 - 700
Manejo Técnico:	
Semilla (Kg/Ha):	15- 20
Distanciamiento (m):	Entre surcos 1 y entre plantas 0.6
Fertilizantes:	
Nitrógeno (N). (Kg/Ha):	80 -100
Fósforo (P). (Kg/Ha):	60 - 70
Potasio (K). (Kg/Ha):	40 - 60
Módulo de Riego (m3 / Ha):	5,000 - 6,000
Frecuencia de Riego (días):	20 - 30
Principales Plagas:	Arañita roja, heliothis
Principales Enfermedades:	Nematodo de la raíz
Usos:	Consumo humano, harinas

Fuente: CIPCA Perú.





## ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

Precio esperado por kilo (S/.): .....

Capital propio (S/.): .....

Producción esperada: ..... Kilos por hectárea

Rubro / Insumo	Costo por hectárea

Utilidad por Hectárea (S/.): .....

Explique sus decisiones de manera breve: .....

.....  
.....  
.....








**ANEXO 3: CUADRO DE EVALUACION**  
Para uso del facilitador

IDEA	PUNTOS
<u>UTILIDAD MAYOR AL CULTIVO DE ARROZ</u>	25
MAYOR RATIO UTILIDAD / CAPITAL	20
COMISION POR EXTENSION	20
PRECIO COHERENTE CON EL MERCADO	15
USO DE INSUMOS RELEVANTES	10
LOGRO DE ACUERDOS CON PRODUCTORES VECINOS	10
TOTAL PUNTOS	100





ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION  
SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	 Conforme	 Indeciso	 Disconforme
<b>Marque con una X</b> La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<b>Opine</b> Qué fue lo más útil de la sesión:  Porqué:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			





#### ANEXO 5: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. El estado de ganancias y pérdidas mide muy bien la rentabilidad de un cultivo.

( )

2. Los compra de equipos es un claro ejemplo de costo fijo

( )

3. El costo financiero incluye los pagos del capital prestado

( )

4. Los costos de mano de obra son fijos, debido a que

el agricultor trabaja igual si siembra poco o mucho.

( )

5. Marque la alternativa correcta:

- a). Lo que me presta el banco es un costo fijo
- b). El costo variable de un cultivo es menor que el costo fijo.
- c). La utilidad neta no incluye impuestos, porque la empresa es informal.
- d). La depreciación es un costo que representa una salida de dinero.

6. Llene el espacio punteado:

El costo..... es aquel que cambia cuando se aumenta el número de hectáreas sembradas, esto se da porque la..... es mayor, lo que implica una mayor..... de insumos, más jornales y otros requerimientos necesarios para el cultivo.





## MODULO GENERAL



### SESION 8

## ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

### I. Marco Referencial

### II. Información básica

1. Objetivos de la sesión
2. Contenidos principales
3. Duración de la sesión

### III. Procedimientos

1. Cuadro de actividades
2. Desarrollo de la sesión
  - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
    - Objetivos
    - Tiempos
    - Preparación
    - Estructura
  - 2.2 Conclusiones de la Sesión

### IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

### EL FLUJO DE CAJA

Ya hemos determinado la utilidad neta que genera el cultivo de maíz, sin embargo necesitamos conocer si este cultivo ha sido rentable, es decir no bastan sólo con tener utilidades, debemos revisar si estas utilidades compensan todo el esfuerzo realizado por el agricultor, o por lo menos si cubren las mínimas ganancias esperadas. El flujo de caja mide las entradas y egresos de efectivo y tiene la siguiente estructura: Efectivo al inicio del periodo (Inversión de capital de trabajo), Ingresos por ventas, otros ingresos por el lapso de Entradas de efectivo. Las salidas de efectivo o egresos, tales como egresos por concepto de mano de obra, materiales, equipos, costos de indirectos y finalmente los egresos por concepto de operaciones. La diferencia entre la salida de efectivo (Egresos) y la entrada de efectivo (Ingresos) nos da el Saldo Final de Flujo de Caja del período.

FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION							
ACTIVIDAD	PERIODO Y MONTO EN NUEVOS SOLES (2003)						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
1. INVERSIONES	-1.837,90						1.037,90
Equipos	700						
Intangibles	100						
Capital de Trabajo	-1.037,90						
Recuperación del capital de trabajo							1.037,90

En el caso de los Egresos tenemos que considerar los egresos por concepto de mano de obra de las siguientes actividades: Preparación del terreno, labores culturales, y cosecha. Los egresos por concepto de las actividades de mecanización tales como aradura, gradeo, preparación del terreno, cultivo y aporque. Egresos por concepto de insumos, fertilizantes y pesticidas. Finalmente los costos indirectos tales como transporte de insumos, cosecha y asistencia técnica.





<b>FLUJO DE CAJA (Cont)</b>							
2.1 Ingresos							4.240,00
2.2 Costos	1.454,70	396,70	51,00	42,00	0,00		786,25
<b>A. Mano de Obra</b>							
<b>Preparación de Terreno</b>							
Chaleo y Quema	20,00						
Riego de Machaco	20,00						
Limpieza Acequias	20,00						
Bordeadura	10,00						
<b>Labores Culturales</b>							
Siembra a Lampa	90,00						
Fertilización	50,00	50,00					
Riegos	15,00	15,00	15,00	15,00			
Control Fitosanitario	37,00	37,00					
Deshierbos	20,00						
<b>Cosecha</b>							
Arranque/Corte							50,00
Despanque							190,00
Llenado Sacos y Carguío							50,00
Trilla							50,00
<b>B. Mecanización</b>							
Aradura (Seco)	112,50						
Gradeo y Cruza (Húmedo)	112,50						
Surcado	50,00						
Cultivo y Aporque		50,00					
Desgrane (Fanega = 414 Kg.)							57,96
<b>C. Insumos</b>							
Semilla Híbrido	295,00						
<b>D. Pesticidas</b>							
Atranex	69,00						
Acephate	12,00						
Clorpirifos 480 EC	58,00						
Agridex Adherente	5,00						
Triclorphon		35,00					







<b>E. fertilizantes</b>					
Urea	164,70	164,70			
Fosfato Di Amonico	174,00				
Cloruro de Potasio	68,00				
Agua	36,00	45,00	36,00	27,00	
Sacos Transparente polietileno					84,80
<b>F. Costos Generales</b>					
Transporte Insumos	16,00				
Transporte Cosecha					160,00
Asistencia Técnica					103,49

Finalmente, el flujo de caja tiene algunas particularidades, primero que considera un rubro denominado efectivo generado, para ello sumamos la utilidad operativa junto a la depreciación y amortización. Esto se hace porque el negocio no ha desembolsado los montos destinados a depreciación o amortización, simplemente los registro como gasto.

Como no existe desembolso, este gasto realizado ha disminuido mis utilidades de manera sólo contable, puesto que en la realidad ese efectivo lo tengo disponible, por ello consideramos que el negocio agrícola ha generado como fondo o dinero disponible: la utilidad y los fondos depreciados o amortizados que han permanecido en el negocio.

FLUJO DE CAJA (Cont)

Depreciacion							36,70
2.3 Utilidad Operativa (2.1 - 2.2)		-1.454,70	-396,70	-51,00	-42,00	0,00	3.457,05
Dinero generado (2.3 + Depreciación)		-1.454,70	-396,70	-51,00	-42,00	0,00	3.493,75
<b>Flujo de Caja ( 1+ 2)</b>	<b>-1.837,90</b>	<b>-1.454,70</b>	<b>-396,70</b>	<b>-51,00</b>	<b>-42,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.531,65</b>





El siguiente cuadro resume el flujo de efectivo calculando el neto de caja es decir el monto que va en el lado derecho del Balance en Activos Corrientes afectado la cuenta Caja.

Flujo de efectivo Nuevos Soles (1 HA de MAIZ)	
Producción (Kilos)	8.000
Precio esperado	0,53
<b>Ingreso</b>	<b>4.240,00</b>
<b>Egresos</b>	<b>3.648,40</b>
Mano de Obra	754,00
Maquinaria (alqui	382,96
Insumos	1.274,20
Costos Generales	279,49
Equipos y gast	800,00
Gasto financiero	157,75
<b>neto caja</b>	<b>591,60</b>

#### HERRAMIENTAS PARA CONOCER LA RENTABILIDAD

Hacer dinero debería ser el objetivo de los agricultores lambayecanos. El primer paso hacia ese objetivo es desarrollar los estados financieros. Son precisamente estos balances la vara con la cual mediremos si los objetivos de la familia y de la explotación agrícola se han alcanzado. Analizando la situación financiera de los agricultores a través de los registros financieros es muy importante para constar si la operación ha sido exitosa o no. Los estados financieros cada vez son mas comunes en aquellos agricultores que tienen una visión empresarial y no constituyen simplemente un documento necesario para tal o cual operación de crédito. Ellos deben ser los informes que nos ayuden a monitorear el progreso económico, poder hacer las comparaciones con nuestra pasada experiencia y proveer con los suficientes datos contables para hacer nuestros planes y tomar decisiones.





### Balance General

La hoja de balance es uno de los estados financieros de la explotación agrícola. Este balance lista los activos de la empresa tales como dinero en efectivo, dinero en los bancos, equipos, la propia tierra que explotamos, los inventarios de productos agrícolas y otros suministros. Asimismo contiene los pasivos que son los préstamos que recibe el agricultor y el capital que tiene el propio agricultor. La hoja de balance por tanto nos muestra como se han invertido los fondos (activos) y que métodos de financiamiento se han usado ya sea endeudamiento con terceros (Pasivos) y endeudamiento con el dueño de la explotación el agricultor (Capital). Precisamente el balance nos debe mostrar el Patrimonio Neto (Valor de Mercado) o Capital:

**Activo Total Menos Pasivo Total = Capital o Patrimonio Neto**

Un balance debe incluir: Una descripción de los valores de todos los activos y el monto de los pasivos y el tipo de estos según su vencimiento según sean a corto plazo o largo plazo.

El balance se usa para generar: índices con los cuales medir la habilidad del negocio para cumplir con sus obligaciones financieras en el tiempo, ratios o proporciones con las cuales se puedan comparar con otros agricultores, record sobre el progreso que haga hacia el cumplimiento de los objetivos financieros, y una documentada información sobre la posición financiera hacia entidades fuera de la empresa tales como bancos, cajas rurales, etc.

### La Ecuación Básica contable

Existen muchas formas de presentar el balance de la empresa sin embargo la mas común es organizada en base a la ecuación básica contable: Activos Totales = Pasivos Totales + Patrimonio o Capital. En otras palabras, el valor de todos los activos de la empresa deben igualar a el valor de los pasivos (deudas) más el valor del patrimonio. Esto es así porque los activos deben ser financiados ya sea a través de deuda o a través del capital del agricultor.





### Asignando Valores

Los activos y pasivos son listados en la hoja del balance en unidades monetarias SOLES. Asignar valores a activos corrientes como la cosecha de maíz, es relativamente fácil. Sin embargo la cosa se complica con los activos intermedios y los activos de largo plazo como las instalaciones. Existen dos tipos de métodos: Al valor de Costo y al Valor de mercado. El valor de costo frecuentemente llamado el valor de Libros es un el costo inicial del activo mas las mejoras menos la depreciación. El valor del mercado es el valor al cual se vendería en el mercado si me quisiera uno deshacer de ese activo hoy mas los costos que incurro al venderlo. El valor de mercado nos debiera dar en forma mas precisa los estimados de valor de nuestros activos. Pero como muchas veces estos valores fluctúan en el tiempo el capital patrimonial de la empresa podría cambiar simplemente por las fluctuaciones de mercado.

Los agricultores y administradores usualmente usan el método de valor de mercado mientras que los contadores usan el valor de costo. En cualquiera de los casos ambos proporciona información útil concerniente con la posición financiera del negocio agrícola.

### En el Balance se debe incluir información del agricultor fuera del negocio agrícola o no?

Cuando se trata de pequeños agricultores o negocio familiar o persona natural generalmente estos negocios no tienen separados los registros o las actividades de la familia. Es por tanto común considerar la inclusión de los activos y pasivos personales y familiares. Si el objetivo es tener un balance que refleje solamente la posición del negocio agrícola entonces información personal no debería ser incluida. Sin embargo en algunos casos información sobre activos personales no agrícolas deben ser incluidos pero sin combinarlos sin ser presentados separadamente como Agrícolas y no Agrícolas.





### TRABAJANDO UNA HOJA DE BALANCE

La siguiente figura nos muestra una hoja de balance confeccionada con la información presentada por un agricultor de 1 hectárea que cultiva una hectárea de maíz. Inicialmente el agricultor dispone de un efectivo de S/. 1037.90 que es su caja inicial. Asimismo el agricultor adquiere unos herramientas por un valor de S/. 700 los cuales se deprecian a un 5 % considerando los seis meses del periodo de cálculo. El agricultor posee una hectárea de terreno la cual esta valorizada en S/8, 750 soles. El agricultor asimismo invierte en un pozo a tajo abierto para lo cual se presta de la caja municipal un préstamo para pagarlo en dos años. La depreciación de este pozo asciende a 5 % anual. Con estos datos construimos el balance al final del mes sexto.

<i>BalanceGeneral</i>			
Activo Corto Plazo	1.629,50	Pasivo Corto Plazo	0,00
Caja	1.629,50	Deuda cp	0,00
Activo Largo Plazo	11.923,25	Pasivo Largo Plazo	2.450,00
Terreno	8.750,00	Deuda LP	2.450,00
Pozo	2.450,00		
Equip. e Intangible	800,00	Patrimonio	11.102,75
Deprec. Equipo	-40,00	Capital en terreno	8.750,00
		Capital aportado	1.037,90
Deprec. Pozo	-36,75	Utilidad del periodo	1.314,85
Activo Total	13.552,75	Pasivo y Patrimonio	13.552,75

Para el desarrollo del balance se han efectuado los siguientes cálculos:

En la cuenta caja se tiene en cuenta lo siguiente:

La caja inicial	1,037.90
La caja del período	749.35
Se resta los intereses	(157.75)
Caja Final	1,629.50





En la cuenta de Terreno valorizamos el terreno a S/ 8,750 soles, además se considera como aporte de capital del propietario. Otro activo que aparece en el balance es el del Pozo cuya valorización ha sido de S/2,450 que se ha financiado con un préstamo a mediano plazo. Los equipos, herramientas e intangibles, se han valorizado a precios de mercado cuyo valor fue de S/ 800. La depreciación del equipo e intangible asciende a S/ 40.00 y la del pozo asciende a S/ 37.65. La utilidad retenida es neta de la suma de depreciación.

#### Pasivos

En la cuenta de deuda a corto plazo figura cero ya que la deuda contratada con la caja rural se paga al final del período. El agricultor tiene un préstamo a largo plazo pendientes por la construcción de pozo de agua. El patrimonio se calcula sumando las siguientes cifras:

Terreno	S/ 8,750.00
Capital Aportado	S/ 1,037.90
Utilidad del Período	S/ 1,314.85
Total de Patrimonio	S/11,102.75

#### Ratios Financieros

Individualmente los valores de activos, pasivos y capital pueden por si solos no mostrar una completa visión de la situación financiera de la unidad agraria. Los ratios financieros sin embargo pueden permitirnos la comparación entre unidades agrícolas, servirnos de guía de seguimiento del resultado en el planeamiento financiero y del planeamiento de inversión. Los ratios financieros del balance permiten brindar información sobre solvencia y liquidez. Existen cinco ratios que el análisis financiero estándar recomienda obtener: Dos son mediadas de liquidez y tres de solvencia.





### Liquidez

El **Ratio Corriente de Liquidez** se obtiene de dividir el Activo Corriente entre los Pasivos Corrientes. Este ratio nos indica si el negocio tiene el dinero para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y la capacidad que tienen los activos corrientes si se los liquidan de cubrir los pasivos corrientes, por ejemplo supongamos que el activo de corto plazo o corriente es 3945.01 y que el pasivo de corto plazo es 1845.33 (datos supuestos, debido que nuestro ejemplo de maíz tiene un pasivo corriente igual a 0), entonces el ratio resulta:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} \\ &= \frac{3,945.01}{1,845.33} = 2.13 \end{aligned}$$

Así un valor de 2.13 lo interpretamos que los activos corrientes son 213 % de los pasivos corrientes. A más alto el ratio, más larga la diferencia entre Activos corrientes y pasivos corrientes. Un ratio de 2: 1 ó 200 % indica que los activos corrientes son dos veces más que los pasivos corrientes.

Otra Medida recomendada de Liquidez es el Capital de Trabajo. El capital de trabajo es calculado como el total de activos corrientes menos los Pasivos Corrientes. Mide los fondos que estarían disponibles para operar si los pasivos corrientes fueran vendidos y los pasivos corrientes fueran pagados. Usemos el balance del ejemplo de maíz.

**CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES**

$$1,629.50 = 1,629.50 - 0$$





Un valor de 1.629.50 nos indica que estos fondos se encuentran disponibles para comprar insumos, inventario, pagar la mano de obra y otros egresos por otros conceptos necesarios para operar la empresa. El tamaño del capital de trabajo esta determinado por el tamaño del negocio y las necesidades de fondos para operar el negocio.

#### SOLVENCIA

EL ratio **Deuda / Activos** es calculado usando el total de los PASIVOS dividido por el total de ACTIVOS. Mide la deuda total comparada con el total de deuda, seguimos el caso del maíz:

$$\text{SOLVENCIA} = 2,450 / 13,552.75$$

$$\text{SOLVENCIA} = 0.18$$

Esto se interpreta de la siguiente manera un ratio de 0.18 indica que el 18 por ciento de los activos totales tienen reclamación de terceros. A más alto valor del ratio de solvencia corresponde a una situación de un gran porcentaje del negocio agrario financiado por deuda. A lo largo del tiempo conforme los negocios agrícolas generen utilidades el ratio de solvencia va declinando. No hay reglas prácticas que nos indiquen cual debería ser el valor de ratio Deuda / Activos. Altos valores no necesariamente indican situaciones financieras comprometidas de la empresa. Antes de cualquier inversión o antes de un préstamo de dinero deuda adicional debería evaluarse. Si la deuda adicional muestra un flujo de beneficios positivos para el negocio en su totalidad con un margen por riesgos la inversión debería ser considerada independiente del ratio deuda: activos.

En el largo plazo, un creciente ratio Deuda / Activo puede ser un indicador de problemas en la producción, rentabilidad y/o Retiros Familiares. El ratio Deuda / Activo indica al empresario agrícola examinar la política financiera de la empresa en profundidad antes que el problema financiero empeoré.







El ratio **Capital / Activos** es otra medida de solvencia que puede calcularse de la hoja del balance. Este ratio es calculado dividiendo el Capital entre los Activos Totales. Este ratio se puede calcular ya sea a costo o valor de mercado. A más alto este ratio mayor porcentaje de Capital proviene del negocio y menos por la deuda de terceros.

$$\begin{aligned} &= 11,102.75 / 13,552.75 \\ &= 0.82 \end{aligned}$$

Finalmente el ratio **Deuda / Capital** calculado dividiendo el monto total de la deuda entre el Capital. Este ratio refleja lo extendido por el cual el capital es suplido por acreedores antes que por el propio negocio.

$$\begin{aligned} &= 2,450 / 11,102.75 \\ &= 0.22 \end{aligned}$$

#### RENTABILIDAD

La rentabilidad de la empresa agrícola se mide de varias maneras dos de las medidas son la tasa de rentabilidad bruta y la tasa de rentabilidad neta. La **Tasa de rentabilidad Bruta** es la utilidad operativa sobre los ingresos totales. La utilidad operativa es la diferencia entre los ingresos brutos de la empresa agrícola y los gastos directos en insumos, servicios agrícolas mano de obra, los gastos generales de administración y mantenimiento.

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Rentabilidad Bruta} &= \text{Utilidad operativa} / \text{ingreso total} \\ &= 1,472.60 / 4,240 = 0.35 \text{ o } 35 \% \end{aligned}$$

La **tasa de rentabilidad Neta** se obtiene de dividir el margen neto entre los costos totales. La utilidad bruta del agricultor de nuestro ejemplo fue de 1,472.60. A ese monto le substraemos los intereses que tiene que pagar el agricultor por el préstamo recibido que asciende a 157.75 y también le retiramos el costo de la renta de la tierra que asciende a 270.375.





Para calcular esto ultimo, el valor de la Tierra multiplicado por  $(1+0.06)^2$  o sea  $8,750 \cdot (1+0.06)^2 - 8750 = 1,081$  para dos años (asumo que debo ganar 6% anual). Dividiendo ese valor entre 4 porque el período que considero es de 6 meses el valor de costo de renta de la tierra es de 270.375.

El **Margen neto** de la explotación es de 1,044.48. La rentabilidad neta se obtiene de dividir el margen neto entre los ingresos totales.

**Tasa de Rentabilidad neta = Margen neto de explotación / Ingreso total**  
 $= 1044.48 / 4240 = 25 \%$ .

#### Otras medidas de Rentabilidad

Otras medidas de rentabilidad es el rendimiento o utilidad neta sobre los activos (ROA) es decir:

$$ROA = 1,314.85 / 13,552.75$$

$$ROA = 10\%$$

Otra medida de rentabilidad es el rendimiento o utilidad neta sobre capital (ROE) :

$$ROE = 1,314.85 / 11,102.75$$

$$ROE = 12\%$$

**Indicadores relativos:** La rentabilidad neta del cultivo se obtiene de dividir el valor de la producción (8,000 kilos de maíz multiplicado por S/ 0.53 por kilogramo es decir S/4,240) entre el costo total (S/2,767.4) resulta en 1.53. Esto se interpreta de la siguiente manera por cada sol invertido el agricultor recuperó S/ 1.53 adicional.

#### Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de equilibrio esta constituido por la cantidad o volumen mínimo que el productor tiene que producir y por lo cual a ese nivel no pierde ni gana el agricultor. El volumen mínimo que el productor debe llegar resulta de la división entre costo total (S/. 2,767) y precio promedio por kilogramo obtenido de la venta de Maíz (S/. 0.53).





Para este caso el volumen de Equilibrio es 5,222 kilos de maíz por hectárea. Esta cifra esta muy por encima del promedio de producción del Lambayeque que se ubica en 4,500 kilos por hectárea. Otro dato que nos puede dar una idea de la sensibilidad de precios es determinar el precio promedio mínimo que se debe obtener para llegar al punto de equilibrio. El precio al cual el agricultor no pude bajar si quiere mantener el equilibrio económico resulta de dividir el Costo de Producción (S/2,767) entre el volumen de Producción (S/ 8,000) es de S/ 0.3459 por kilogramo.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Identificar y manejar la información financiera flujo de caja, balance, e indicadores de rentabilidad.
- ☞ Construir el Balance
- ☞ Construir flujos de caja que permitan medir la rentabilidad del negocio
- ☞ Identificar los principales indicadores de rentabilidad
- ☞ Determinar el punto de equilibrio como instrumento de gestión de la explotación agrícola.

### 2. Contenidos principales

- ☞ Flujo de Caja
- ☞ Balance
- ☞ Indicadores de Rentabilidad
- ☞ Punto de Equilibrio

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

La información financiera es relevante para el proceso de toma de decisiones, en este caso necesitamos analizar esta información para evaluar nuestra rentabilidad, nuestra posición de riesgo, los niveles mínimos de producción y otros indicadores que permitirán evaluar el desempeño final del cultivo.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Diálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
8. Observación y análisis	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto Evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		



## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

#### Agrícola de Servicios

##### Objetivos del ejercicio

- ➔ Desarrollar los principales estados financieros de una explotación y determinar la rentabilidad, la posición financiera y el punto de equilibrio de la empresa.

##### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

##### Preparación

- ➔ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes, junto a datos del ejercicio.
- ➔ Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- ➔ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➔ Se les alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- ➔ Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- ➔ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- ➔ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.





### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas y técnicas que tuvieran para resolver el ejercicio, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (esto es opcional, Ud. puede trabajar directamente el caso).
- Terminada la parte de ideas y técnicas, el equipo se reúne, elige la mejor idea o técnica y resuelve el ejercicio.
- Los resultados obtenidos se llenan en el formato respectivo, Anexo 2, y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores evaluarán los resultados de los distintos equipos y declararán cual es el mejor. La misma que recibirá un premio.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.
- Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.



- Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.

## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 4: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 5: Formato de auto evaluación.







#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio, léalo y analice con detalle. No olvide usar la información alcanzada más relevante.
3. Uds. deben realizar todos los cálculos que conlleven al análisis económico y financiero del cultivo planteado en el ejercicio (Use opcionalmente las cartulinas para sus ideas o técnicas y el papelote entregado para pegarlas).
4. Revisadas todas las técnicas y cálculos, resuelva el ejercicio y recomiende al productor (El facilitador actúa como productor).
5. Una vez determinados los resultados, llénelos en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





### EJERCICIO: AGRÍCOLA DE SERVICIOS SA

El ingeniero Marino Tabusso agrónomo de profesión ha sido contratado por la asociación de agricultores Nueva Esperanza como consultor de negocios y proveedor de asistencia técnica a fin de recomendarles sobre la decisión de que cultivo sembrar en la campaña 2003 -2004. Tradicionalmente el sector donde se ubican esa asociación ha sido zona arrocerera ya que debido a su ubicación siempre contaba con una gran dotación de agua. Sin embargo, durante los últimos la combinación de factores tales como los años secos, los bajos precios en chacra que reciben los agricultores debido a un exceso de oferta han motivado a los agricultores ha pensar seriamente en cambiar de cultivo. El ingeniero Tabusso ha recomendado el Maíz Amarillo con la variedad CARGILL con un rendimiento promedio de 8,000 Kg/ha. El ingeniero Tabusso ha entrevistado a muchos agricultores miembros de la asociación con la finalidad de recopilar información para poder confeccionar los estados financieros necesarios para realizar una evaluación económica y financiera del agricultor promedio y determinar la rentabilidad del cultivo alternativo Maíz Amarillo Duro.

El ingeniero Tabusso obtuvo la siguiente información:

El agricultor promedio tiene un área de 10 hectáreas cuyo valor de mercado es de aproximadamente \$3,500 por hectárea. El propietario promedio tiene herramientas y equipos valorizados en \$900. Al inicio del año el agricultor invirtió en la construcción de un pozo tubular valorizado en \$4,500 para lo cual consiguió fondos mediante un préstamo a mediano plazo de la caja rural Cruz de Chalpón. (El tipo de cambio a la fecha es de 3.50 soles por dólar)





Este préstamo fue pactado para dos años con un año de gracia para el principal y el pago de interés anual aplicando una tasa efectiva anual del 8%. Tanto los Equipos herramientas como el pozo tubular se depreciaron a una tasa de 5 % para el período de 5 meses. Se solicitó para el cultivo de 10 Has, un préstamo de Agrobanco que ascendió a la suma de 16,527.75, con un 1.5 % mensual de tasa efectiva, vence en 6 meses. Los intereses que tienen que pagar por este prestamos totalizan S/ 1,545. El propietario tenía un capital inicial 10,379 soles que uso como aporte suyo y los que invirtió en las diez hectáreas de Maíz. El precio de venta del Maíz fue de S/0.52 por kilogramo.

Otra información obtenida se muestra en el Anexo A.

El ing. Tabusso, también considera necesario calcular el costo de la asistencia técnica, pues es un costo general que debe cobrarse.





### ANEXO A: COSTOS DE PRODUCCION PARA 1 HA DE MAIZ

#### A. MANO DE OBRA

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
1. Preparación de Terreno			
Chaleo y Quema	Jornal	2	10,00
Riego de Machaco	Jornal	2	10,00
Limpieza Acequias	Jornal	2	10,00
Bordeadura	Jornal	1	10,00
2. Siembra			
Siembra a Lampa	Jornal	9	10,00
3. Labores Culturales			
Primer Abonamiento	Jornal	5	10,00
Aplicación Insecticida Liquido	Jornal	2	12,00
Segundo Abonamiento	Jornal	5	10,00
Aplicación Insecticida Granulado	Jornal	5	10,00
Cultivo/Aporque	Jornal	2	10,00
Riegos: 1°, 2°, 3°, 4°	Jornal	6	10,00
4. Cosecha			
Arranque/Corte	Jornal	5	10,00
Despanque	Jornal	19	10,00
Llenado Sacos y Carguío	Jornal	5	10,00
Trilla	Jornal	5	10,00





#### B. MAQUINARIA

OPERACIÓN	TIPO	CANTIDAD Hor/Maq.	COSTO UNITARIO
Aradura (Seco)	Tractor	1,5	75,00
Gradeo y Cruza (Húmedo)	Tractor	1,5	75,00
Surcado	Tractor	1	50,00
Cultivo/Aporque (Caballo)	Día	2	25,00
Desgrane (Fanega = 414 Kg)	Fanegas	19,32	3,00

#### C. INSUMOS

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
1. Semilla Certificada			
Híbrido	kilo	25	11,80
2. Pesticidas			
Atranex	Lt.	1,5	46,00
Acephate	Sobre 100 gr	1	12,00
Clorpirifos 480 EC	Lt.	1	58,00
Agridex Adherente	Lt.	0,2	25,00
Triclorphon	Bols x 10 K	1	35,00
3. Fertilizantes			
Urea	Sacos	9	36,60
Fosfato Di Amonico	Sacos	4	43,50
Cloruro de Potasio	Sacos	2	34,00





ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
4. Otros			
Agua	Horas	16	9,00
Sacos Transparente polietileno	Unidad	160	0,53

#### D. TRANSPORTE

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
Semilla	Bols 25 Kg	1,0	1,00
Fertilizantes	Sacos 50 Kg	15	1,00
De la cosecha	TM.	8	20,00





## ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

Estado de Ganancias y pérdidas Nuevos Soles	
Producción (Kilos)	
Precio esperado	
<b>Ingreso</b>	
<b>Costos</b>	
Mano de Obra	
Maquinaria (alquiler)	
Insumos	
Costos Generales	
Depreciación y amortización	
<b>Utilidad Operativa</b>	
Gasto financiero	
<b>Utilidad Neta</b>	

Flujo de efectivo Nuevos Soles	
Producción (Kilos)	
Precio esperado	
<b>Ingreso</b>	
<b>Egresos</b>	
Mano de Obra	
Maquinaria (alquiler)	
Insumos	
Costos Generales	
Equipos y gast	
Gasto financiero	
<b>neto caja</b>	





<i>BalanceGeneral</i>	
Activo Corto Plazo	Pasivo Corto Plazo
Caja	Deuda cp
Activo Largo Plazo	Pasivo Largo Plazo
Terreno	Deuda LP
Pozo	Patrimonio
Equip. e Intangible	Capital en terreno
Deprec. Equipo	Capital aportado
Deprec. Pozo	Utilidad del período
Activo Total	Pasivo y Patrimonio

<i>ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO</i>	
RATIOS	RENTABILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO







### ANEXO 3: CUADRO DE EVALUACION




Para uso del facilitador

IDEA	PUNTOS
COHERENCIA DEL ESTADO DE GANANCIAS	25
COHERENCIA DE FLUJO DE CAJA	20
CORRECTA APLICACIÓN DEL BALANCE	20
ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS	15
PUNTO DE EQUILIBRIO	10
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	10
TOTAL PUNTOS	100





ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION  
SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:			
	Conforme	Indeciso	Disconforme
Marque con una X La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
Opine Qué fue lo más útil de la sesión: Porqué:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			





#### ANEXO 5: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. Flujo de efectivo o flujo de caja mide los cambios en el efectivo. Por tanto dado que la depreciación es un costo que no implica desembolso no se debe considerar en este flujo.  
( )
2. El Balance de una empresa muestra lo que posee y lo que debe en un momento determinado. La diferencia entre lo que posee y lo que debe es el valor neto de la empresa.  
( )
3. La Solvencia mide la capacidad que tiene la empresa de afrontar las obligaciones de corto plazo.  
( )
4. La Liquidez es una medida financiera importante para saber la situación financiera de la empresa en el largo plazo.  
( )
5. Marque la alternativa correcta:
  - a). Un ratio de solvencia se obtiene dividiendo los pasivos corrientes (a corto plazo) entre los activos corrientes (a corto plazo).
  - b). La Tasa de Rentabilidad Neta toma en cuenta el costo de los factores. Para el caso del recurso tierra debo considerar cual el costo de alquilar la hectárea a un tercero.
  - c). Un ratio de liquidez consiste en dividir el total de pasivos entre los activos de un balance.
  - d). El Flujo de caja suma la depreciación porque es un fondo de efectivo.
6. Llene el espacio punteado: El punto de equilibrio se determina calculando cual es el volumen..... de un cultivo necesario para..... los que cuesta producirlo. También puede ser obtenido en términos del mínimo..... al que debe vender su producto para .....el costo de producir el cultivo.





## MODULO GENERAL



### SESION 9

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CREDITOS

### I. Marco Referencial

### II. Información básica

1. Objetivos de la sesión
2. Contenidos principales
3. Duración de la sesión

### III. Procedimientos

1. Cuadro de actividades
2. Desarrollo de la sesión
  - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
    - Objetivos
    - Tiempos
    - Preparación
    - Estructura

### 2.2 Conclusiones de la Sesión

### IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

Las empresas necesitan continuamente de capital para poder iniciar actividades nuevas, nuevos negocios o nuevos cultivos. El agricultor no es la excepción, requiere continuamente de capital para financiar sus operaciones. Este capital puede provenir de él mismo, se denomina **capital propio**.

La difícil situación del agricultor ha hecho que este capital propio sea insuficiente, muchas veces inexistente, de modo que se recurre continuamente a solicitar un crédito. El agricultor por lo general no evalúa las condiciones del crédito, le basta con tener el dinero disponible, sin embargo muchas veces este crédito viene en condiciones desventajosas, a tasas sumamente elevadas y con garantías por demás excesivas para el monto otorgado como préstamo.



En esta sesión evaluaremos la naturaleza del crédito, veremos bajo que condiciones se otorgan y como medir la capacidad de pago del mismo, es necesario conocer cuanto cuesta el préstamo, los riesgos inherentes al pago y el mejor uso posible del dinero, labor en donde la asesoría al productor es vital.

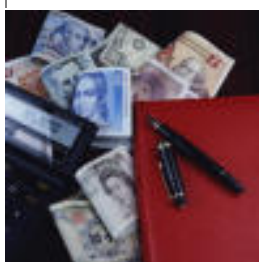
### NATURALEZA DE LOS CREDITOS

Los créditos surgen cuando los negocios tienen necesidades de capital, (León, 2007) estas necesidades pueden ser para inversiones de mediano o largo plazo, o también para necesidades de financiar la campaña agrícola (Corto plazo), es decir crédito sólo para capital de trabajo. Un crédito a largo plazo o un crédito por campaña agrícola implican que el negocio, el sector en donde me encuentro, e inclusive el propietario serán evaluados. Esta evaluación consiste en aspectos de la solvencia moral, económica, arraigo local, la experiencia, antecedentes financieros, operaciones con el mismo operador de crédito, el nivel de crecimiento del sector en donde esta el negocio, el potencial de crecimiento del producto a vender o la situación futura estimada del mercado en donde se venderá el producto.





El rol fundamental del operador o asesor de créditos en esta parte, es guiar al agricultor en estas áreas, puesto que si no se le comenta al productor agrario que el sector esta mal, que los precios pueden venirse abajo, que posee deudas impagas, que no esta asociado y las demás características del otorgamiento de créditos no las cumple, entonces no será sujeto de crédito.



Esta asesoría es necesaria, por cuanto el productor muchas veces se esperanza en un crédito, pero no tiene las condiciones para recibirlo, de modo que al cifrar todas sus expectativas en ello, esta a merced de tramitadores, realizará gastos no recuperables y finalmente puede incluso desacreditar a quien lo asesore en el crédito. Por otro lado, si llega a obtener un crédito en malas condiciones, lo más probable es que quien le

otorgue el crédito sea un prestatario informal, quien a cambio de su riesgo cobrará elevadas tasas de interés y solicitará inclusive los títulos de propiedad, pudiendo el agricultor perder su parcela, ya que las condiciones no eran las mejores para ir adelante en un cultivo con financiamiento externo.

Sin embargo, muchas veces un agricultor que cumple con las condiciones del crédito no recibe el tratamiento adecuado en las instituciones financieras, lo consideran de igual modo no sujeto al crédito, en este caso lo probable es que las condiciones del entorno sean desfavorables y el banco o la entidad de créditos han decidido no financiar ninguna campaña. Aquí se recomienda conseguir buenos fiadores o buenas garantías para la entidad financiera.

El otorgamiento de créditos no pasa necesariamente por las entidades bancarias, muchas veces el financista es el propio comprador o proveedor, en este caso de igual modo se fijan en una serie de dimensiones, como lo moral, lo económico, el entorno, los antecedentes, claro que ello enmarcado en las estrictas dimensiones del negocio, es decir el análisis es menos sofisticado pero se da, aun cuando sea de manera poco formal en quien provee el dinero.

Una vez que hemos determinado las dimensiones que se analizan al entregar un crédito, ahora pasemos al lado del productor y verifiquemos las variables que contiene un crédito.





### VARIABLES DEL CREDITO

El crédito contiene tres importantes variables:

- La tasa de interés
- La cuota a pagar
- Las garantías.

La **tasa de interés** es el pago a quien provee el dinero, este pago es la compensación que se le da al que posee los fondos por el riesgo asumido al prestarlo aun tercero. Cuando la tasa de interés se encuentra dentro de los plazos de pago, se llama interés compensatorio. Pero, cuando el pago ya esta vencido, no sólo se cargan los interés compensatorios, sino un interés moratorio, que se aplica a la deuda impaga. Es por ello que los créditos impagos crecen en valor de una manera más rápida, puesto que soporta ya dos costos: la compensación normal y las moras por el no pago. La tasa de interés puede ser **simple**, cuando lo que cobramos no se va acumulando con el tiempo, es decir el monto de la deuda no suma en cada período los intereses impagos, veamos por ejemplo:

Préstamo: 1000 soles

Vencimiento: 3 años

Interés: 10% anual

En 3 años yo pagaré a tasa de interés simple:  $1000 \times 3 \times 10\% = 300$  soles

La fórmula general es entonces: **Interés: Deuda x Períodos x Tasa de interés**

Hay que tener cuidado cuando la tasa es mensual y los períodos son anuales, en ese caso debemos convertirlo todo en años o meses, para tener una medida homogénea y válida.

La tasa de interés puede ser **compuesta**, si para ello consideramos que el interés de cada período se suma a la deuda, de modo que sobre este saldo se palique un nuevo interés. En la práctica esta tasa es la que usan las entidades financieras diversas.

Veamos un ejemplo:





Préstamo: 1000 soles

Vencimiento: 3 años

Interés: 10% anual

CUADRO DE PAGOS

AÑO	DEUDA	INTERES
0	1000	
1	1100	100
2	1210	110
3	1331	121
PAGO FINAL	1331	331

Fuente: León, 2007

Como se ve en el ejemplo, el total de interés pagado es de 331 soles (Mayor a la tasa de interés simple), esto significa que cada período previo al vencimiento la deuda se capitaliza, se suman los intereses.

El cálculo de esta tasa supone la siguiente secuencia:

$$F1 = P + P i = P(1 + i)$$

$$F2 = F1 + F1 i = P (1 + i)^2$$

$$F3 = F2 + F2 i = P (1 + i)^3$$

De donde se demuestra que el pago final  $F$ , por un crédito  $P$ , a tasa compuesta  $i$ , en  $n$  períodos, es:

$$F = P (1 + i)^n$$

Sin embargo más que el pago final de un crédito, nos interesan las **cuotas a pagar** por el mismo. Para ello exploremos dos variantes: cuota constante (Amortización variable) o cuota variable (Amortización constante). La diferencia entre las cuotas radica en la variación de la amortización, la amortización es el pago del principal de la deuda o del monto acordado como préstamo.







Veamos un ejemplo de cuota constante, con los mismos datos del ejemplo anterior:

Préstamo: 1000 soles

Vencimiento: 3 años

Interés: 10% anual

Para ello usaremos la siguiente fórmula, donde  $A$  es la cuota,  $P$  es el monto de deuda,  $i$  es el interés y  $n$  es el número de cuotas:

$$A: P i / [ 1 - (1 + i)^{-n} ]$$

$$A: 1000 \times 10\% / [ 1 - (1 + 10\%)^{-3} ]$$

$$A: 100 / [ 1 - (1.1)^{-3} ]$$

El resultado es 402 soles, esta es la cuota a pagar durante tres años. Para calcular esto, se puede recurrir también al Excel. Pulsamos el icono: funciones, buscamos la función pago e introducimos los datos. Podemos digitar también directamente y luego dar enter a:

$$= \text{pago}(10\%, 3, 1000)$$

La otra variante para el pago de los créditos es la cuota variable con amortización constante.

Veamos el ejemplo:

Préstamo: 1000 soles

Vencimiento: 3 años

Interés: 10% anual

Amortización constante: 333.33 cada año (Resulta de dividir la deuda entre los períodos de pago:  $P / n$ )





Procedamos a construir una tabla de pagos (León, 2007):

Período	Deuda	Interés	Amortización	Cuota
0	1.000	0		0
1	667	100	333	433
2	333	67	333	400
3	0	33	333	367
PAGO FINAL		200	1.000	1.200

Como se muestra en el cuadro, la cuota es decreciente, debido a que al amortizar reducimos el saldo deudor y con ello los intereses. La amortización puede ser negociada con la entidad financiera, si tenemos ese poder. Sin embargo en la generalidad de casos, lo que se trabaja con las entidades financieras es la fórmula de cuota constante.

Ya sabemos entonces, determinar la cuota, en este caso anual. Se puede trabajar de igual modo para cuotas mensuales. Si la tasa de interés es anual la podemos convertir a meses o incluso a días o semanas, para ello emplearemos una fórmula.

Si la tasa es nominal anual, entonces hacemos lo siguiente:

#### Tasa de interés nominal / Número de períodos

Por ejemplo, una tasa de interés nominal anual de 12% es equivalente a 1% mensual, a 2% bimensual, a 3% trimestral o 0.25% semanal. Para ello sólo colocamos en el denominador el número de períodos. Operamos a la inversa si la tasa es mensual nominal, para llevarla al año.

Si la tasa de interés es efectiva anual, entonces debemos convertirla usando la siguiente fórmula:

$$i_{\text{período}} = [ (1 + i_{\text{anual}})^{1/\text{períodos}} - 1 ]$$

Por ejemplo 12% efectivo anual, es equivalente en meses a:

$$i_{\text{mensual}} = [ (1 + 12\%)^{1/12} - 1 ]$$

$$i_{\text{mensual}} = 0.95\%$$





Para fines de análisis del crédito, es muy importante comparar las tasa que ofrecen las diversas entidades financieras, para verificar cual es la más costosa y elegir aquella que me brinde los mayores beneficios. Para el otorgamiento de un crédito se solicitan muchas veces **garantías**, estas pueden ser los equipos que poseemos, las tierras, la cosecha. Es decir se solicita como garantía cualquier activo que el banco pueda usar para cobrarse en caso no se pague el crédito.

Por lo general las entidades financieras recargan las garantías como un mecanismo de defensa que a la vez desalienta el crédito. Muchas las garantías son por el 100% del monto prestado. Es decir una deuda de 1000 debe ser garantizada por una propiedad o activo que valga 2000. En este caso debemos tener mucho cuidado cuando entregamos garantías, eso dependerá ya en la práctica del valor que el banco, entidad financiera, ONG o cualquier prestamista le otorgue a nuestras propiedades.

No se debe aceptar valorizaciones muy bajas de nuestras propiedades, debemos negociar con el valor de nuestras propiedades en la mente. Sean los valores que el mercado le asigna o los valores que los tasadores establecen, para ello debemos conseguir tasadores fiables y autorizados o capacitados, en este caso una buena ayuda puede ser el Colegio de Ingenieros. No obstante todo este proceso encarece el crédito. Por ello tengamos en mente siempre el valor de nuestras propiedades, así negociaremos en mejores condiciones.

#### Otras formas de financiamiento

Además del financiamiento obtenido por créditos bancarios, los productores agrarios con frecuencia recurren a créditos directos del proveedor, en este caso el costo efectivo del crédito es bastante mayor al sólo recargo de precios (León, 2007). Veamos algunos ejemplos:

Un agricultor siembra arroz, el necesita algunos insumos, el ha recurrido con frecuencia a molineros, uno de ellos le presta para sus insumos el monto de 600 dólares, con las siguientes condiciones:

- Obligación de venderle la cosecha al precio de mercado.
- Entrega en garantía del título de propiedad.
- Tasa de interés de 5% mensual.
- Período desde la entrega del dinero al pago: 5 meses





El agricultor como no tiene mayores opciones acepta el crédito, el cambia el monto otorgado en dólares a soles, porque las tiendas venden en soles. El tipo de cambio al cambiar el dinero es de 3.46 soles por dólar, que asume 2076 soles.

El productor siembra una hectárea de arroz y cosecha 6 toneladas, al momento de la cosecha el precio en chacra esta 0.50 soles por kilo y el tipo de cambio ha subido a 3.50 soles.

Veamos los costos del crédito:

1. Por Intereses:  $600 \times 5\% \times 5 = 150$  dólares = 562.5 soles (A 3.50 soles por dólar)
2. Por Tipo de cambio:  $600 \times (3.5 - 3.46) = 24$  soles
3. Pago total en soles: 586.5 soles
4. Costo efectivo del crédito:  $586.5 / 2076 = 28.25\%$  en 5 meses.
5. Costo efectivo mensual del crédito:  $28.25/5 = 5.65\%$

Este costo efectivo sube, si la compra del arroz en chacra se realiza por debajo del precio de mercado, en ese caso existe una pérdida adicional para el agricultor.

Otro ejemplo, supongamos que el mismo agricultor solicita un crédito por abonos en una tienda de insumos y esta se lo otorga, previo título de propiedad, la tienda hace las siguientes entregas de fertilizantes:

Rubro	Sacos	Valor Unidad	Total
Urea	10	42,00	420,00
Fosfato Di Amonico	5	49,00	245,00
Fosfato Triple	4	48,00	192,00
Crédito en soles			857,00

Fuente: León, 2007

El agricultor sabe que en condiciones normales la urea cuesta 36.6 soles el saco, el fosfato di amonio vale 43.50 soles y el fosfato triple 41. 80 soles. Pero acepta los precios impuestos por la tienda debido a la necesidad de contar con los fertilizantes, ya que como en tantos otros casos de siembra no planificada, su arroz esta sembrado y requiere el abono.





La tasa de interés por el crédito es de 6% mensual, y se paga en 5 meses. Veamos los costos del crédito:

1. Por intereses:  $857 \times 6\% \times 5 = 257.10$  soles
2. Por recargo en precios (ver cuadro adjunto):  $857 - 750.7 = 106.30$

Rubro	Sacos	Valor Unidad	Total
Urea	10	36,60	366,00
Fosfato Di Amonico	5	43,50	217,50
Fosfato Triple	4	41,80	167,20
Valor de los insumos			750,70

Fuente: León, 2007

3. Costo total del crédito: 363.40 soles
4. Costo efectivo del crédito:  $363.40 / 750.70 = 48.41 \%$
5. Costo efectivo mensual del crédito:  $48.41 \% / 5 = 9.68 \%$

En ambos ejemplos hemos empleado tasa de interés simple, que son las modalidades que comúnmente pueden usar los comerciantes o acopiadores, como se ve generalmente se termina pagando más por el dinero recibido que lo pactado, ello puede suceder también en un crédito bancario, cuando se le añaden comisiones y demás recargos al préstamo.

No debemos olvidar que en ambos casos el poder de negociación del acopiador o proveedor impulsa al agricultor a entregar su título, lo que es un riesgo tremendo ante la informalidad en que se realizan estos créditos.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Conocer los criterios seguidos en el otorgamiento de créditos
- ☞ Analizar las variables que intervienen en el crédito: interés, cuota y garantía.
- ☞ Analizar la capacidad de endeudamiento del productor agrícola
- ☞ Orientar la asesoría en la recomendación de mejores fuentes y formas de financiamiento.

### 2. Contenidos principales

- ☞ La naturaleza del otorgamiento de créditos
- ☞ Las variables del crédito: interés, cuota y garantía
- ☞ La capacidad de endeudamiento del negocio agrícola

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

La mayoría de productores agrarios solicitan crédito, esto se debe a su escaso manejo de capital propio y una creciente descapitalización de los productores, sobre todo de los más pequeños.

Con frecuencia podemos encontrar muchas historias de incumplimiento del pago de los préstamos, esto se debe a malos estimados del flujo de efectivo futuro, a un desconocimiento de los costos efectivos del crédito o aun mal uso de los mismos. Por ello esta sesión trata de mostrar estos aspectos para una óptima asesoría al crédito.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Diálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
8. Observación y análisis	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto Evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		



## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

#### Su Banco Amigo

##### Objetivos del ejercicio

- ➔ Analizar las posibles ofertas de crédito, su costo y el mejor uso de estos fondos para asegurar el pago.

##### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

##### Preparación

- ➔ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- ➔ Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- ➔ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➔ Se le alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- ➔ Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de propuestas, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- ➔ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas).
- ➔ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.







### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas o cálculos que tuvieran sobre el mejor crédito, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (opcional, puede trabar directamente en la mesa).
- Terminada la parte de cálculos e ideas, el equipo se reúne y delibera cuál será la mejor propuesta de crédito.
- La mejor propuesta se llena en el formato respectivo, Anexo 2 y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores evaluarán las propuestas de los distintos equipos y declararán cual es la mejor. La misma que recibirá un premio.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.
- Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.
- Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.





## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 4: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 5: Formato de auto evaluación.





#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

###### *SU BANCO AMIGO*

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio a desarrollar, lea el ejercicio y analice con detalle.
3. Una vez leído el ejercicio, Uds. deben proponer todas las propuestas sobre el mejor crédito que debe usar el productor, para ello trabajará interés, cuota, garantía, capacidad de pago y condiciones de crédito. (Use las cartulinas para sus ideas y el papelote entregado para pegarlas).
4. Revisadas todas las propuestas, elijan la mejor, para ello en su grupo deben acordar la mejor forma de evaluar el crédito y su posibilidad de pago.
5. Una vez elegida la mejor propuesta, llénela en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





### EJERCICIO: SU BANCO AMIGO

El mercado de maíz amarillo duro es de relativa importancia en la economía agraria nacional, con una producción anual de 1.06 millones de toneladas en el 2002, se ha visto impulsado por la creciente producción avícola que existe en el país, véase gráfico siguiente:

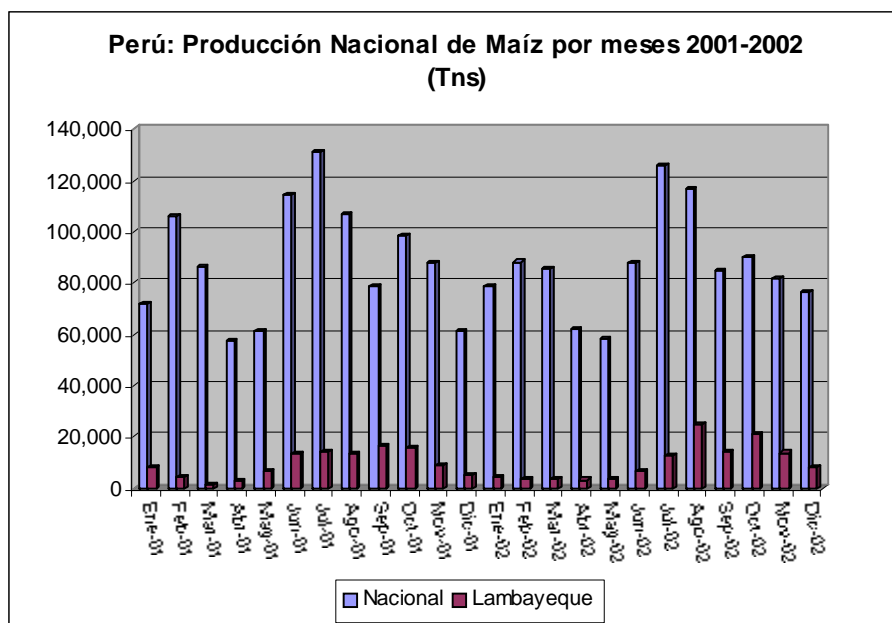
Producción Avícola Nacional Años 1995 - 2001				
Año	Pollos BB Carne (Miles)	Pollos BB Postura (Miles)	Producción Carne de Ave (Tm) *	Producción Huevo (Tm)
1995	222,560	9,324	410,755	144,200
1996	201,938	9,121	410,536	130,000
1997	218,952	9,371	449,812	149,400
1998	238,973	9,523	490,309	154,468
1999	260,038	9,539	553,634	161,291
2000	277,730	10,209	609,798	162,280
2001	284,655	10,342	622,128	162,811

Fuente: Ministerio de Agricultura – D.G.I.A.  
\* Incluye carne de pollo, gallina, pato y pavo.

Este impulso a la producción de maíz ha tenido un eco en Lambayeque, región que ha incrementado su participación en la producción nacional y subido ligeramente los volúmenes producido en el 2002, respecto al 2001.

El cultivo de maíz amarillo duro representa el 5% del valor de la producción agrícola del país, siendo el 7mo cultivo en importancia nacional. Actualmente se consumen 4.5 kilos per cápita de maíz a nivel nacional, un promedio bajo comparado con Brasil. Para la producción veamos el gráfico siguiente:



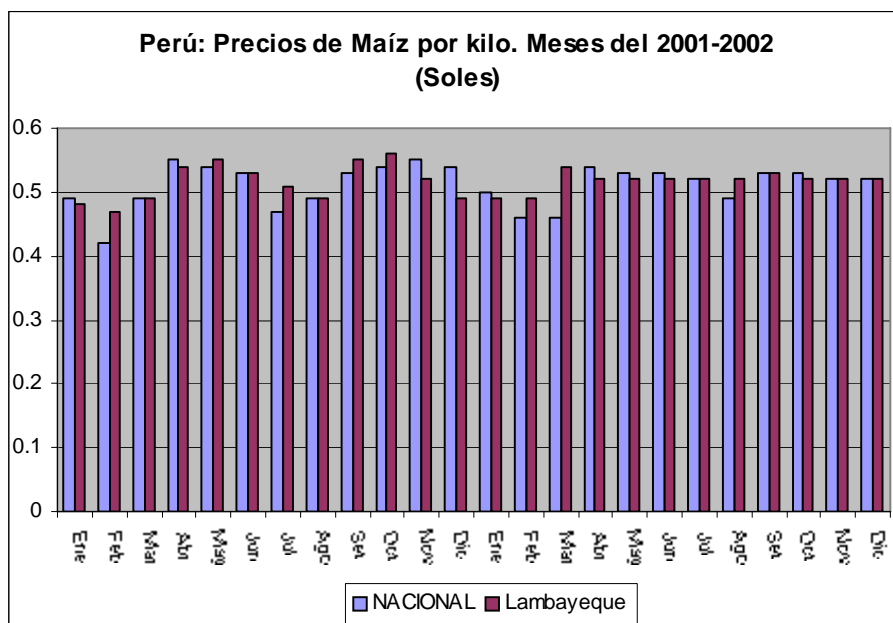


Por otro lado, desde 1998 no se ha producido importaciones de maíz amarillo duro, mucho menos exportaciones (Fuente: Prompex), lo que señala una penetración creciente de la producción nacional.

El impulso del cultivo de maíz no ha significado una alta variabilidad de precios en chacra, este se ha mantenido estable, lo que señala un consumo estable pero creciente.

La dinámica de los precios nacionales y los de la región Lambayeque, pagados en chacra se puede ver en el siguiente gráfico:





Como se ve en el gráfico, el precio en chacra de los últimos meses del 2002, se ha mantenido estable en 0.53 soles por kilo, no se han mostrado diferencias mayores entre el precio pagado en el ámbito nacional y el precio pagado en Lambayeque.

Don Pepe es un agricultor maicero, tiene 5 años sembrando maíz, se puede decir que es experimentado, sin embargo aún no logra los estándares de producción que han logrado algunos vecinos de él. Don Pepe tiene su parcela en el camino de Chiclayo a Ferreñafe. El desea obtener un crédito, pero no entiende mucho de los tramites ni de los costos asociados, ni cuanto pedir, el ha buscado asesoría en su equipo. Ud. y sus compañeros deben ayudarlo en este trámite.





Don Pepe, ha visitado diversos bancos, los cuales le han solicitado un estimado de sus costos e ingresos. Para ello don Pepe, presentó su información. Sin embargo en los diversos bancos se ha elaborado el siguiente cuadro comparativo (Fuente HAT IMAR):

<i>Maiz: Datos de Costos por Ha. (S/.) 2002</i>				
<i>Rubro</i>	<i>Promedio</i>	<i>Maximo</i>	<i>Minimo</i>	<i>Don Pepe</i>
Produccion (Kgs)	6,786	9,350	4,492	6,072
<b>Ingresos</b>	<b>3,591</b>	<b>4,862</b>	<b>2,246</b>	<b>3,279</b>
<b>Costos</b>				
Foliar	6	31	0	0
Agua	150	231	61	85
Fertilizantes	535	814	420	562
Hierbicida	10	69	0	0
Insecticida	141	267	68	114
Mano de obra	921	1,514	685	710
Maquinaria	381	660	176	386
Materiales	3	6	0	3
Semillas	237	620	78	359
traccion animal	52	118	0	60
<b>Costo Total</b>	<b>2,436</b>	<b>3,242</b>	<b>1,778</b>	<b>2,278</b>
<b>Utilidad</b>	<b>1,155</b>	<b>2,428</b>	<b>-480</b>	<b>1,001</b>

Este cuadro favorece a medias a Don Pepe, por lo que todos le han solicitado en garantía sus 10 hectáreas de terreno (La zona es buena y se estima un valor de 3000 dólares por Ha).

Don Pepe esta un tanto asustado con ello, considera que la garantía es excesiva, por ello el desea saber cuánto pide de crédito, para sí resolver cuanto da en garantía. Don Pepe no ha sembrado en años anteriores las 10 hectáreas de maíz, por lo general 4 hectáreas las dedicaba al frijol, en donde ganaba un promedio de 300 dólares por Ha. El hacía dos campañas de menestra al año y no tiene intenciones de abandonar este cultivo, salvo que le demuestren una buena utilidad y un crédito adecuado.





Los Bancos le han ofrecido diversas formas de crédito, a continuación resumimos en una tabla todas estas modalidades:

Entidad	Tasa Efect Interés	Tipo de Tasa	Préstamo Máximo	Plazo Meses	Comisión Mensual
Caja Municipal	4,1%	Mensual	12.000	6	0%
Caja Rural	60%	Anual	15.000	7	0%
Mi Banco	2,8%	Mensual	10.000	6	1,3%
Agro Banco	19%	Anual	11.000	7	1%

Don Pepe, no se encuentra agremiado, le han comentado lo de las cadenas productivas, pero él piensa que eso es improductivo y sólo es una pérdida de tiempo. Se sabe que existe un gran comprador nacional, que paga a la cosecha, un precio previamente fijado, sin embargo es requisito mantener estándares mínimos de calidad. Don Pepe, no ha realizado análisis de calidad en su maíz, por ello no sabe que hacer, sin embargo le han comentado que en Ferreñafe el nivel de humedad del maíz y sus componentes de fécula son los idóneos para la industria.

Pero este comprador grande, no compra pequeños volúmenes, él desea comprar la producción de toda la asociación de productores de maíz de Ferreñafe. Don Pepe actualmente le vende el maíz a un comprador mayorista, quien se lleva muy bien con él e incluso le ha dado crédito más de una vez, al 5% mensual de interés, pero con montos máximos de 5000 soles por campaña.

Don Pepe, desea elegir un Banco, desea saber cuanto prestar (para que el banco no le niegue el monto, si es muy alto o fuera de las posibilidades del negocio).







## ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

Banco (s) elegido:

Monto dado en garantía:

Monto total del préstamo:

Tasa de interés anual:

Cuota a Pagar:

Flujo de caja neto  
al final de la campaña:

Porque tomó estas decisiones:





### ANEXO 3: CUADRO DE EVALUACION




Para uso del facilitador

IDEA	PUNTOS
CAPACIDAD DE PAGO DEL CREDITO	20
MENOR GARANTÍA OTORGADA	20
SE HIZO ALIANZAS ESTRATEGICAS	15
MENOR TASA DE INTERES PAGADA	15
HIZO COMBINACIÓN DE CREDITOS	15
MEJORA DE LA PRODUCCION	15
TOTAL PUNTOS	100





ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION  
SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	 Conforme	 Indeciso	 Disconforme
<b>Marque con una X</b> La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<b>Opine</b> Qué fue lo más útil de la sesión: Porque:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			





#### ANEXO 5: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. La tasa de interés simple capitaliza período a período,  
por que suma el interés al monto de la deuda. ( )
2. El buen pagador siempre obtiene crédito, aún cuando  
el fenómeno del niño haya destruido el 50% de la parcela. ( )
3. La cuota fija considera la amortización variable. ( )
4. La cuota fija, es así porque la tasa de interés no varía  
ya que es independiente de lo amortizado. ( )
5. Marque la alternativa correcta:
  - a). La garantía cubre el riesgo de no pago
  - b). Debemos entregar nuestras tierras como garantía al valor que el banco le ponga.
  - c). La tasa efectiva mensual se debe comparar con la nominal, para verificar cual crédito es más caro.
  - d). Los bancos trabajan con tasa de interés simple.
6. Llene el espacio punteado:  
Ser sujeto de crédito depende de la..... o económica, ya que la primera mide si soy una persona que..... los compromiso pactados y la segunda mide si tengo..... de pago para afrontar la deuda.





## MODULO GENERAL



### SESION 10

## NEGOCIACIONES

### I. Marco Referencial

### II. Información básica

1. Objetivos de la sesión
2. Contenidos principales
3. Duración de la sesión

### III. Procedimientos

1. Cuadro de actividades
2. Desarrollo de la sesión
  - 2.1 Ejecución de la sesión: Ejercicio a desarrollar
    - Objetivos
    - Tiempos
    - Preparación
    - Estructura
  - 2.2 Conclusiones de la Sesión

### IV. Anexos



## I. MARCO REFERENCIAL

### NEGOCIACIÓN

Definiremos la negociación como un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

Existe lo obvio: las negociaciones laborales con la gerencia. Existe lo no tan obvio: los gerentes negocian con subordinados, compañeros y jefes, los vendedores negocian con los clientes, los agentes de compras negocian con los proveedores. Y existe lo difícil de detectar, como por ejemplo un trabajador está de acuerdo con realizar un jornal adicional a cambio de un beneficio pasado o futuro.

En las organizaciones actuales basadas en los equipos, donde los miembros se encuentran cada vez más a sí mismos teniendo que trabajar con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir ni siquiera un jefe común, las habilidades de negociación se vuelven vitales.

#### Estrategia de Negociación

Hay dos enfoques generales de negociaciones que son:

**Negociaciones distributivas:** Las situaciones tradicionales de ganar - perder, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda, es decir condiciones de suma - cero.

Un ejemplo que muestra de manera más clara este tipo de negociación es el de las negociaciones gerente - empleado sobre salarios. Cada parte llega a la mesa de negociaciones para conseguir tanto dinero como le sea posible de la otra parte.

#### Negociaciones integradoras

Es la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes, es decir una solución ganar-ganar.





Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable, es ventajosa para solucionar problemas, mostrar flexibilidad y examinar nuevas ideas.

Un ejemplo interesante, sería el caso de un comisionista que realiza una venta de productos químicos a crédito a un cliente, por \$25,000 y le extiende un plazo de 30 días para pagarlo.

Al tramitar el pedido, el jefe del área de créditos le indica que ese cliente no está sujeto a crédito por no haber cumplido anteriormente con los plazos otorgados. El comisionista no quiere perder esa venta y se sienta a negociar con el jefe de créditos. Intercambian ideas, discuten el tema, buscan alternativas de solución que satisfagan a las dos partes, y llegan a la conclusión que se puede extender el crédito mencionado siempre y cuando este cliente presente una carta fianza que asegure el pago del monto otorgado en crédito en el momento oportuno.

#### **El proceso de negociación**

La negociación consiste de cinco pasos:

**Preparación y planeación:** Antes de empezar a negociar, "hay que hacer la tarea": ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué desea obtener de la negociación? ¿Cuáles son sus metas?

Usted también querrá preparar una evaluación de lo que piensa que son las metas de la negociación de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados podrán estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles o escondidos podrían ser importantes para ellos? ¿Sobre que estarían dispuestos a realizar acuerdos? Cuando usted pueda anticiparse a la posición de su oponente, estará mejor equipado para enfrentar sus argumentos con hechos y números que apoyen su postura.





Utilice la información que ha reunido para desarrollar una estrategia. Como parte de esta, usted debería determinar su mejor alternativa y de la otra parte para negociar un acuerdo, determinar el menor valor aceptable para usted en un acuerdo negociado.

#### **Definición de las reglas básicas**

Una vez realizada planeación y desarrollado estrategia, está listo para empezar a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación misma. ¿Quién realizará la negociación? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué restricciones de tiempo, si la hay, se aplicarán? ¿A qué temas estará limitada la negociación?

¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.

#### **Aclaración y justificación**

Tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, apoyarán, y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación, es una oportunidad para educar e informar por que son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales.

#### **Negociación y solución del problema**

La esencia del proceso de negociación es la toma y daca real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes, se deben realizar determinadas acciones para mejorar las probabilidades de lograr un buen acuerdo.







### **Cierre y puesta en práctica**

Consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones se requerirá dejar claras las especificaciones en un contrato formal. En la mayoría de los casos, sin embargo, el proceso de cierre de la negociación no es más formal que un simple apretón de manos.

Temas sobre la negociación

Comprende cuatro temas:

### **El papel de las características de la personalidad en la negociación**

Usted podría asumir que quienes acostumbran asumir riesgos serían negociadores más agresivos y que se caracterizan por hacer pocas concesiones. Sorprendentemente, la evidencia no apoya esta intuición. Todas las evaluaciones de la relación personalidad-negociación demuestran que las características de la personalidad no tienen un efecto directo ya sea en el proceso de negociación o en los resultados de la misma.

Se sugiere que usted debería concentrarse en los asuntos y factores situacionales de cada episodio de la negociación y no en la personalidad de su oponente.

### **Diferencias de sexo en las negociaciones**

Los hombres y las mujeres no negocian de manera diferente

Las comparaciones entre gerentes experimentados (hombres y mujeres) encontró que las mujeres no eran ni peores ni mejores negociadoras, ni más cooperadoras o abiertas que los demás y ni más ni menos persuasivas y amenazadoras que los hombres.

La creencia de que las mujeres son “mas agradables” que los hombres en las negociaciones se debe probablemente a que se confunde el sexo y la carencia de poder que han soportado típicamente las mujeres en las grandes organizaciones.





La investigación indica que los gerentes con poco poder, a pesar del sexo, tratan de aplacar a sus oponentes y usar suaves tácticas persuasivas en lugar de la confrontación de poder, no debería haber ninguna diferencia significativa en los estilos de negociación.

Las actitudes de las mujeres hacia la negociación y hacia ellas mismas como negociadoras parecen ser bastante diferentes de las de los hombres. Las gerentas demuestran menos seguridad en la anticipación de la negociación y están menos satisfechas con su desempeño después de que se termina el proceso a pesar del hecho de que su desempeño y los resultados que logran son similares a los de los hombres.

#### **Diferencias culturales en las negociaciones:**

Aunque parece no haber una relación directamente significativa entre la personalidad de un individuo y el estilo de negociación, los antecedentes culturales parecen ser relevantes. Los estilos de negociación claramente varían entre las culturas nacionales.

El contexto cultural de la negociación influye significativamente la cantidad y tipo de preparación para la negociación, el énfasis relativo en la tarea versus las relaciones interpersonales, las tácticas utilizadas e incluso el lugar donde las negociaciones deberían llevarse a cabo.

#### **Negociaciones de terceras partes**

Ocasionalmente, los individuos o representantes del grupo llegan a un empate y son incapaces de resolver sus diferencias a través de las negociaciones directas. En tales casos, podrían acudir a una tercera parte para ayudarlos a encontrar una solución. Existen cuatro papeles:

**Mediador:** Es una tercera parte neutral que facilita una solución negociada utilizando el razonamiento, la persuasión, sugerencias sobre alternativas y similares. Son empleados mucho en las negociaciones sindicato-gerencia y en disputas ante la corte civil.





La eficacia total de las negociaciones mediadas es bastante impresionante. Pero la situación es la clave para que el mediador tenga éxito o no; las partes en conflicto deberán estar motivadas a negociar y a resolver su conflicto. Además la intensidad del conflicto no puede ser demasiado alta, la mediación es más eficaz ante niveles moderados de conflicto. Las percepciones del mediador son importantes; para ser eficaz, el mediador debe ser percibido como neutral y no coercitivo.

**Árbitro:** es una tercera parte que posee la autoridad para dictar un acuerdo, puede ser voluntario (solicitado) u obligatorio (forzado por la ley o por un contrato).

La autoridad de árbitro varía de acuerdo con las reglas establecidas por los negociadores.

La ventaja del arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. Si una parte termina sintiéndose totalmente derrotada, esa parte con toda seguridad quedará insatisfecha y es poco probable que acepte cortésmente la decisión del árbitro. Por tanto, el conflicto pudiera resurgir mas tarde.

**Conciliador:** Es una tercera parte confiable que proporciona un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente.

La conciliación es utilizada ampliamente en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Comparar su eficacia con la mediación ha probado ser difícil ya que ambas se traslapan en gran medida. En la práctica, los conciliadores típicamente actúan más como simples conductos de comunicación. También se involucran en la búsqueda de hechos, la interpretación de mensajes y en las persuasiones de los que disputan para que lleguen a algún acuerdo.

**Consultor:** Es una tercera parte imparcial y hábil, que trata de facilitar una su solución creativa del problema a través de la comunicación y el análisis, ayudado por su conocimiento de la administración de conflictos.





El papel de consultor no consiste en arreglar los asuntos sino, más bien en mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a un arreglo ellas mismas. El consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entenderse y a trabajar la una con la otra. Tiene un enfoque de largo plazo: generar percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.





## II. INFORMACION BASICA

### 1. Objetivo de la Sesión

- ☞ Entender el concepto de negociación, así como Identificar y manejar las estrategias utilizadas.
- ☞ Aprender a desarrollar un adecuado proceso de negociación.
- ☞ Analizar la relevancia que pudiera tener la personalidad en la negociación, el sexo, las diferencias culturales y las negociaciones de terceras partes.

### 2. Contenidos principales

- ☞ Conceptualización de negociación.
- ☞ Estrategias de negociación: Distributiva e Integrativa.
- ☞ Proceso de negociación.
- ☞ El papel de las características de la personalidad en la educación.
- ☞ Diferencias de sexo en la negociación.
- ☞ Diferencias culturales en la negociación.
- ☞ Negociación de terceras partes.

### 3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

### 4. Comentarios

La negociación constituye un proceso, independiente de los resultados que se obtengan, se llegue a no a un acuerdo. Se entiende por proceso, en general a una serie de etapas que presenta la negociación, en cierto orden, como veremos más adelante y en forma específica a un fenómeno que muestra alteraciones continuas, una serie de acciones que conducen a un fin, en el que las conversaciones constituyen el proceso, y la recolección de información es el elemento que permite seguir adelante. Proceso en el que, a medida que se avanza, se van produciendo resultados, ninguno de los cuales es definitivo hasta llegar al momento del acuerdo.





### III. PROCEDIMIENTO

#### 1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Proceso	Tiempo (Minutos)	Material	Técnica
<b>FASE DE INTRODUCCION Y ORIENTACION</b>			
1. Bienvenida	5	Solapas de nombres	Participativa
2. Presentación	5	Papelote, Transparencia / Retroproyector	Exposición
3. Presentación de participantes, expectativas de la sesión.	15	Papelote y plumones	Díálogo
4. Presentación de objetivos y contenidos de la sesión	10	Papelote listo/ Transparencia / Retroproyector	Exposición y diálogo
<b>FASE DE EJECUCION: Aplicación del ejercicio</b>			
5. Instrucciones y formación de equipos	10	Hojas listas / Papelotes	Exposición
6. Preparación del ejercicio	50	Materiales de acuerdo al ejercicio	Trabajo en equipo
7. Presentación de resultados	15	Hojas de trabajo general	Exposición
8. Observación y análisis	20	Papelotes, pizarra	Opiniones y conclusiones
9. Aprendizaje y Generalización de conocimientos	25	Papelotes, cartulinas con mensajes, pizarra, hojas de conclusión.	El facilitador guía desde el caso a la aplicación general
<b>FASE DE CONCLUSION: Aplicación de evaluaciones</b>			
10. Evaluación de la sesión	10	Formato de evaluación	Retroalimentación del facilitador
11. Auto Evaluación	10	Hoja de evaluación	El facilitador verifica el aprendizaje obtenido
12. Evaluación de objetivos	5	Hoja de Criterios del facilitador	Se concluye al finalizar el módulo
<b>Total tiempo</b>	<b>180 ( 3 horas)</b>		



## 2. DESARROLLO DE LA SESION

### 2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

#### Negociación con proveedores de pesticidas

##### Objetivos del ejercicio

- ➡ Desarrollar una de las estrategias de negociación, la más adecuada a criterio de los participantes, siguiendo el proceso establecido en el marco referencial.

##### Tiempo

El ejercicio dura dos horas.

##### Preparación

- ➡ Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- ➡ Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- ➡ Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- ➡ Se le alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- ➡ Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- ➡ Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- ➡ Se trabajará en 6 equipos (30 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.





#### Estructura y etapas del ejercicio

Instrucciones y formación de equipos	10 minutos
Ejecución	65 minutos
Procesamiento	45 minutos

#### Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

A continuación, se detallan las actividades a seguir durante del ejercicio, tanto para los participantes como para los facilitadores.

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas y técnicas que tuvieran para resolver el ejercicio, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (esto es opcional, Ud. puede trabajar directamente el caso).
- Terminada la parte de ideas y técnicas, el equipo se reúne, elige la mejor idea o técnica y resuelve el ejercicio.
- Los resultados obtenidos se llenan en el formato respectivo, Anexo 2, y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores evaluarán los resultados de los distintos equipos y declararán cual es el mejor. La misma que recibirá un premio.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.







- ☛ Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.
- ☛ Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.

## 2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

En esta etapa, aplique los formatos de evaluación de la sesión, la evaluación de autoaprendizaje y verifique el logro de objetivos.

- ✓ Para evaluar los logros alcanzados en general, midiendo el avance de los participantes y el desempeño de los facilitadores, usaremos el Anexo 4: Formato de evaluación de la sesión.
- ✓ Para evaluar el logro de los objetivos, haremos un resumen y algunas preguntas a cada equipo, sobre la temática previamente explicada.
- ✓ Finalmente, Para evaluar a los participantes, usaremos el Anexo 5: Formato de auto evaluación.





#### IV. ANEXOS

##### ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

###### Negociación con Avícola San Eduardo

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio, léalo y analice con detalle. No olvide usar la información alcanzada más relevante.
3. Se le indicará con que grupos negociaran, quien será el representante de los productores y quien el grupo representante de la avícola. Analizarán la información desde su punto de vista. Posteriormente comenzará el proceso de negociación hasta el cierre de la misma. (Use opcionalmente las cartulinas para sus ideas o técnicas y el papelote entregado para pegarlas).
4. Una vez determinados los resultados, llénelos en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.





### EJERCICIO

#### NEGOCIACIÓN CON AVICOLA SAN EDUARDO

En el norte de nuestro país la presencia de avícola San Eduardo es a través de un intermediario que realiza las compras, ya sea esperando en un punto pre-determinado o en algunos casos acopiando el maíz en toda la zona, ya sea de variedad o híbrido. Ocurrió el caso que varios productores de la zona alta del valle Chancay, decidieron que podrían lograr un mejor precio de venta de su producto si se asociaban la mayor cantidad de productores posibles, de tal manera que su volumen de producción sea lo suficientemente atractivo para la avícola. Se asociaron un total de 15 productores y cada uno de ellos tiene un promedio 4 has. Por la zona en donde se ubican tienen dos campañas por año. Todos producen maíz híbrido y su producción promedio por hectárea es de 8,000 Kg. por cada campaña. El precio que usualmente se paga en el mercado varía entre 0.50 y 0.55 nuevos soles por Kg. La avícola recoge de la zona un promedio de 800 toneladas de maíz y sus requerimientos de todo el departamento es de 1,500 toneladas por campaña. La calidad del maíz producido por la zona es de calidad media y están trabajando arduamente para mejorar los estándares de calidad. Cuando los productores comercializaban su producción de manera individual exigían el pago al contado, lo que producía que el precio por Kg. sea menor. La avícola con algunas asociaciones está trabajando a crédito, aunque el precio es un poco mayor, a veces se demora 8 días adicionales al tiempo pactado entre ambas partes. En el proceso de negociación se les pide llegar a acuerdos en cuanto a precio, volumen de producción vendido, tiempo del contrato, calidad requerida, punto de entrega, fechas y forma de pago.





## ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

Rubros	Acuerdos	Puntaje
Precio		20
Volumen de Producción		20
Tiempo de contrato		20
Calidad		20
Punto de entrega y Fecha		20
Formas de pago		20
Total		120





### ANEXO 3: CUADRO DE EVALUACION




Para uso del facilitador

IDEA	PUNTOS
PREPARACION Y PLANEACION	25
DEFINICIÓN DE REGLAS BÁSICAS	15
ACLARACION Y JUSTIFICACION	15
ALTERNATIVAS DE SOLUCION	20
SOLUCION FINAL Y CIERRE DEL PROCESO	25
TOTAL PUNTOS	100





ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION  
SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	 Conforme	 Indeciso	 Disconforme
Marque con una X La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			
<b>Opine</b> Qué fue lo más útil de la sesión: Porque:			
Qué opinión tienes de los facilitadores:			
Qué opinión tienes de los materiales usados:			
Que observaciones y sugerencias tienes:			





#### ANEXO 5: FORMATO DE AUTOEVALUACION

Marcar verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. La negociación es un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas. ( )
2. Desde el punto de vista del comportamiento intraorganizacional, la negociación distributiva se prefiere a la integrativa, debido a que la primera genera relaciones a largo plazo. ( )
3. Existe una relación directa entre la negociación y la personalidad de los individuos que participan en ese proceso. ( )
4. Los mediadores son empleados mucho en las negociaciones sindicato-gerencia y muy eventualmente en disputas ante la corte civil. ( )
5. El conciliador es una tercera parte confiable que proporciona un vínculo de comunicación formal y por escrito entre el negociador y el oponente. ( )
6. Un estereotipo sostenido por muchos es que las mujeres son más cooperativas, menos agradables y poco orientadas a la relaciones en las negociaciones que los hombres. ( )
7. En lugar de indicar soluciones específicas, el consultor trata de ayudar a las partes a capacitarse para poder comprenderse y a trabajar en equipo. ( )





## **CASO INTEGRADOR**

### **EN LA BUSQUEDA DEL AGRO MODERNO**







## EN LA BÚSQUEDA DEL AGRO MODERNO

### Aspectos generales

1. Durante el desarrollo del curso se trabajará dos casos, en este caso buscamos planificar el cultivo de pimiento piquillo. El caso no busca entrar en profundidad en temas específicos, por el contrario su visión es integral, Ud. debe trabajar considerando todos los aspectos del agro negocio.  
  
El caso presentado cuenta con información real y otra estimada, Ud. debe evaluar bien sus decisiones, toda vez que podrían conducir este agro negocio al éxito o al fracaso, su labor como asesor o empresario se encuentran aquí en juego. Probablemente la información consignada en el caso sea incompleta, en este caso se recomienda a Ud. y su equipo a revisar detalladamente cada dato contenido en el caso y explorar otras fuentes de información si Ud. lo desea.
2. Para el desarrollo del caso, se trabajará con equipos de 5 personas cada uno. Se recomienda que cada persona asuma roles específicos, entre los roles tenemos:
  - Empresario: Toma las decisiones
  - Asesor de costos: Asesora las decisiones de costos del cultivo, asistencia y financieros.
  - Comprador: Negocia los términos de la venta del producto.
  - Asesor técnico: Asesora sobre las mejores técnicas de cultivo.
  - Proveedor: sea de insumos, financiero, o de asistencia.
3. Los grupos verán la mejor forma de trabajo, para ello pueden reunirse después de las sesiones respectivas.
4. Cada grupo debe realizar una presentación final del caso. La misma que tendrá una duración de 20 minutos y 5 de preguntas de los participantes. Se espera que la presentación se realice con proyector multimedia (power point) o en su defecto con retroproyector (Inclusive papelotes). Se exponen las decisiones que se han tomado para el futuro, se recomienda que exponga el agro empresario.





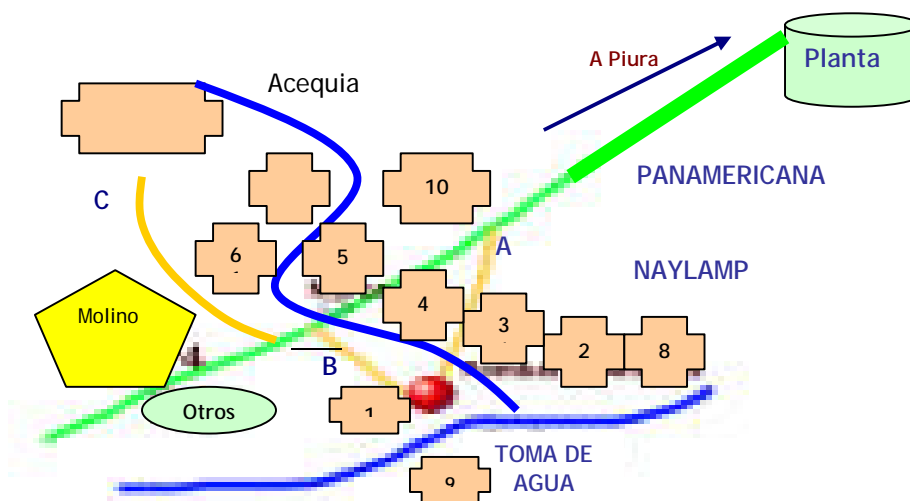
### EN LA BUSQUEDA DEL AGRO MODERNO

Es un esfuerzo notable el realizado hasta ahora por las distintas instituciones ligadas al agro lambayecano, en la búsqueda de cultivos alternativos al arroz, cultivo que genera una economía agraria de alta concentración y vulnerabilidad al precio debido a los enormes volúmenes productivos. Uno de los cultivos alternativos es el pimiento piquillo, sin embargo la decisión de producción no es algo sencillo, el agricultor debe aprender desde cero estos nuevos cultivos y enfrentar riesgos que muchas veces no se consideran en la producción tradicional.

#### **I. La zona de producción y factores básicos**

Naylamp es un ramal ubicado en la zona agrícola de Cayanca, esta formado por agricultores que cultivan en su mayoría arroz, como se muestra en el mapa, Naylamp se encuentra unido a la Carretera Panamericana Norte por tres vías, la A, la B y la C. Naylamp se ubica muy cerca de la principal fuente de agua de la zona, lugar conocido como la toma de agua.

GRAFICO 1: MAPA DEL RAMAL NAYLAMP





Dentro de la zona de producción, a 15 minutos del cruce de la vía B y C, en plena Panamericana se encuentra el Molino *El Arrocero*, pequeña industria de transformación de arroz pilado cuya capacidad de producción alcanza para todo Naylamp. También se ubica en la zona una plata agroindustrial, la misma que se encuentra a 55 minutos desde el cruce de la carretera B con la Panamericana y a 35 minutos del cruce A.

Las distancias que existen en el Ramal Naylamp, así como la estructura de propiedad, los cultivos sembrados cada año, son los siguientes:

**CUADRO 1: RAMAL NAYLAMP. CULTIVOS Y ESTRUCTURA DE PROPIEDAD**

Agricultor	Tamaño Parcela Has	Cultivo	Distancia a Carretera Panamericana (Minutos)
1	8	Arroz	25
2	7	Arroz	30
3	9	Arroz	20
4	8	Arroz	15
5	6	Arroz	10
6	9	Arroz	15
7	7	Arroz	20
8	10	Maíz	40
9	7	Maíz	50
10	6	Maíz	10
Román	7	Arroz, fríjol	45
Otros (5 prod)	2	Arroz	10





La zona de Naylamp no se riega con pozos, estos no existen, por ello el agua, viene de los canales conectados al Proyecto Tinajones, baja por la toma de agua hacia una acequia que cruza el ramal Naylamp. Los suelos de la zona son francos.

El recorrido de la acequia es de aproximadamente 20 kilómetros hacia los predios, el cuadro siguiente marca las cantidades de agua que existen cada año:

**CUADRO 2: AGUA SEGÚN TEMPORADA Y % DE PÉRDIDA EN LA ACEQUIA**

Mes	Agua en Metros cúbicos (Toma de Agua)	Pérdida de agua según distancia del predio a la Panamericana (Minutos)				
		5 a 10	10 a 20	20 a 30	30 a 40	40 a 50
Enero a Mayo	1.5 millones	5%	10%	15%	20%	30%
Junio a Diciembre	0.8 millones	5%	10%	15%	20%	30%

El agua de la toma principal llega al 100% de su capacidad durante los meses de enero a mayo, a partir de este mes hasta diciembre el agua se encuentra aproximadamente al 50% de capacidad, se estima además que en el recorrido de la acequia se pierde parte del agua que sale de la toma, además de una pérdida adicional por robos para cultivos de arroz no autorizados que se ubican al lado del predio 1, en el grupo de otros.

Román ha estado cultivando arroz en la temporada de abundancia de agua, pero en los meses de poca abundancia cultivaba menestras, generalmente frijol castilla el cual era vendido seco.

## II. Las ofertas de cultivos alternativos

La planta agroindustrial que existe en la zona, está preocupada por su futuro exportador, actualmente ellos para sostener su producción traen productos de fuera de la zona, ya que la mayoría se dedica al arroz. Para reducir este problema se ha contratado a una ONG experta en la penetración de cultivos no tradicionales en el campo. Esta ONG ha desarrollado una serie de talleres de trabajo, para mostrar las bondades de los productos agroexportables, principalmente frutas y hortalizas.



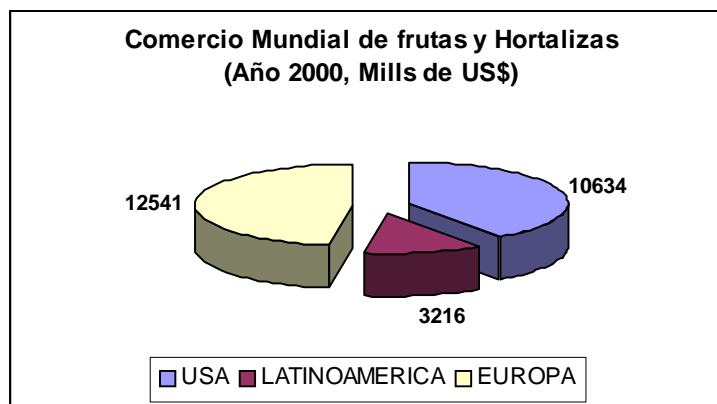


La ONG cobra una sustancial comisión por cada agricultor que cambia de cultivo. Entre estos agricultores se encuentra Román, quien desea dejar el cultivo de arroz y sembrar algún producto agro exportable de corto plazo.

Román cuenta actualmente con 7 hectáreas disponibles para cualquier nuevo cultivo, el sólo tiene un capital de 3,000 soles.

Hace poco Román asistió a un día de campo programado para productores pequeños y se les comentó una serie de tendencias en el mercado mundial en cuanto a productos no tradicionales, estas son:

- El 66% de los alimentos que se consumen en el mundo son procesados, el 34% son consumidos sin proceso.
- En el mundo se comercian más de 26 mil millones de dólares de hortalizas y frutas, esto sigue creciendo.

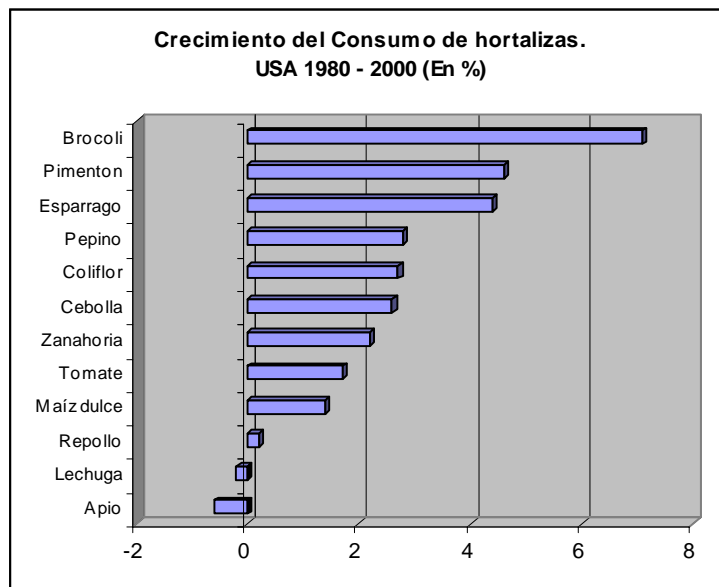


- Otro dato importante es que USA, el mercado más grande cuenta con un mercado latino en 13% de consumidores y un mercado blanco en 70% de consumidores, el restante son negros, asiáticos y otros. Este mercado cuenta con un ingreso medio per cápita de 20 mil dólares al año, creciendo al 2% anual en promedio.





- El consumidor de alimentos tiene tendencias a consumir: productos menores en grasas, está preocupado por el colesterol, quiere reducir el envejecimiento, ha encontrado que los productos naturales son la mejor opción de consumo.
- Estimados recientes, señalan que el consumidor norteamericano consume en promedio más de 325 libras al año de hortalizas y frutas, con un crecimiento anual medio de 1.4%. En este rubro destaca el pimiento que crece en 4.6 % anual desde 1980



- El mercado consumidor norteamericano importa hortalizas a una velocidad de crecimiento del 7% anual tanto en el rubro de hortalizas frescas como aquellas preparadas, las importaciones de países como Usa bordean los 4, 500 millones de dólares.
- El Perú le exporta a Usa en hortalizas frescas y preparadas un promedio de 163 millones de dólares, alrededor del 4%, pero estas ventas de nuestro país crecen a velocidades de 26% anual en promedio desde 1997.





- Los pimientos se ubican como un producto de alto potencial en el mercado USA y en el europeo. USA importa 528 millones de dólares en pimientos (año 2002). Actualmente compiten en este mercado otros productos que también exporta el Perú: espárragos, frijoles, tomates, Brócolis, pepinos y calabaza.
- Los principales proveedores en USA de pimiento son: España 57%, famosa por sus pimientos de piquillo de Navarra, México 19%, que ha penetrado de la mano de sus chiles y jalapeños, Turquía 6%, Grecia 5%, Chile 3%, Perú y Colombia 1%, otros 8%.
- Lambayeque ha entrado con fuerza en el pimiento piquillo, se han instalado en el 2002 150 Has, todas ellas con la cosecha comprada por la planta agroindustrial, que sin embargo requiere de mayor producción.

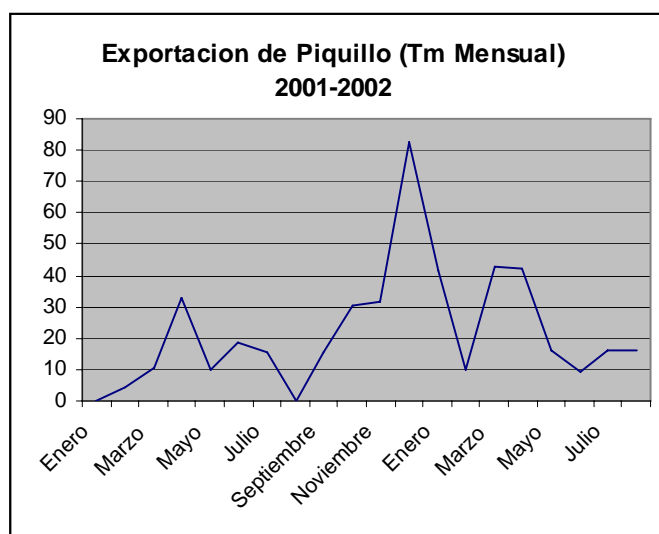
### III. El cultivo de pimiento piquillo

A pesar del crecimiento del cultivo de piquillo, su abundancia se concentra en la vecina región de La Libertad, por lo que los costos de producción de la planta son altos y desea entrar en la producción de mayores Has de piquillo en Lambayeque, no sólo asegurando la compra, sino también otorgando créditos a los productores. A continuación se muestra la secuencia de cosechas de pimiento piquillo estimadas en el mundo:





La producción agrícola de piquillo generada en Lambayeque, es exportada 100% a España, esta fue la secuencia mensual en toneladas:



Román ha decidido entrar en este cultivo, para ello solicitó al agente de extensión el proceso de cultivo y los costos, se estima que el cultivo dure alrededor de 5 meses, los datos de costos están en el cuadro 4. (Ud. puede decidir sobre el cambio de estos costos, ya que algunos de estos datos son para el promedio de agricultores)

Román no sabe los niveles de producción promedio, de modo que Ud. debe ayudarlo en el cálculo de su producción.

Se sabe que en una hectárea existen en promedio 40,000 plantones, los que rinden 0.40 kilos por planta, estos datos son estimados promedio. Cuando falla el agua el rendimiento por planta cae 40% (el mínimo es 10 mil metros cúbicos por Ha), si no se abona o fumiga a tiempo o en las cantidades mínimas, el rendimiento cae 30%.







La mortalidad de los plantones entre la siembra y la primera cosecha se ha estimado en un 5% que se eleva a 15% si no se aporca dos veces.

Para sus 6 hectáreas, Román ha decidido pedir un crédito hipotecario, este es con una tasa de interés de 2.8% mensual. Se paga a los 6 meses. El Banco entrega el dinero una semana antes del almácigo. El monto de la deuda depende de Román, si el consigue más dinero aparte de su capital disponible, entonces la deuda se reduce.

La empresa compradora, tiene los siguientes criterios de compra:

- Producto de primera: 100% de tamaño mayor o igual a 5 cm. 100% libre de perforaciones. 100% sin aberturas o putrefacción. 100% con forma cónica. 75% mínimo de color rojo. 95% máximo de manchas y roturas en cosecha. 97.5% arrugado o deshidratado como máximo.
- Producto de segunda: El que cumpla con las condiciones de primera excepto el tamaño y el color.
- Producto de tercera: Todo aquel que cumple las características de primera, excepto los criterios de deshidratado, roturas y manchas.
- Descarte: El que no cumple las características de primera, segunda y tercera.

Los precios actualmente pagados son: primera: 0.30 centavos de dólar por kilo, segunda: 0.20 centavos de dólar por kilo y tercera: 0.10 centavos de dólar.

Se ha estimado que cuando hay cosechadores inexpertos o no existe asistencia técnica se tiene fallas en los resultados obtenidos en la cosecha, de igual modo si se tuvieron problemas de fertilización riego o transporte. El cuadro 5, muestra los resultados esperados en cada caso, si suceden más de un factor, se tiene el peor resultado posible de ambos.





CUADRO 4. COSTOS DE PRODUCCION EN PIMIENTO PIQUILLO

Tipo de insumo	Actividad	Unidad	Cantidad	Valor Unitario
<b>Almácigo</b>				
Mano de obra	Camas y desinfección	Jornal	22	10.00
Semilla	Para almácigos	Kilo	0.5	516.00
Insecticida	Orthene - sobre	Kilo	0.1	130.00
Fungicida	Rizolex - caja	Kilo	0.2	130.00
Desinfectante	formol	Litro	2	6.00
Materia orgánica	Humus	Bolsa	4	25.00
Materia orgánica	Gallinaza	Bolsa	10	3.80
<b>Preparación del terreno</b>				
Mano de obra	Chaleo y quema, limpieza y bordes	Jornal	9	10.00
Maquinaria	Surcado y aradura	Hora	12	75.00
<b>Trasplante</b>				
Mano de obra	Plantado, Saca y desinfección	Jornal	20	10.00
Insecticida	Vidate (Nematicida)	Litro	0.5	55.00
Abono foliar	Charge 20%	Litro	1	45.00
<b>Fertilización / abonamiento</b>				
Fertilizantes	Abono orgánico	Bolsa	20	30
Fertilizantes	Urea	Bolsa	6	28.15
Fertilizantes	Fosfato Diámonico	Bolsa	3	43
Fertilizantes	Sulfato de potasio	Bolsa	2	50
Mano de obra		Jornal	4	10.00
<b>Control de malezas</b>				
Mano de obra	Deshierbo	Jornal	5	10.00
Herbicida	Atranez pre emergente	Litro	0.5	46.00





Control de plagas y enfermedades				
Insecticida	Nilbenob	Litro	0.5	520.00
Insecticida	Endosulfan	Litro	2	60.00
Insecticida	Cipremetrina	Litro	1	120.00
Insecticida	Aminofol	Litro	1	120.00
Insecticida	Wuxual	Litro	2	40.00
Insecticida	Mancozeb	Kilo	4	28.00
Insecticida	Macht	Litro	1	270.00
Insecticida	Imidacloprid	Litro	1.5	28.00
Insecticida	Adherente	Litro	0.5	370.00
Mano de obra	peones	Jornal	15	10.00
Aporque				
Tracción animal	2 Aporques	Hora	10	25.00
Riegos				
Agua de riego	7 a más riegos	Hora	30	9.00
Mano de obra	peones	Jornal	20	10.00
Cosecha				
Mano de obra	1 a 7 paña	Jornal	150	10.00

CUADRO 5: % COSECHADO POR TIPO SEGÚN FALLAS DE CULTIVO

Tipos de Servicio	% Obtenido en la cosecha si:				
	Sin servicio de extensión	Cosechador inexperto	Transporte sin caja	Deficiente fertilización	Fallas de riego
Primera	15	5	10	20	25
Segunda	20	35	30	30	20
Tercera	50	45	50	30	30
Descarte	15	15	10	20	25





En condiciones normales y óptimo manejo del cultivo se tiene primera en un 50%, segunda en un 40% y tercera en un 10%.

La planta agroindustrial tiene un trabajo de apoyo técnico al cultivo, dando asistencia en aspectos claves como fertilización y otros, estos son ayudados por la ONG, sin embargo para dar ese servicio se requieren un mínimo 30 Has de pimiento juntas, de lo contrario no realiza el proceso de asistencia (como mínimo a 10 minutos de distancia en moto) .

La planta compra el producto y paga a 70 días, luego de recibido en almacén. La recepción, pesado y análisis del producto demora 8 horas, de modo que si se quiere supervisar esto, se debe tener a una persona, pagándole su respectivo jornal.

Si el producto se logra cosechar cuando Perú es el único exportador, entonces el precio pagado en todas los tipos de pimiento crece en 20%, si Perú cosecha en los períodos en donde hay más competencia en el mercado mundial, entonces el precio cae 30%.

La ONG necesita además, para fines del crédito recomendado a Román, cuánto sería el costo del servicio de extensión, los pocos datos que posee son:

- La ONG se ubica en la ruta a Piura, 10 minutos después de la planta.
- Cada técnico gana un mínimo de 2000 soles al mes.
- La ONG invierte al año por cada técnico 200 soles en capacitación.

El servicio de asistencia técnica es brindado por la ONG y la empresa, siempre que se cumplan los mínimos de Has, caso contrario sólo la hace la ONG, pero en los aspectos de cosecha y post cosecha.

Hace poco cosechó un agricultor de una zona al costado de la planta, este productor contaba con pozo de agua (que le costo 700 dólares en hacerlo y equiparlo para bombeo) y trabajó con crédito directo de la empresa, este crédito fue al 1.5% mensual de interés, pero máximo se prestaba para 2 Has un total de 10000 soles, garantizados con los títulos de propiedad.





Román se ubica en una zona donde cada Ha vale 3000 dólares, el pose equipos por valor de 1000 dólares, los cuales ya están totalmente depreciados. (El tipo de cambio a la fecha es de 3.47 soles por dólar)

Román desea conocer la rentabilidad estimada, para ello puede incluir los costos de extensión, si desea el servicio; si no bastará con los costos financieros.

Ud. debe ayudar a Román a tomar la mejor decisión, sobre el cultivo que desea sembrar en esta campaña. La empresa actualmente no cubre el transporte del campo a su planta, que se estima en 5 soles por cada tonelada, pero en trayectos de máximo 15 minutos de recorrido en carro, por encima de ese lapso el precio crece en 40% por cada 15 minutos. El transportista alquila las cajas de 20 kilos de capacidad a 20 céntimos cada una.

#### IV. Datos adicionales

Si el agricultor no paga el crédito previsto puede ser calificado de moroso y no recibir más créditos por un laso de tres años, el interés vencido el plazo de la deuda, es de 5% mensual.

Se estima que la reducción al IGV al arroz será eliminada pronto, debido al elevado déficit del gobierno, además debido a un acuerdo con la OMC, el Perú debe levantar la protección a la importación de arroz que eleva el precio final de este producto hasta en un 50%. La autoridad autónoma de aguas no desea que se propale más el arroz, se generan problemas serios en el suelo y se está evaluando reducir su cultivo en un 50%.





### Guía para la presentación final

1. No realice diagnósticos, puesto que le presentamos la historia y el actual estado de situación para el cultivo.
2. Nos interesa responder a la pregunta: ¿Qué debe hacer el productor agrario en sus distintas dimensiones, para ser rentable, reducir riesgos y crecer sostenidamente en el tiempo?
3. Para ello identificamos las actividades del negocio, los miembros de la cadena productiva: clientes, productores primarios, proveedores, distribuidores, procesos internos del cultivo y otros.
4. Debemos identificar problemas prioritarios, cuyas estrategias de solución deben ser de acción inmediata.
5. Qué información adicional es necesaria, cómo la obtendría Ud. o donde la obtuvo Ud.
6. Proponer estrategias de corto, mediano y largo plazo, que sean integradoras, es decir que se analicen las implicancias en todas las áreas del agro negocio.
7. Como financiar las estrategias propuestas, cuál es el análisis económico financiero del cultivo.
8. Cómo lograr que las estrategias se cumplan, como vincular a los distintos miembros de la cadena productiva, para que puedan aportar al crecimiento del negocio, como negociar los distintos aspectos del cultivo con los implicados en él.





## CASO INTEGRADOR

### AJI DEL VALLE





## AJÍ DEL VALLE

### Aspectos Generales

1. Durante el desarrollo del curso se trabajará tres casos, en este caso buscamos planificar el servicio de asistencia técnica para el cultivo de ají amarillo. El caso no busca entrar en profundidad en temas específicos, por el contrario su visión es integral, Ud. debe trabajar considerando todos los aspectos del agro negocio.
2. El caso presentado cuenta con información real y otra estimada, Ud. debe evaluar bien sus decisiones, toda vez que podrían conducir este agro negocio al éxito o al fracaso, su labor como asesor o empresario se encuentran aquí en juego. Probablemente la información consignada en el caso sea incompleta, en este caso se recomienda a Ud. y su equipo a revisar detalladamente cada dato contenido en el caso y explorar otras fuentes de información si Ud. lo desea.
3. Para el desarrollo del caso, se trabajará con equipos de 5 personas cada uno. Se recomienda que cada persona asuma roles que podrían ser, por ejemplo:
  - **Empresario:** Toma las decisiones
  - **Asesor de costos:** Asesora las decisiones de costos del cultivo, asistencia y financieros.
  - **Comprador:** Negocia los términos de la venta del producto.
  - **Asesor técnico:** Asesora sobre las mejores técnicas de cultivo.
  - **Proveedor:** sea de insumos, financiero, o de asistencia.
4. Los grupos verán la mejor forma de trabajo, para ello pueden reunirse después de las sesiones respectivas.
5. Cada grupo debe realizar una presentación final del caso. La misma que tendrá una duración de 20 minutos y 5 de preguntas de los participantes. Se espera que la presentación se realice con proyector multimedia (power point) o en su defecto con retroproyector (Inclusive papelotes). Se exponen las decisiones que se han tomado en el futuro, se recomienda que exponga el agro empresario.







### CULTIVOS DEL VALLE

El Valle de Santa María es un valle agrícola de la costa del Perú, donde se cultiva maíz, ají amarillo y frutales. Los productores son pequeños agricultores que en su mayoría maneja una extensión de hasta 10 Has. En los últimos años los agricultores no han tenido buenos resultados. Problemas con la provisión de agua, las condiciones climáticas, la producción reducida y los bajos precios obtenidos por los productos han sido las dificultades que han tenido que afrontar los agricultores.

**TABLA 1. TAMAÑO DE LA PROPIEDAD AGRICOLA EN EL VALLE DE SANTA MARIA**

AREA DE UNIDAD AGRICOLA	UNIDADES AGRICOLAS	PORCENTAJE
1 a 10 Ha	150	54
11 a 20 Ha	84	30
Mas de 20 Ha	44	16
TOTAL	278	100

Normalmente después de la cosecha los agricultores son visitados por diferentes comerciantes mayoristas, quienes llegan a las chacras y compran los productos en ese lugar. Los comerciantes mayoristas son casi siempre los mismos, algunas veces llegan a comprar un nuevo comerciante que generalmente viene de la capital a llevar productos hasta esa ciudad. Esto sucede cuando existe un sobreproducción y los precios caen. Cada uno de los compradores de los productos en chacra llega con su propio camión en el cual cargan el maíz, el ají amarillo o las frutas para llevarlos al mercado mayorista. Los precios que pagan en cada campaña todos los mayoristas siempre es el mismo; puede variar según la cantidad ofertada del producto, pero el precio de compra siempre es el mismo lo cual indica que hay una concertación para el precio de compra en chacra de cada producto. Además, normalmente los comerciantes tratan de obtener el menor precio a pagar, regateando al agricultor la calidad, cantidad de su producto y normalmente los agricultores aceptan un precio menor por su producción, dado el apremio que tienen por pagar sus deudas.





En los últimos años ante todos los problemas que ha sufrido la agricultura del Valle de Santa María el nivel de vida de la población (agricultores) ha descendido notoriamente, tanto que en el último estudio oficial acerca de los niveles de pobreza los han colocado dentro de la calificación de pobreza extrema.

Esto ha ocasionado por ejemplo de que los créditos, tan necesarios para su labor agrícola, se hagan cada vez más difíciles de obtener y los que obtuvieron créditos de los bancos han tenido problemas para pagarlos; generándose un problema adicional, pues al no poder cumplir con los pagos pactados se han vuelto personas con calificaciones de riesgo muy alto haciendo ahora imposible, para estas personas, conseguir un crédito, viéndose en la necesidad de recurrir a prestamistas, quienes cobran tasa de interés muy altas lo que hace muy difícil la devolución del dinero prestado, incurriendo en intereses adicionales. Todos estos problemas se agravan año a año y se ha generado un círculo vicioso que los está hundiendo en la pobreza y atraso día con día.

En vista de todo lo anterior, los agricultores, algunos de ellos, se han reunido para ver como pueden solucionar los diversos problemas que tienen. En sus reuniones se trata y se comenta los problemas de cada uno de los asistentes. El Sr. Milton Ojeda, cultiva maíz desde hace 4 años, los dos primeros años tuvo muy buenos resultados, sin embargo, los dos últimos años no ha podido producir lo que producía antes y los precios del maíz también han bajado lo cual sólo le ha permitido ganar para cubrir sus deudas y la última campaña no pudo siquiera cubrir totalmente su deuda con el Banco Agrícola y tuvo que conseguir dinero de un prestamista a una tasa de interés del 5% mensual para pagar el crédito del banco.

Otro agricultor, Miguel Ponce, un exitoso productor de fresas, quien ha logrado muy buenas producciones ha decidido cambiar su cultivo al ají amarillo, pues este producto ha tenido mejores precios los últimos 2 años, mientras que las fresas han mantenido su precio y han aparecido nuevos competidores en el mercado.





Esta expectativa de mejores ingresos ha hecho que el Sr. Ponce comience a buscar la manera de financiar su nuevo cultivo, de sus ahorros ha decidido invertir el 50% de lo necesario y el otro 50% planea solicitar un crédito al Banco Agrícola de la región. El monto total de lo requerido es de S/. 8000 y la documentación necesaria para la aprobación del crédito ya ha sido presentada. Miguel Ponce no duda que obtendrá el dinero del banco debido a que es considerado un muy buen cliente ya que siempre ha cumplido con la devolución de los créditos que ha obtenido en los plazos pactados. Mientras el crédito sigue su trámite el Sr. Ponce ya está solicitando, a sus proveedores acostumbrados, los insumos agrícolas necesarios como insecticidas y abonos necesarios para su nuevo cultivo de ají amarillo. También está contactando a un nuevo proveedor para que le suministre la semilla de ají amarillo que le han aconsejado es la mejor y la que tiene el mejor precio en el mercado.

Algunos de los proveedores de Miguel Ponce le han otorgado crédito y le han entregado sus productos, como Comercial Agrícola, que le provee los insecticidas y abonos. También el servicio de preparación del terreno con maquinaria ya ha sido proveído y se espera pagarlo en cuanto el crédito sea desembolsado.

Sin embargo, después haber comprometido el dinero del crédito y haber hecho muchas coordinaciones el Sr. Ponce se ha dado cuenta que no conoce mucho acerca del cultivo del ají amarillo por lo que ha decidido pedir la ayuda de la asistencia técnica para reducir la incertidumbre de su nuevo cultivo.

El comportamiento de Miguel Ponce fue pronto imitado por muchos pequeños agricultores que tenían en él a un líder y también por que pensaban que era muy buena idea seguir el camino del agricultor más exitoso que conocían y así eran muchos los agricultores que se comenzaron a preparar para cultivar ají amarillo. Otros productores del Valle de Santa María continuaron con sus cultivos habituales, especialmente los grandes agricultores.

Ante la situación que se presentaba con el nuevo cultivo se decidió contratar la asistencia técnica de un ingeniero agrónomo capaz de asesorar a todos los productores en el cultivo de ají amarillo. El ají amarillo, fue percibido como el producto que los iba a sacar de los problemas que habían experimentado los últimos años y recuperarse de las deudas que tenían.





Se presentó entonces el Ing. Pedro López, quién había sido ampliamente recomendado por diversas personas e instituciones para la tarea requerida de asesorar a los agricultores en el cultivo del ají amarillo.

Para iniciar su trabajo el Ing. López ha solicitado que se realice una reunión con todos los agricultores interesados para poder conocerlos y hablarles de todas las implicancias del cultivo del ají amarillo. En dicha reunión se habló de la necesidad de iniciar el trabajo para establecer las aptitudes de la zona para el cultivo: como determinar cual es la variedad comercial de ají amarillo que se adaptaría mejor a las condiciones climáticas del valle, las labores culturales que implican este nuevo cultivo, las condiciones en que se encuentra los terrenos, la disponibilidad de agua, las semillas, los insumos, los costos y las posibilidades de financiamiento propio y de parte de entidades crediticias.

Luego de la reunión y de la conversación que tuvo el Ing. López con todos los agricultores quedó claro que era necesario, antes de desarrollar cualquier actividad, realizar un proceso de planeación. Sin embargo, algunos agricultores pensaron que esto no era necesario puesto todos eran agricultores de muchos años y lo único que querían ellos era asesoría para un nuevo cultivo. Pero a pesar de todo esto se decidió que se debería tomar en cuenta todas las posibilidades y situación que implicaban el cultivo de ají amarillo y el Ing. López los apoyaría en todo esto.

Varios de los agricultores ya habían iniciado el proceso de cultivo del ají amarillo, incluso ya habían iniciado el trabajo con los almácigos, mientras que otros aun ni siquiera presentaban su solicitud de crédito al banco. Toda esta nueva situación establecida por la asesoría había dado un giro diferente, pues los que ya estaban adelantados en el cultivo querían beneficiarse de los bajos costos que se obtendrían por negociar en grupo pero las demandas del cultivo ya iniciado posiblemente no les permitirían esperar.

En el caso de los insumos se ha determinado que las compras por volumen generarían ahorros de hasta el 25%. Para los insumos se tiene a varios posibles proveedores: La primera es Comercial Agrícola Santa María S.A. (CASMA S.A.) que ha ofrecido un descuento del 15% del precio de compra si la compra se hace por toda la cantidad de insumos (abonos y pesticidas) que se necesitarán para toda la campaña y además lo colocará en donde indiquen los agricultores; el pago debe ser al contado.





El otro proveedor, Comercializadora Agrícola SRL, también entregará los insumos en donde se indique y el descuento que ofrece es del 25%, sin embargo requiere el pago del 50% contra entrega y el 50% restante a 30 días. La otra oferta proviene de la empresa Importaciones Agrícolas del Norte S.A. Esta empresa ofrece un descuento del 12% y entregará los insumos en dos partes, el primer pago se hará a la entrega de la primera carga y el segundo al finalizar la campaña, pero se tendrá que pagar una tasa del 1.0% mensual por el saldo de la compra total; además el comprador deberá correr con los gastos de transporte desde almacén de la empresa. Otra empresa local, Insumos y Abonos S.A., no ha ofrecido ningún descuento pero por la compra total de insumos y abonos llevará al campo los insumos según las necesidades y requerimientos de los agricultores.

También para asegurar el cultivo es necesario verificar la disponibilidad de agua con la Autoridad Administradora de Riego del Valle para hacer esto es necesario presentar un plan de riego a la autoridad. Sin embargo debido a la falta de lluvias en la Sierra la cantidad de agua disponible en los reservorios del valle no ha sido la esperada para la época por otro lado el mal estado de los canales de riego hace que las pérdidas de agua sean hasta del 35% en el lugar mas alejado de la zona de producción

Para obtener el financiamiento para la mayoría de los agricultores es necesario contar con un crédito y para eso es necesario que se presente la documentación necesaria. La mayoría de los agricultores está en condiciones de recibir créditos, estos agricultores representan una extensión de 120 hectáreas. Otros agricultores no son sujetos de crédito para el sistema financiero, estos agricultores que son los más pequeños y suman una extensión de 40 hectáreas. Todo el proceso de solicitud del crédito dura normalmente 2 semanas, debido a que la decisión de otorgamiento de créditos ya no se hace en la agencia bancaria local, sino que las decisiones se toman en la sede central del banco en la capital.





Por otro lado, el Ing. López se está preocupando por investigar cual será el destino de la producción, el comportamiento del mercado y los precios. Actualmente existen tres compradores para el ají amarillo que se producirá. Uno es el mercado mayorista donde se está pagando S/. 2.5 por Kilogramo, este mercado se halla a 80 Km de la zona de producción. El otro comprador es un acopiador está pagando S/. 2.0, que compra el producto en la chacra y luego lo transporta al mercado mayorista. Por otro lado también existe una empresa agroindustrial, ubicada a 200 Km de la zona de producción; esta empresa procesa el ají amarillo y lo compra según la clasificación que se haga. El ají amarillo calificado como A, recibe un precio de S/. 3.0 por Kilo y el ají amarillo calificado como B es comprado a un precio de S/. 2.5 por Kilogramo, lo que no sea clasificado como A o B (descarte) no será comprado. En caso de que un estudio demuestre que el porcentaje de ají amarillo producido es mayor al 60% del tipo A, la empresa agroindustrial comparará y clasificará el producto en el valle y lo transportará a su planta, pero los precios a pagarse se reducirán en 20%. En caso de que los agricultores quieran transportar su producto la tarifa establecida por los transportistas es de S/ 0.05 por Kilogramo dentro del valle y de S/. 0.065 fuera del valle.

A pesar de que existe un mercado donde comercializar la producción, las condiciones son muy variables y depende del poder de negociación de los participantes del mercado. Muchas veces el comercializador mayorista que compra en chacra paga una parte de la producción y la otra parte la paga a un plazo de 30 días o 45 días y a veces más tiempo. También el acopiador compra a crédito y paga a los 30 días. La empresa agroindustrial paga los precios más altos, sin embargo, sus compras las hace de acuerdo a la demanda que tiene, esto es, que si la producción sale en un periodo en que su demanda es baja reduce sus compras o compra a crédito hasta que nuevamente tenga pedidos; retraso en el pago puede durar hasta 60 días.

En su oficina el Ing. López esta ahora tratando de organizarse para poder cumplir con las tareas que implica la asesoría a cada uno de los agricultores y los costos en que se incurrirá para poder hacer una propuesta del costo de la asesoría para toda la campaña del ají amarillo.





Uno de los puntos que está tomando en cuenta es que los agricultores se encuentran distribuidos en dos zonas. Un grupo esta en la zona norte del valle, paralelo a la costa, y el otro grupo esta en la zona alta del valle, separados por 30 Km. de caminos rurales. La oficina del Ing. López se halla a 30 minutos de la zona norte y a 50 minutos de la zona alta del valle. El primer grupo cuenta con una extensión de 50 hectáreas y agrupa a 10 agricultores, mientras que el segundo grupo esta formado por 15 agricultores que suman una extensión de 70 hectáreas. Dentro de cada zona los agricultores están concentrados. Por otro lado la disponibilidad de vehículos esta restringida por las diferentes zonas de trabajo que tiene que atender el resto de extensionistas de su oficina lo cual le restringe el uso de dos vehículos a tres días a la semana.

También dentro de la planeación el Ing. López está estimando cual será el ingreso del extensionista por hectárea de tal manera que el resulte ventajoso como fuente de ingreso. Dentro de lo esperado esta que el precio promedio de venta del ají amarillo sea de S/. 2.5 por Kilogramo y que el rendimiento sea de 1500 Kg. por hectárea. Por otra parte se puede presentar el caso de que los agricultores no estén en condiciones de pagar por el servicio de asesoría técnica y sea necesario buscar algún tipo de subvención para el agricultor.

Para el caso de los créditos el Ing. López está manejando alternativas como Cajas Rurales y ONG´s; y no solamente bancos comerciales. La tasa de una caja rural es de 4.5% mensual y las ONG´s manejan una tasa de interés del 1,5% pero estos créditos sólo se otorga a productores con menos de 5 hectáreas.

Los costos que se estiman por cada hectárea son los siguientes:





TABLA 2. COSTOS DE PRODUCCION DE AJI AMARILLO EN SOLES

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MONTO
<b>1. SIEMBRA</b>				<b>483.35</b>
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>226.10</b>
Preparación de almácigos	Jornales	2.00	13.30	26.60
Almácigos	Jornales	1.00	13.30	13.30
Labores de cuidado y riego	Jornales	4.00	13.30	53.20
Transplante	Jornales	10.00	13.30	133.00
<b>INSUMOS</b>				<b>42.00</b>
Semilla de ají amarillo	Kg.	1.00	42.00	42.00
<b>SERVICIOS</b>				<b>215.25</b>
Arado	Ha	1.00	98.00	98.00
Rastreada	Ha	1.00	64.75	64.75
Surcado	Ha	1.00	52.50	52.50
<b>2. LABORES CULTURALES</b>				<b>855.93</b>
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>665.00</b>
4 deshierbos (carpidas)	Jornales	46.00	13.30	611.80
4 fumigaciones	Jornales	4.00	13.30	53.20
<b>INSUMOS</b>				<b>190.93</b>
Seherpe	Lts.	0.50	122.50	61.25
Score	Lts.	0.25	350.00	87.50
Fertilizante foliar	Lts.	2.00	17.50	35.00
Agral	Lts.	0.50	14.35	7.18
<b>3. COSECHA / POST-COSECHA</b>				<b>997.50</b>
<b>MANO DE OBRA</b>				<b>997.50</b>
Recolección	Jornales	30.00	13.30	399.00
Secado	Jornales	15.00	13.30	199.50
Traslado a depósito	Jornales	5.00	13.30	66.50
Selección	Jornales	20.00	13.30	266.00
Embolsado	Jornales	5.00	13.30	66.50







Las siguientes preguntas pueden tomarse como una referencia para el desarrollo del caso.

1. ¿Qué pasos daría para organizar a los agricultores?
2. ¿Cómo los organizaría?. ¿Es posible hacerlo?
3. ¿Cuál es la mejor opción de compra de insumos?
4. ¿Cuál es la mejor opción para la venta de la producción?
5. ¿Cómo organizaría su asesoría?
6. ¿Cuántas personas son necesarias para atender a los agricultores?
7. ¿Cuál es su plan para desarrollar el servicio de asesoría técnica?
8. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la asesoría técnica?
9. ¿Cuáles son plazos de los créditos que usted aconsejaría pedir?





## **CASO INTEGRADOR**

### **GENERANDO AGRONEGOCIOS**





### GENERANDO AGRONEGOCIOS: EMPRESAS ROMERO

(Caso tomado de: Toma de Decisiones para Negocios. Amorós, Díaz y León. Volumen 2.)

1. Este caso consiste en analizar el pasado y presente de la empresa Romero, con el fin de establecer las mejores estrategias para el futuro. El caso no busca entrar en profundidad en temas específicos, por el contrario su visión es integral, Ud. debe trabajar considerando todos los aspectos del negocio, sus decisiones deben contemplar los cambios que producirían en otras dimensiones del negocio. El caso presentado cuenta con información real, de modo que Ud. debe evaluar bien sus decisiones, toda vez que podrían conducir este negocio al éxito o al fracaso, su labor como asesor o empresario se encuentran aquí en juego. Probablemente la información consignada en el caso sea incompleta, en este caso se recomienda a Ud. y su equipo a revisar detalladamente cada dato contenido en el caso y explorar otras fuentes de información si Ud. lo desea.
2. Para el desarrollo del caso, se trabajará con equipos de 5 personas cada uno. Se recomienda que cada persona asuma roles específicos, entre los roles tenemos:
  - a. Empresario: Toma las decisiones
  - b. Asesor de marketing: Asesora las estrategias de mercadeo
  - c. Asesor de finanzas: Asesora en las estrategias financieras
  - d. Asesor de gestión de recursos y planeamiento: Asesora en estrategias productivas, recursos diversos y planeamiento
  - e. Asesor de negociación: Asesora en los manejos de negociación con clientes y proveedores.
3. Los grupos verán la mejor forma de trabajo, para ello pueden reunirse después de las sesiones respectivas. Se deben desarrollar todas las preguntas planteadas al final del caso, las preguntas están agrupadas para cada sesión. Se recomienda que haga esto durante cada día del curso. Las preguntas no son exhaustivas, Uds. Pueden discutir abiertamente toda otra información relevante del caso, para esa sesión.





## GENERANDO AGRONEGOCIOS: EMPRESAS ROMERO

(Información obtenida gracias a Mariela Gonzales Romero)

Generar negocios es algo complicado, sobre todo si las condiciones del país y sus reglas particulares, lo hacen difícil o muy engorroso. Pero esto no ha sido un impedimento para la familia Romero, si algo se debe destacar es esa voluntad férrea de seguir desarrollando negocios aún en las condiciones más difíciles del mercado local.

### I. LA TRADICION EMPRESARIAL

En 1998, María la jefa del hogar Romero, decidió incursionar en los negocios, la experiencia no era algo aislada, un familiar se dedicaba desde hace algunos años a generar empresa, propietario de una pequeña industria, siempre inculcaba en esta familia la idea de formar negocios, de ser independiente de manejar el propio dinero y desterrar la idea de depender económicamente de alguien.



María, que manejaba todo el hogar, no lo pensó más, armada de todo el empuje posible, solicitó un crédito bancario de US\$ 45,000, pidió apoyo económico al resto de su familia e incursionó en su propio negocio.

Enterada del creciente negocio agrícola exportador de la región Lambayeque, María, decidió convertirse en una empresaria agrícola, eligió tierras en La Viña - Jayanca, un valle de la provincia de Lambayeque en la costa norte peruana, compró 25 hectáreas e instaló 5 hectáreas de frijol de palo y pallar baby. Para ello recurrió a toda la formalidad posible, obtuvo su registro tributario o número RUC, saco sus facturas y boletas para poder vender el producto, algo que no es muy usual en productores agrícolas, pero María tenía en mente vender su propio producto hacia empresas orientadas al mercado exportador. De modo que la formalidad la consideraba necesaria y útil para los fines del negocio, inclusive decidió que sus actividades serían la comercialización y producción de todo tipo de productos agrícolas.





Pero la voluntad no lo es todo, pronto María empezó a encontrar diversos problemas que atentaban contra la marcha óptima del cultivo, la mala infraestructura de los canales de regadío, el robo de agua, la ausencia de fuentes cercanas de agua, los bajos precios del producto, lo alejado del lugar hacía difícil el control.



Bajo estas condiciones se hacía difícil la producción agrícola, de modo que obtenida la primera cosecha de menestras, María abandonó la actividad, prácticamente cerró el negocio y decidió dedicarse a otras labores que significaban menos riesgos. Había pasado un año y los éxitos no se presentaron, María vendió toda su

cosecha a un exportador, pero la rentabilidad no fue la pensada, de modo que sus sueños empresariales quedaron por el momento cerrados.

## II. NACE UNA EMPRESARIA

La familia Romero, dirigida por María tenía además otros miembros, Roxana que en 1998, contaba con 16 años de edad, era una de las más activas e independientes, para ella ganarse el dinero por cuenta propia no era algo ajeno.

Roxana siempre pendiente de las formas de ganar dinero, había meses antes contactado con el propietario de VIDANDINA, empresa que publicitaba en televisión algo sumamente nuevo en ese entonces: los huevos de codorniz.

VIDANDINA, una empresa joven, tenía instalaciones dedicadas a la cría de estas aves y colocaba los huevos a nivel nacional, debidamente empacados. Para ello la empresa recurría a jóvenes estudiantes o personas motivadas en ganar dinero mediante la venta de este producto nuevo en el mercado.





Roxana, vio el anuncio de VIDANDINA en televisión, no lo pensó dos veces y se contacto con la empresa, la misma que le envió las muestras de huevos y empaques, para que ella inicie el proceso de colocación y desarrollo del producto en Chiclayo.

Roxana decidió tener una estrategia de llegada en el mercado, para ello estableció la lista de posibles clientes, generalmente centros comerciales como:

- El Súper
- El Centro
- Maxi



Luego averiguó quienes eran los gerentes y procedió a visitarlos, llevaba consigo las muestras del producto, los empaques, la forma de colocar en los estantes, manuales de información nutricional, formas de presentación del producto, forma de comer los huevitos o comidas en donde puede usarse. Con esta amplia información procedió a negociar y lograr sus primeras ventas. El proceso no fue simple, largas horas de espera al gerente, repetidas visitas hasta que le daban citas, en fin ella no desmayaba en el esfuerzo.

El negocio no parecía ir mal, sin embargo Roxana deseaba crecer como empresaria, de modo que empezó a ver nuevas posibilidades, una de ellas surgió ante el creciente interés del consumidor por productos sanos, la tendencia se manifestaba en los mercados más crecientes y sofisticados, por ejemplo Lima, Roxana en sus viajes a la capital fue detectando esas nuevas necesidades del público, los productos naturales que incorporaban una serie de nutrientes o fortalezas para el organismo, comenzaban a entrar con fuerza en el mercado de productos alimenticios.

### III. NUEVAS OPORTUNIDADES Y NUEVOS NEGOCIOS

Uno de estos productos revolucionarios a fines de los años 90 era la Maca, un tubérculo andino, que se empezaba a consumir en Lima, primero alentado por los migrantes, cuyas raíces culturales lo llevaban a seguir consumiendo sus productos nativos, uno de ellos era la maca, conocido por ellos como un reconstituyente del las fuerzas del organismo.





La maca consumida en Lima a partir de los segmentos populares, fue pronto descubierta por otros segmentos del mercado, que vieron en ella una fuente de salud y energía.

Roxana trajo muestras de Maca a Chiclayo, para ello recurrió a un conocido centro de investigación en estos productos andinos: La Universidad Nacional Agraria La Molina.



En la Molina le vendieron las muestras de maca, la misma que prefirieron traerla en polvo( Maca Gelatinizada) , para ello se averiguaron además todas las propiedades medicinales del producto, los expertos de la Molina le proporcionaron abundante información de los beneficios del consumo de maca.

Reunidos en familia, los Romero decidieron lanzar la maca en polvo en el mercado chiclayano, el producto podía ser preparado de manera instantánea, de modo que podía ser mezclado con las comidas fácilmente, sin embargo eran conscientes de que debían tener una marca y un logo, el mismos que haría de la maca de los moreno un producto diferente a cualquier otro que luego pudiera entrar en el mercado. Para ello se propusieron varios nombres y quedo el de *macavida*, colocar el nombre fue algo no tan sencillo, se exploraron diversos enfoques, por ejemplo ¿para que sirve la maca?, ¿cómo se consume la maca?, ¿con qué se mezcla la maca?, en fin.



Luego de deliberar un buen rato, concluyeron que la maca mantenía la vida plena y saludable, de modo que el producto debía relacionarse con la vida.

Macavida, sin embargo necesitaba venderse de manera formal, para ello se requerían autorizaciones sanitarias del producto, puesto que la idea era venderlo en bolsa y además estaba procesado, es decir pulverizado. De modo que era necesario dos cosas, la primera: el registro de marca ante el órgano del estado respectivo, en donde todo fue un procedimiento sencillo y corto.

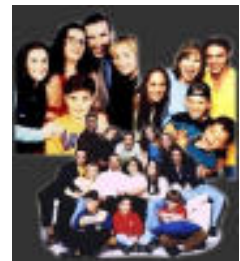




El problema vino cuando se necesitaba el registro sanitario, la entidad que supervisa y entrega estos permisos, hacía patente su naturaleza lenta. La entidad requería muestras del producto, las mismas que se enviaron junto al certificado que antes había extendido La Molina. Las muestras luego de ser evaluadas en sus componentes eran autorizadas, para realizar posteriormente la supervisión del proceso de embolsado.

Para ello la entidad enviaba a un técnico a la zona de envasado, en el local donde se realiza este proceso, sin embargo este técnico no daba muestras de avanzar en la gestión, tres semanas después y debido a ciertos incentivos, por fin el técnico autorizó el proceso y la entidad expidió el permiso.

El producto debía ser comercializado, para ello se crearon bolsas que reflejaban a toda la familia, como imagen principal del producto, dando la idea de un producto apto para todos, un mercado no segmentado por edades,



pero si por niveles económicos, ya que Roxana tuvo como primera idea colocarlo en los supermercados de Chiclayo. Ya que en otros mercados se vendía sin ningún tipo de registros de sanidad por tanto los costos y la calidad del producto eran muy bajos.

Para ello se valió de las experiencias que tuvo vendiendo huevos de codorniz, sin embargo no todos los supermercados aceptaron este nuevo producto, además ya estábamos en el año 2000 y algunos supermercados no existían, como Maxi, de modo que el producto parecía tener un horizonte negativo, por lo menos estancado en cuanto al crecimiento del negocio.

De modo que Roxana debió organizar a la familia, ahora el negocio ya no requería sólo de ella, necesitaba mucho esfuerzo adicional y quien mejor que sus familiares para ello, ella convocó a su madre, a su tía y a su primo, quienes entraron al negocio y cobraban según las utilidades, puesto que aún no podían darse el lujo de pagarse sueldos.

Con la ayuda de ellos se propuso entrar en nuevas formas de consumo y nuevos espacios de venta, para ello detectó a los siguientes compradores:







- Restaurantes
- Cafeterías
- Pequeños negocios de jugos
- Dulcerías

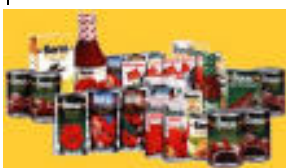


El objetivo ahora era vender la maca como parte de los jugos, de los yogures, de las tortas. Para esto ella debió convencer a los propietarios de incorporar en la cartilla la opción de los productos combinados con maca, también de colocarle al consumidor en la mesa el producto y maca disuelta para vaciar. De este modo ella consiguió venderles a los

siguientes clientes específicos:

- Juguerías ubicadas en Elías Aguirre
- Cafeterías con venta de yogurt en San José
- Mercado Gracilazo en Santa Victoria
- Mercado Central
- Mercado Modelo
- Cafeterías y juguerías en Santa Victoria

Para colocar el producto se requerían algunas prácticas de ventas, por ejemplo se tuvo que dejar la maca en consignación, se cobraba al finalizar cada semana, lo que suponía invertir dinero mientras se recuperaba la venta, algo que los empresarios conocen como capital de trabajo.



Sin embargo Roxana, pronto se dio cuenta de algo, ya no estaba sola en el mercado, comenzó a ver que **macavida** comenzó a ser desplazada en el mercado, las empresas comenzaron a colocar productos combinados como: macavena, hojuelas de trigo y maca, maca en polvo en frascos sellados y con complementos vitamínicos, que fueron desplazando a la bolsita de **macavida**, además ingresaron una enorme variedad de marcas colocadas para la maca.





Los competidores comenzaron a ser agresivos, de modo que Roxana comenzó a pensar en nuevas oportunidades de negocios, para ello decidió ver en otros mercados. Durante sus viajes a Lima ella había percibido productos con diversos y novedosos empaques, muchos alimentos habían pasado de granel a embolsado, el arroz fue uno de los más innovadores en los 90.

#### IV. LA EMPRESA CRECE

Roxana percibió en las grandes cadenas de supermercados no sólo arroz embolsado y con marca, sino también menestras y granos diversos, los cuales se vendían con diversos logos, información sobre los contenidos alimenticios y otros. De regreso a Chiclayo, decidió contrastar su experiencia en Lima y visitó los supermercados locales, lo que encontró fue bastante ilustrativo, los centros comerciales



compraban menestras a granel, con cierto nivel de selección y procedían a embolsarlo, sin marca ni información alguna. De este modo el producto podría contener muchas impurezas, problemas en los tamaños de los granos y su nivel de competencia no era avanzado, debido a la inexistencia de marcas, de modo que podía ser similar a comprarlo en los grandes mercados mayoristas, tipo el de Moshoqueque, en donde gran parte del público chiclayano sigue comprando.

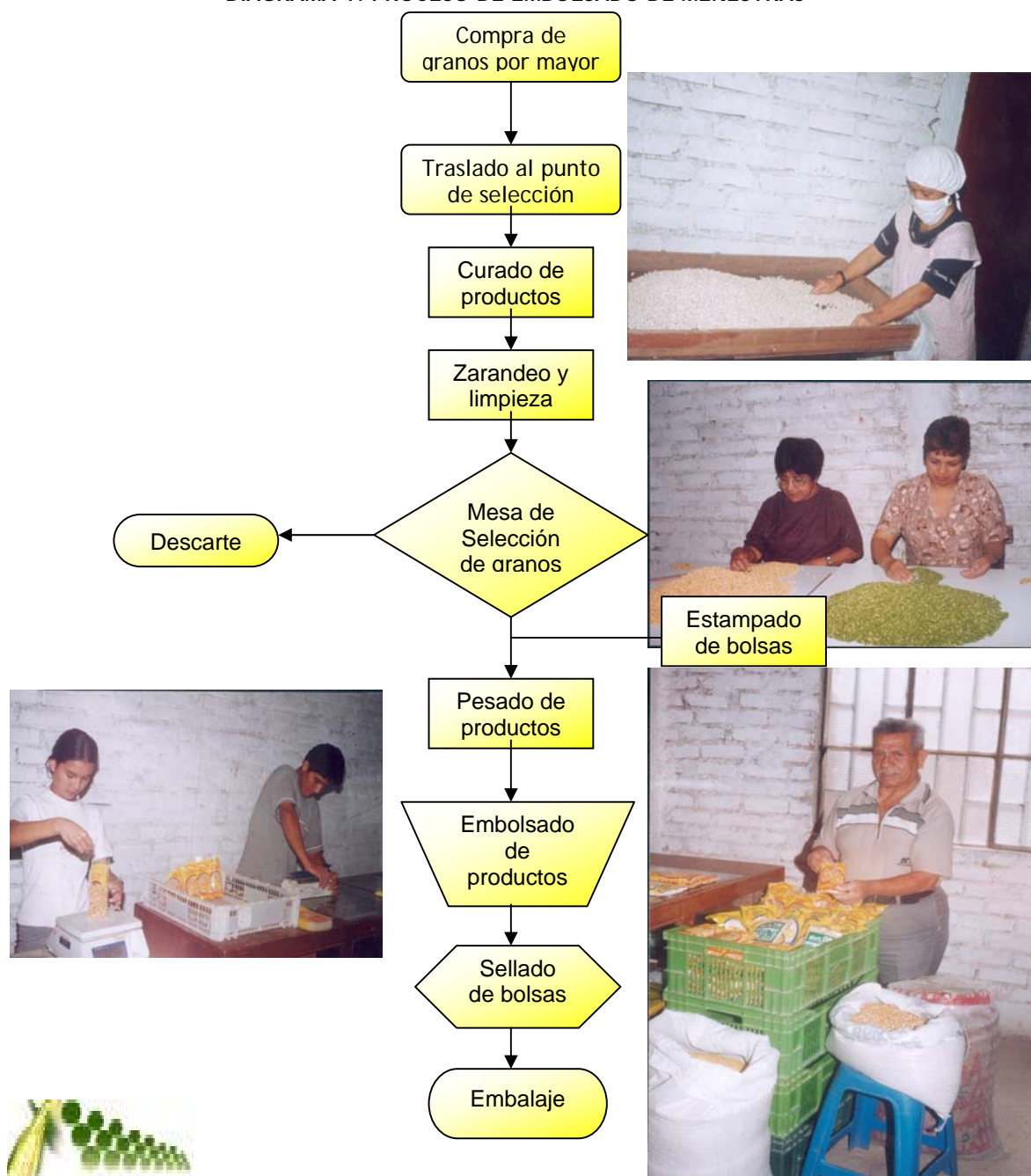


A inicios del 2001, Roxana decidió entrar al negocio de venta de menestra embolsada, para ello tomó las siguientes acciones: Eligió un logo y los colores de una menestra vendida en Lima, sobre ellos decidió poner su propia marca, esta se denominó Cosechas Romero. El segundo paso consistía en los permisos sanitarios, sin embargo, esta vez el proceso fue más rápido, la menestra no requería mayores revisiones, debido a que el producto no se procesaba sólo se embolsaba. Por ello el ente encargado sólo expidió un certificado de autorización sanitaria no necesaria.





DIAGRAMA 1: PROCESO DE EMBOLSADO DE MENESTRAS





Pero Roxana, no sólo se quedó en un producto simplemente embolsado, el éxito del producto radicaba en algo más importante: la selección de los granos.

Para esto ella decidió convocar a más miembros de la familia, de modo que podían ayudarla en la selección y embolsado del producto. El diseño del proceso de producción se puede ver en el diagrama 1, actualmente el negocio cuenta con 10 trabajadores, todos ellos familiares.

Cosechas Romero, arrancó con una bolsa de medio kilo, de color verde. Al principio debido al desconocimiento de estos negocios, Roxana compró bolsas en Chiclayo, el proveedor aseguró que podían estamparse sin problemas (Colocar la marca sobre la bolsa en blanco). Sin embargo cuando se intentó mantener el estampado en buenas condiciones, detectaron que no servía, las imágenes se diluían y luego se borraban, inclusive al tacto con las manos. Esto ocasionó un rechazo del producto y la casi salida del mercado.



Usando nuevamente la red de contactos que poseía en los supermercados, Roxana colocó el producto en los dos que ahora vendían en Chiclayo:

- El Kamt
- El Súper

Para concretar estas ventas, debió primero cambiar las bolsas, ahora se contactó con un proveedor en Lima, en el gran mercado Central de la capital, los mismos que son los grandes intermediarios de este negocio. Las bolsas que trajo resistieron muy bien el estampado y el producto finalmente pudo ser colocado en el mercado.





No fue fácil la negociación, en Supermercados El Centro, el producto fue rechazado una vez, a la siguiente Roxana preparo una nueva estrategia, decidió presentarse como estudiante universitario (Roxana estudiaba entonces en la USAT), para ello pidió cita con la jefa de proveedores y le explicó que la empresa vendedora de menestras embolsadas estaba formada por jóvenes estudiantes que querían trabajar y practicar lo

aprendido en la universidad. La jefa de proveedores se sintió interesada y aceptó el producto cuando Roxana le explicó que los jóvenes empresarios eran además, chiclayanos y el producto era netamente local. Por tanto decidió comprarle. Rosana sabia que con este supermercado podía obtener mayores ventas que con los anteriores.

Si embargo esas no eran todas las trabas, Roxana se encontró con fuertes políticas de pago, de modo que recién podía cobrar por sus ventas en 30 a 50 días, esto suponía un fuerte costo de capital de trabajo.

Roxana era consciente que la variedad le haría colocar más productos, por lo cual decidió diversificar las variedades de menestras y vender las siguientes: arveja partida, lenteja serrana, garbanzo y frijol bayo. Necesitaba además un impulso inicial para la venta, para ello convenció a sus compañeros de estudios a que vayan a comprar a los dos



supermercados, ella financió todo el simulacro, sus compañeros y sus madres visitaban el stand de menestras, cogían el producto **Cosechas Moreno**, y pasaban buen rato describiendo las bondades del mismo.

Ahora ¿En cuál supermercado puede venderse más, en el Centro o el Súper? Esta pregunta le incomodaba sobremedida, ya que podía llenarse de stock y vender menos de lo esperado, para resolver esto, Roxana decidió visitar ambos puntos de venta en horas de alta venta, entre las 6 y las 8 pm, descubrió que las ventas e menestras en El Centro eran más del doble del Súper, ahora las cosas estaban claras, El Centro dominaba el mercado de ventas minoristas.





La vida empresarial no es fácil, Roxana pronto se dio cuenta de algo, el 25% de los sacos de menestras que compraba presentaba características que alteraban la calidad del producto: granos rotos, excesivamente grandes, picados, manchados en tonos diversos y sucios. Ante esto decidió indagar en el mercado las causas: ella encontró que las menestras que compraba provenían de zona del país donde algunos agricultores le brindaban al mercado una cosecha de baja calidad en especial cuando no era temporada, la mala calidad del producto era bastante obvia y percibió algo adicional: las menestras que se vendían para embolsado o seleccionada, era en su mayoría importada, En algunos productos como la lentejas, arveja verde, así también se compraba a productores peruanos que brindaban una buena cosecha al mercado.

Kamt, alentó los negocios de Roxana, ya que pagaba puntualmente cada semana. Sin embargo El Centro seguía siendo el líder de ventas, pues vendía el doble que el Súper y Kamt juntos. Sin embargo el negocio creció, Roxana debió colocar ahora más productos en el mercado, introdujo el maíz perla, el lentejón, la soya, cebada, quinua y kiwicha, todos ellos embolsados y seleccionados. Ninguno de estos productos adicionales se compraba de fuentes locales, la mayoría procedía de otros departamentos o eran importados y Roxana los compraba en los grandes mayoristas locales, en especial una de ellas, quien le cedía un producto bastante homogéneo y había confianza.



#### V. CAMBIOS EN EL MERCADO: LA COMPETENCIA

En el 2002, el único vendedor con marca en este rubro de granos, era **Cosechas Romero**, Roxana estimaba su ganancia en un 20% del precio al que colocaba en los Supermercados, sin embargo ella había detectado un problema adicional, algo que simplemente no podía manejar: el precio final del producto.







Los supermercados por lo general cargaban en el precio al consumidor un 35% más de lo que Roxana vendía, esto podía alejar algunos segmentos del mercado, sobre todo de aquellos que podían movilizarse o tenían costumbre de comprar algunos productos en el mercado mayorista.

Para resolver parte de este problema, ella decidió reducir costos, la primera práctica fue realizar por cuenta propia los estampados, al principio pagaba a un tercero por ellos, a partir del 2002, ella decidió enviar a su tía a estudiar la técnica de estampados, una vez aprendido el proceso Roxana sólo compraba algunos tintes e insumos para esta labor y redujo en un margen sus costos. Los negocios son dinámicos, un viejo principio económico manifiesta que allí donde hay rentabilidad, pronto entrarán otros, hasta que la rentabilidad promedio sea igual a los costos. Principio vigente en toda su dimensión, Roxana pronto se dio cuenta de ello, en el 2003 entraron al mercado las siguientes marcas de menestras y granos embolsados:

- La Norteña
- Señor de Sipán
- Costeño

Estas marcas pertenecían a los antiguos vendedores de granos a granel, acepto costeño que ya era una marca reconocida, que ya colocaban en los supermercados, de modo que ellos vieron una oportunidad en el mercado ya desarrollado por Roxana y entraron a competir.

Estos productos ahora eran un nuevo desafío, la mayoría de ellos sin embargo era más caro, entre 20% a 40% más caro, pero habían innovado la venta, puesto ahora colocaban granos cuyo color y tonalidades era distinta (fríjol morado, negro u otros moteados), vendiéndolos hasta 80% más caro que los productos de Roxana.





Se daban otros detalles que hacían de la competencia algo fuerte, La Norteñita usaba colores parecidos a los vendidos por **Cosechas Romero**, de modo que era fácil que el público se equivoque, puesto que al ser el único vendedor, Roxana no se preocupaba por fortalecer la marca, inclusive llegó a colocar durante una temporada igual volumen de granel y embolsado con marca. Ahora la marca era crucial y la diferenciación de ella algo urgente. En el caso del producto de menestras Costeño, cuya marca ya había sido posicionada en el ámbito nacional, se veía como el competidor más fuerte, inclusive este producto se publicitaba por televisión, algo que ninguna menestra local hacía.



Roxana profundizó ahora una nueva forma de venta, la degustación, ahora el producto se vendía considerando las siguientes variables:

- Tamaño del grano
- Tiempo de cocción
- Calidad homogénea del grano
- Número de Granos descartados
- Sabor y suavidad del grano cocido

Esto supuso realizar degustaciones, tres veces por semana, con granos cocidos, probando la textura del mismo, regalando muestras al público y poniendo siempre de relieve la marca **Cosechas Romero**. Esta estrategia le permitió a ella subir las ventas, además que en cada jornada de degustación, ella misma levantaba información y conocía al cliente, de primera mano obtenía información sobre su producto, la calidad y su aceptación, pudiendo corregir rápidamente la presentación del mismo.







Por esta época, verano del 2003, los competidores iniciaron una bajada de precios, Roxana respondió de igual modo, para ello negoció un crédito con su proveedor a un plazo mensual, práctica rara vez aceptada en un mercado de efectivo, puesto que la venta es en gran medida informal, para ayudarse en la venta de mayor cantidad de producto, ella decidió asumir créditos, sin embargo estos no podían ser a la empresa, puesto que aún tenía deudas, pero le concedieron crédito personal,

garantizado por las facturas por cobrar, al comienzo ella trabajaba con sobregiros, cuya tasa estaba por encima del 4.5 % mensual, luego de negociaciones lo redujo a un crédito personal con tasas menores.

Sin embargo el entorno golpea siempre, a mediados de abril del 2003, los maestros y demás gremios de trabajadores o agricultores, iniciaron una huelga que duró más de un mes, durante la huelga las ventas en los supermercados fueron seriamente afectadas.



El público se alejó de los centros comerciales, por el temor de verse en medio de ataques policiales o de huelguistas, los huelguistas dejaron de comprar, puesto que un gran componente del negocio de los supermercados son las ventas al crédito por convenio. Así también los productos no podían ingresar por bloqueo de carreteras.

Estos sucesos hicieron que las ventas de menestras cayeran en un 50% y que retrajeran el nivel de expansión del negocio.

El mercado chiclayano comenzaba a quedar pequeño para tantos competidores, los cuales se acercaban peligrosamente al negocio de Roxana.

Si embargo las oportunidades no faltan, Trujillo con un mercado más desarrollado en cuanto a centros comerciales (5 supermercados) y Piura un mercado mucho más grande que Chiclayo, pero con menor venta a través de supermercados.





Sin embargo, ingresar en un mercado ya de todo el norte, supone expandir las operaciones, actualmente ella trabaja en un local rústico, cuyas condiciones dificultan la selección, pisos no pulidos y otras características de la construcción que aún está sin acabar, además las características del crédito y el único proveedor que tiene para las menestras no le ayudarían a colocar en mercados nuevos, en donde probablemente las ventas al principio sean lentas y considerando que en estas nuevas zonas tienen políticas de pago a más de 30 días.

Otro factor importante es el costo de fletes, ella actualmente desea comprar una camioneta y no tener problemas de transporte, pero su volumen financiero no le da para tanto, por ello desea explorar con el leasing, opción que puede darle su actual banco el Wiese. Esto le resolvería el problema de llevar producto a Trujillo y Piura, en donde el costo de los fletes por transporte interprovincial, encarecería el producto y correría riesgos de deterioro, además de que las prácticas comerciales cambian si el producto es con flete pagado por el supermercado en el punto de llegada.



Siempre existen nuevas posibilidades, una de ellas el cambio de tamaños, Roxana se encuentra actualmente explorando la posibilidad de vender en bolsas de un cuarto de kilo enfocado a personas que viven solas o que los integrantes de la familia sean pocos, como se puede analizar, el mundo empresarial es algo bastante dinámico y una carrera continua por mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y exigente.





VI. ANEXOS  
Información financiera

<i>BALANCE GENERAL</i>		
EXPOIMPO ROMERO S.R.L		
	AI 31/12/00	AI 31/12/01
<b>ACTIVOS</b>		
Caja y Bancos	8,849	12,978
Cuentas por Cobrar Comerciales	3,574	3,857
Inventario	2,654	2,371
Otras Cuentas del Activo		
Corriente	3,247	3,912
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>18,324</b>	<b>23,118</b>
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	9,548	8,548
Terrenos		
Depreciación Acumulada	954	954
Activos Fijos Netos	8,594	7,594
Otros Activos	10,222	5,254
Inversiones		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>18,816</b>	<b>12,848</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>37,140</b>	<b>35,966</b>





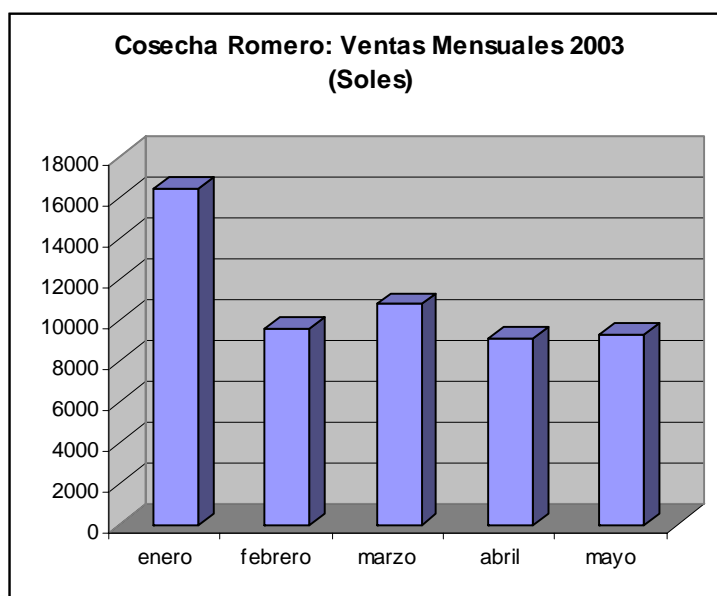
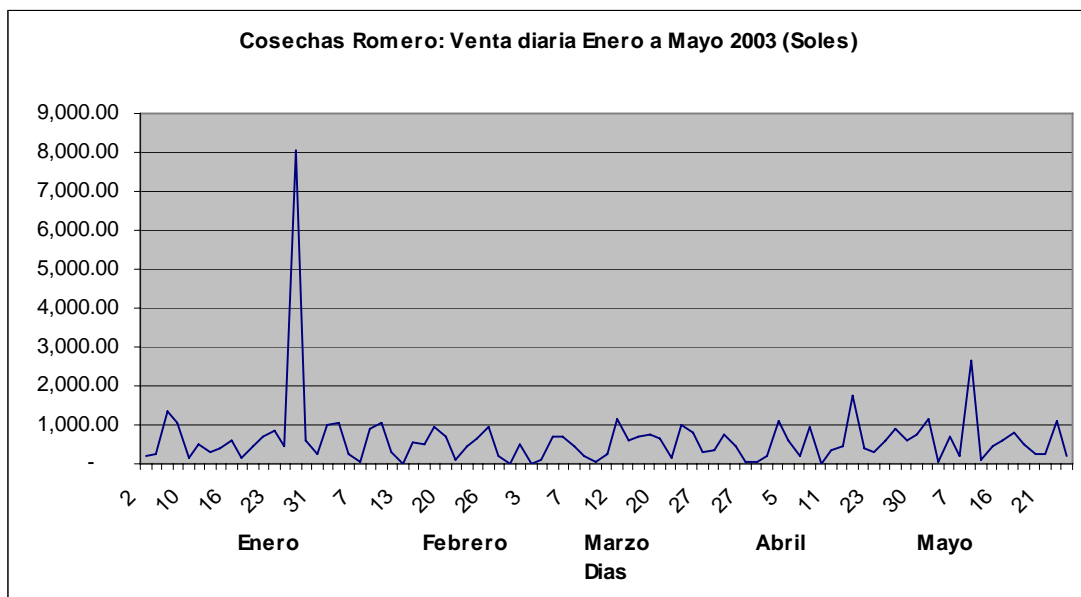
<b>PASIVOS</b>		
Prestamos Bancarios a Menos de 1 año	1,325	1,587
Proveedores	1,589	1,417
Otras Cuentas por Pagar	1,258	1,575
<b>Total Pasivos Corriente</b>	<b>4,172</b>	<b>4,579</b>
Prestamos Bancarios a LP	1,874	836
Proveedores a LP	2,541	1,542
Otras Cuentas por Pagar LP	895	584
<b>Total Pasivos No Corriente</b>	<b>5,310</b>	<b>2,962</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>9,482</b>	<b>7,541</b>
Capital	15,000	15,000
Resultado del Ejercicio	12,658	13,425
<b>Total Patrimonio</b>	<b>27,658</b>	<b>28,425</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>37,140</b>	<b>35,966</b>

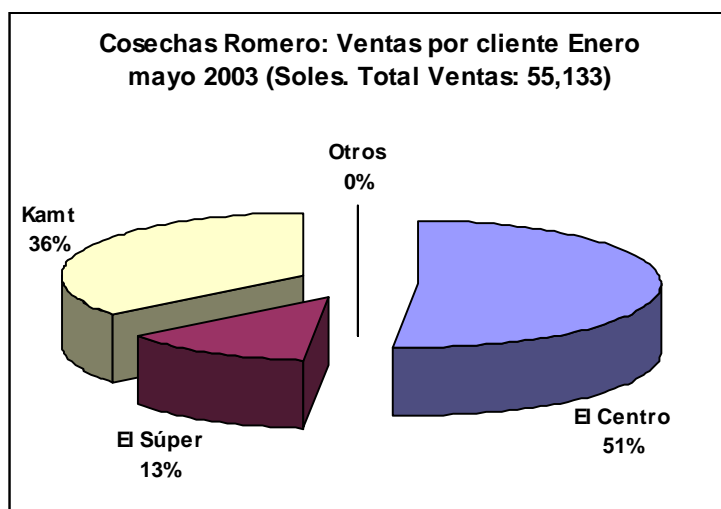




ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
	AI	
	31/12/00	31/12/01
<b>Ventas</b>	120,356	145,865
<b>Costo de Ventas</b>	84,000	107,541
<b>Utilidad bruta</b>	<b>36,356</b>	<b>38,324</b>
Gastos de Ventas	6,329	6,874
Gastos de Administración	4,958	5,157
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>25,069</b>	<b>26,293</b>
Otros Ingresos	1,674	1,932
Gastos Financieros	5,168	4,865
Depreciación	954	954
Otros Egresos	3,794	4,268
Total de Otros Egresos e ingresos	-8,242	-8,155
Resultado por exposición a la inflación	1,256	1,041
<b>Utilidad antes de particip. e impuestos</b>	<b>18,083</b>	<b>19,179</b>
Impuesto a la Renta	5,425	5,754
<b>Utilidad Neta</b>	<b>12,658</b>	<b>13,425</b>









**Preguntas correspondientes a la Sesión 1: La Gestión Empresarial**

1. Que técnicas de gestión recomendaría a la empresa Romero?
2. Cree Ud. que este negocio califica como agronegocio?
3. Ud. considera que Cosechas Romero, puede ser un ejemplo concreto de integración del agro a las cadenas comerciales, como lograría en este caso una cadena productiva.

**Preguntas correspondientes a la Sesión 2: La Planificación Estratégica**

1. Considera Ud. que Cosechas Romero tiene objetivos claros para el futuro?
2. Realice el análisis externo e interno para cosechas Romero?
3. Proponga estrategias y relacionales de manera concreta con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

**Preguntas correspondientes a la Sesión 3: La Estructura del mercado agrario**

1. ¿Porqué el mercado agrario resulto un fiasco para las primeras actividades de María la madre de Roxana?. Podría hacer un análisis comparativo entre la naturaleza de actividad de productor agrícola y la actividad de comercialización en el funcionamiento de ambas actividades.
2. Podría hacer un análisis de los agentes económicos envueltos en el desarrollo de esta empresa personal y los arreglos institucionales que se dieron entre estos que posibilitaron el crecimiento de la empresa.
3. Como fue el uso de los recursos técnicos, tecnológicos, organizacionales, y la capacidad de gestión en la empresa Romero.
4. Cuales fueron los determinantes biológicos y naturales y cuales los socio económicos.







**Preguntas correspondientes a la Sesión 4: Herramientas de marketing**

1. ¿La señora María tuvo una visión de mercado para los productos que cultivó? Justifique.
2. ¿Cómo habría ayudado usted, en el tema de mercados, a la Sra. María en caso de que lo hubiera contactado a usted para apoyarla en su pequeña empresa agraria?
3. ¿Qué información de mercado le sería útil a usted para aconsejar adecuadamente a la Sra. María? ¿Cómo la usaría?
4. ¿El mercado de exportación era una buena perspectiva para la Sra. María?

**Preguntas correspondientes a la Sesión 5: Administración de recursos**

1. ¿Considera que esta organización funcionan los equipos de trabajo? ¿Podría comentarnos, en el caso que Ud. considere que funcionen, acerca de su eficacia y eficiencia?
2. Si se decidiera a dar el salto de llegar a nuevos mercados ¿Cree Ud. que cuenta con el recurso humano suficiente para este nuevo reto? ¿Cree que han analizado este tema, para preparar el ingreso a esos nuevos mercados? ¿Qué planteamiento pudiera Ud. hacer al respecto?
3. ¿Considera que es una ventaja o desventaja que los 10 trabajadores que laboran en el proceso de producción sean todos familiares? ¿Por qué?

**Preguntas correspondientes a la Sesión 6: Administración del Tiempo**

1. Esta Sesión no contiene preguntas para resolver.

**Preguntas correspondientes a la Sesión 7: Información financiera y costos**

1. Considera Ud. que Cosechas Romero puede reducir costos y precios en el corto plazo? Porqué?
2. Cree Ud. que cosechas Romero puede tener más ganancias en el 2003? Cómo lograrlo?
3. Cuáles serían los costos fijos y variables de Cosechas Romero, ¿cuáles son los costos en efectivo y cuáles no?





**Preguntas correspondientes a la Sesión 8: Análisis económico y financiero**

1. ¿El negocio Romero es rentable? ¿Podría comentar sobre el punto de equilibrio de la empresa Romero?
2. ¿Cuál es la posición financiera de la empresa Romero?
3. Halle los principales ratios de solvencia y liquidez que opinión tiene de ellos.
4. De endeudarse Cosechas Romero, ¿que riesgos implican para el funcionamiento de la empresa?

**Preguntas correspondientes a la Sesión 9: Análisis de créditos**

1. Proponga Ud. las mejores formas de crédito para cosechas Romero?
- 2.Cuál sería el límite de deuda de Cosechas Romero?
3. Si Cosechas Romero compra vehículos con un crédito leasing, con un valor de 10000 dólares, al 22% anual, por un lapso de 4 años. ¿Cuánto es la cuota, si esta se paga trimestral y es fija?

**Preguntas correspondientes a la Sesión 10: Negociaciones**

1. ¿Cómo prepararía y planificaría su posición para poder negociar con las juguerías ubicadas en Elías Aguirre y cafeterías con venta de yogurt en San José, mercado Gracilazo en Santa Victoria, mercado central, mercado modelo y cafeterías y juguerías en Santa Victoria para incluir la maca en la cartilla la opción de los productos combinados con el producto antes mencionado?
2. En cuanto a su entrada al supermercado El Centro con arroz embolsado y menestras ¿Considera que fue una negociación distributiva o integrativa? ¿Por qué?
3. ¿Cómo prepararía y plantearía la negociación con sus proveedores de menestras y arroz para optimizar sus costos y aumentar su utilidad?





### Guía para la presentación final

1. No realice diagnósticos, puesto que le presentamos la historia y el actual estado de la empresa.
2. Nos interesa responder a la pregunta: Qué debe hacer la empresa en sus distintas dimensiones, para seguir siendo rentable y crecer sostenidamente en el tiempo?
3. Para ello identificamos las actividades del negocio, los miembros de la cadena de valor: clientes, productores primarios, proveedores, distribuidores, procesos internos de la empresa y otros.
4. Debemos identificar problemas prioritarios, cuyas estrategias de solución deben ser de acción inmediata.
5. Qué información adicional es necesaria, cómo la obtendría Ud. o donde la obtuvo Ud.
6. Proponer estrategias de mediano y largo plazo, que sean integradoras, es decir que se analicen las implicancias en todas las áreas del negocio.
7. Como financiar las estrategias propuestas.
8. Cómo lograr que las estrategias se cumplan, como vincular a los distintos miembros de la cadena de valor, para que puedan aportar al crecimiento del negocio.

