

DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES
CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS
AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN
DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS.

Kelly Dumorné

1348

[Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos](#)

Kelly Dumorné



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.



UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

**DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE
VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO,
REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS.**

TESIS DE MAGISTER

KELLY DUMORNÉ

VALDIVIA-CHILE

2012

**DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE**

**VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO,
REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE. ESTUDIO DE CASOS**

Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Austral de Chile
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar grado de Magister en Desarrollo
Rural.

Por

KELLY DUMORNÉ

Valdivia-Chile

2012

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES**

INFORME DE APROBACIÓN TESIS DE MAGISTER

La Comisión Evaluadora de Tesis comunica al Director de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Agrarias que la tesis de Magister presentada por el candidato

KELLY DUMORNÉ

ha sido aprobada en el examen de defensa de Tesis rendido el día 17 de enero 2012. Como requisito para optar el grado de Magister en Desarrollo Rural y, para que así conste para todos los efectos firman:

Profesor Patrocinante de Tesis:

Juan Lerdon F.

Ing. Agr., Dr. Agr.

Instituto de Economía Agraria

Universidad Austral de Chile

.....

Comisión Evaluadora de Tesis:

Víctor H. Moreira L.

Ing. Agr. M. Sc., M.S., Ph. D

Instituto de Economía Agraria

Universidad Austral de Chile

.....

Bernardo Carrillo L.

Ing. Agr., M. Sc.

Instituto de Ciencia y Tecnología de los Alimentos

.....

Universidad Austral de Chile

DEDICATORIA

A mi Madre, ejemplo de sacrificio, sabiduría y constancia. Gracias a ella estoy aquí y soy lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien a pesar de continuas rebeldías, nunca me dejó sólo y me dio las fuerzas para seguir adelante.

En forma muy especial a mi Madre Ketia Dumorné, por la paciencia y confianza, demostrada en infinitos y valiosos actos, en que pronto llegaría este gran día.

Agradecer a los profesores: Ing.Agr., Dr.Agr. Juan Lerdon, Ing.Agr., M.Sc., M.S., PhD Víctor Moreira, Ing.Agr.M.Sc Bernardo Carrillo, por todos sus aportes en experiencia y conocimiento, en especial por sus confianzas demostradas en momentos adversos, que permitió la realización de esta tesis. Muchas gracias.

Agradecer a Don: Marco Salinas y al personal del Centro de Gestión de Paillaco, por todos sus aportes en la realización de esta tesis. Muchas gracias.

A los compañeros haitianos de la Universidad Austral especialmente a los del Desarrollo Rural: Por sus consejos por este logro. Muchas gracias.

A Nise Claude y a Susana, por poder contar siempre con ellas.

Por ultimo a Viviana Riquelme, Secretaria de la Escuela de Graduado de la Facultad de Ciencias Agrarias.

Gracias a ustedes, lo logré...!!!

ÍNDICE DE MATERIAS

Capítulo		Página
	RESUMEN	
	ABSTRACT	
1	INTRODUCCIÓN	1
2	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	4
2.1	Situación de la agricultura a nivel mundial.	4
2.1.1	Situación actual de la pequeña agricultura en Chile.	5
2.2	Problemas y desafíos del sector agrícola en Chile	6

2.2.1	Estrategia de desarrollo del sector agrícola en Chile	6
2.3	Organizaciones campesinas en Chile.	7
2.3.1	Situación actual de las organizaciones campesinas	8
2.4	El mercado de la leche	9
2.4.1	Situación mundial de la leche	10
2.4.2	Situación nacional	11
2.4.3	Situación de precios de la leche	13
2.5	Los Centros de Acopio de Leche (CAL)	14
2.5.1	Actividades de los Centros de Acopio	14
2.5.2	Objetivos de los Centros de Acopio	15
2.5.3	Formación de los Centros de Acopio	15
2.5.4	Gestión de los Centros de Acopio Lecheros	16
2.5.5	La situación actual de los Centros de Acopio	16
2.6	Creación de los Centros de Gestión en Chile	17
2.6.1	Objetivos de los Centros de Gestión	18
2.7	Análisis económico y financiero.	19
2.7.1	Análisis de indicadores financieros.	19
2.7.1.1	Indicadores de rentabilidad.	19
2.7.1.2	Indicadores de solvencia.	20
2.7.1.3	Indicadores de liquidez.	21
Capítulo	ÍNDICE DE MATERIAS	Página
2.8	Definición de planificación estratégica	22
2.8.1	Etapas de un plan estratégico	23
2.8.2	Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad	26
3.	MATERIALES Y MÉTODOS	27
3.1.	Materiales	27
3.1.1	Zona de estudio	27
3.1.2	Empresas estudiadas	28
3.1.3	Instrumentos de recolección de información.	29
3.1.4	Otros materiales	29
3.2	Método	29
3.2.1	Diagnóstico administrativo	30

3.2.2	Obtención de datos	30
3.2.2.1	Fuente secundaria	30
3.2.2.2	Fuente primaria	30
3.2.2.2.1	Cuestionario	30
3.2.3	Análisis económico	30
3.2.4	Análisis financiero	31
3.2.5	Análisis de FODA	32
4	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1	Diagnóstico administrativo de las organizaciones.	34
4.2	Planificación de la empresa	34
4.3	Características sociales y prediales de los proveedores y socios de las organizaciones	35
4.3.1	Edad	35
4.3.2	Superficie y animales	36
4.4	Situación financiera y económica contable de las organizaciones	37
4.4.1	Indicadores de rentabilidad	37
4.4.1.1	Rentabilidad de los capitales propios o financiera.	37
4.4.1.2	Rentabilidad de los capitales totales o económicos	39

ÍNDICE DE MATERIAS

Capítulo	II	Página
4.4.2	Indicadores de solvencia.	41
4.4.2.1	Tasa de solvencia	42
4.4.2.2	Tasa de autonomía financiera.	43
4.4.2.3	Grado de endeudamiento	45
4.4.3	Indicadores de liquidez.	46
4.4.3.1	Capital de operación	46
4.4.3.2	Necesidad en capital de operación	48
4.4.3.3	Situación de liquidez.	49
4.4.3.4	Liquidez reducida	51
4.5	Plan de desarrollo estratégico.	52
4.5.1	Análisis de FODA	53
4.5.1.2	Visión de las organizaciones.	53

4.5.1.3	Misión de las organizaciones	54
----------------	------------------------------	-----------

ÍNDICES DE CUADROS

4.5.1.4	Objetivos de las organizaciones.	55
4.5.1.5	Fortalezas de las organizaciones	56
4.5.1.6	Debilidades de las organizaciones	58
4.5.1.7	Oportunidades de las organizaciones	59
4.5.1.8	Amenazas de las organizaciones	61
CONCLUSIONES		64
BIBLIOGRAFÍA		67
ANEXOS		71

Cuadro		Página
1	Matriz de Análisis FODA	26
2	Escala de valoración de proposiciones en taller de generación de consenso.	33
3	Distribución de socios, según edad	35
4	Distribución de socios, según número de vacas.	36
5	Rentabilidad de los capitales propios o financiera.	39
6	Rentabilidad de los capitales totales o económicos.	41
7	Tasa de solvencia.	42
8	Tasa de autonomía financiera.	45
9	Grado de endeudamiento.	46
10	Capital de operación.	47
11	Necesidad en capital de operación	49
12	Situación de liquidez	50
13	Liquidez reducida	51
14	Visión de las organizaciones	54
15	Misión de las organizaciones	55
16	Objetivos de las organizaciones	56
17	Fortalezas de las organizaciones	57
18	Debilidades de las organizaciones	58
19	Oportunidades de las organizaciones	60
20	Amenazas de las organizaciones	63

Anexo		Página
1	Balances utilizados para calcular los indicadores financieros y económicos de las organizaciones	71
2	Formulación de proposiciones del grupo de trabajo de las organizaciones	81
3	Hoja de cálculo de promedios y desviación estándar para la organizaciones	94

ÍNDICE DE FIGURA

Figura		Página
1	Ubicación geográfica de la localidad de Paillaco	28

RESUMEN

Durante el primer semestre del año 2010 se llevó a cabo un análisis de la gestión realizada por tres Centros de Acopios Lecheros: Cooperativa Santa Rosa, Sociedad Anónima Pellonsa y Pichirropulli, además de un análisis estratégico de las mismas organizaciones. Estos Centros de Acopio se encuentran ubicados en la Provincia de Valdivia, Décima Región, Chile, vinculados como organizaciones al CEGE Paillaco. Se determinaron y analizaron los elementos que componen el funcionamiento administrativo de cada organización, a través de un taller (focus group) con los dirigentes y los socios de cada organización y una encuesta a través de un cuestionario. A su vez, se pudo analizar la evolución financiera y económica contable de los últimos tres años de las organizaciones. El análisis financiero consistió en el estudio de solvencia y liquidez, mientras el análisis económico consistió en el estudio de la rentabilidad de los capitales propios (financiera) y de los capitales totales (económica) los cuales se calcularon a partir de los balances y estados de los resultados de cada organización. Paralelamente, se realizó y determinó un plan de desarrollo estratégico, aplicando un análisis FODA. Este permitió establecer la misión, visión, objetivos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las organizaciones, lo que hizo posible hacer una planificación estratégica de mediano y largo plazo. El análisis también se realizó a partir de talleres (focus groups) con los dirigentes y algunos socios, además de efectuarse entrevistas a personas relacionadas directamente con las organizaciones.

Palabras claves: Planificación estratégica, Indicadores de rentabilidad, Indicadores de Solvencia, Centros de Acopio.

ABSTRACT

During the first half of 2010 was conducted an analysis of the management carried out by three centers of billets for dairy: Cooperative Santa Rosa, joint-stock company Pellonsa and Pichirropulli, as well as a strategic analysis of organizations. These collection centers are located in the province of Valdivia, tenth Region, Chile, as organizations linked to CEGE Paillaco. They were determined and analyzed the elements that compose the administrative functioning of every organization, through a workshop (focus group) leaders and members of each organization and a survey using a questionnaire. At the same time, one could analyze financial evolution and economic accounting of the last three years of the organizations. Financial analysis consisted in the study of solvency and liquidity, while the economic analysis consisted in the study of the (financial) capital and total capital (economic profitability) which were calculated from the balance sheets and statements of income of each organization. At the same time, he made and determined a plan of strategic development, applying a SWOT analysis. This allowed to establish the mission, vision, objectives, strengths, opportunities, weaknesses and threats of the organizations, which made it possible to make a medium- and long-term strategic planning. Analysis was also performed from workshops (focus groups) with some partners, as well as carried out interviews with people directly related to the organizations and leaders.

Key words: Strategic planning, Indicators of yield, Indicators of Solution, Centers of Storing.

1 INTRODUCCIÓN

Los cambios externos y el desarrollo del país conducen al sector agrícola a una situación diferente y plantean, en general, nuevos desafíos a la agricultura. Lo que se observa en países más avanzados, y también en Chile, es que el cambio fundamental está en la estructura o el estilo de gestión empresarial que deberá tomar la actividad agrícola. Es así que, para hacer frente a los cambios que se avecinan, se necesita de un enfoque imaginativo, audaz, objetivo, acorde con los principios de la economía social de mercado y la apertura de los mercados internacionales.

A su vez, la globalización de la economía obliga al sector agrícola, especialmente a los medianos y pequeños productores, a afrontar una competencia diaria más dura y compleja. Esto los lleva a modernizarse para alcanzar la transformación productiva, que exige ser competitiva y ponerse al servicio de las necesidades alimenticias del presente.

Por ende, para que este sector trabaje con visión empresarial, con el nuevo enfoque de producir mirando hacia el mercado y a las demandas de los consumidores, resulta clave que eleve su competitividad, con acciones como la innovación tecnológica, el mejoramiento de la gestión de sus empresas individuales y asociativas, la comercialización y la distribución.

Para lograr lo anterior es elemental la asociatividad de los productores en organizaciones bien formalizadas y la relación con la agroindustria, además de desarrollar un plan estratégico que produzca beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales.

Esto se traducirá en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. De esta forma, la planificación estratégica mejora el desempeño de la institución, permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones e introduce una forma moderna de gestionar las empresas.

Los Centros de Acopio de Leche (CAL) nacieron en la década de los 80, con un importante auge en los 90, con la idea de disminuir los costos de recolección para las plantas y mejorar la calidad de leche producida por los campesinos. Sin embargo, su crecimiento, avance y desarrollo se ha visto frenado, llegando incluso muchas de estas organizaciones a desaparecer del mercado.

En este contexto, el auge y las dificultades que hoy enfrentan los CAL vinculados al Centro de Gestión de Paillaco (CEGE Paillaco), se relacionan con la necesidad de los productores de entregar un mayor volumen de leche y mejorar la calidad de su producto, y tal vez hoy lo más importante, mejorar la gestión administrativa y económica de la organización y del negocio lechero; así podrán finalmente optar a un mayor precio. Sin embargo, para competir en el mercado requieren de una eficiente gestión empresarial, tanto en la producción de leche como en otras unidades de negocio. Así, los objetivos de este trabajo son los siguientes:

Objetivo general

Evaluar el actual estado financiero y económico de tres CAL vinculado al CEGE Paillaco y determinar sus perspectivas y estrategias de futuro a través de la realización de un plan de desarrollo estratégico de mediano y largo plazo.

Objetivos específicos

- Analizar la situación económica y financiera de los mismos, a través de la determinación de indicadores pertinentes.
- Realizar un plan de desarrollo estratégico, mediante la aplicación de un análisis FODA.
- Realizar un diagnóstico administrativo y de gestión de los tres centros de acopio leche.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1.- Situación de la agricultura a nivel mundial.

La problemática agrícola mundial ha manifestado de su historia diversos dilemas que obstaculizan la producción y la distribución de alimentos para poder abatir la pobreza y la hambruna mundial. En los últimos años, en el contexto internacional se han producido grandes cambios geopolíticos y económicos y se ha presentado un aumento en la volatilidad de los precios de los alimentos (Contante, 2005).

En nuestros días, la Agricultura representa uno de los sectores económicos más importantes del mundo. La razón es que la actividad agrícola comprende a 1.287,7 millones de personas en su proceso productivo. En otras palabras, en los países desarrollados del 2 a 3% del total de su población económicamente activa está relacionado con este sector. Es decir, que para el caso de los Estados Unidos 2% de su población se relaciona directamente de la actividad agrícola. Mientras que para los países en desarrollo, la agricultura representa el empleo del 18 al 22% de su población económicamente activa (Jacques, 2005).

Actualmente existe una acumulación de crisis alimentaria, energética, financiera y climática. Este conjunto de crisis plantea una nueva coyuntura, en la que hay que priorizar las acciones dirigidas a enfrentar la crisis alimentaria, reducir la pobreza rural y las disparidades. El análisis del desarrollo agrícola en el nivel mundial, así como los acontecimientos de los últimos meses han mostrado una serie de elementos que son muy importantes para el desarrollo agrícola y la protección de las poblaciones en espacios rurales, el tema central de política agro alimentaria tiene que ver con la liberalización en el mercado de los productos agrícolas (Jacques, 2005).

2.1.1.- Situación actual de la pequeña agricultura en Chile.

Los procesos económicos a nivel mundial y nacional ponen a la agricultura familiar campesina frente al desafío de adaptarse a escenarios que muestran una creciente diversificación de la demanda, lo que obliga a las estructuras productivas a una permanente búsqueda de productos que las satisfagan.

La existencia y permanencia en el tiempo de la llamada agricultura familiar o campesina, cuando se consideraba que su destino era desaparecer con la modernización de los sistemas económicos, la fuerte presencia del mercado como eje de la economía y su globalización han hecho que hoy nuevamente este en la preocupación de todos los decisores de políticas, para conocerla en mayor profundidad, caracterizarla, cuantificarla y, así diseñar propuestas de políticas e instrumentos más precisos para mejorar su desempeño, su inserción en los mercados y su aporte a la economía de los países (Apey et al., 2006).

También se observa un incremento de las exigencias de los consumidores por productos de calidad y cuyos procesos productivos sean de bajo impacto ambiental. Por otra parte, los mercados son cada vez más exigentes, lo que hace necesario incorporar innovaciones técnicas tendientes al logro de mayores niveles de competitividad (Marambio, 1999).

(Maldonado y Rogers, 1999), señalan que existe carencia de una política de desarrollo organizacional consensuada; es decir, si bien existen varios instrumentos orientados al desarrollo de organizaciones de productores, la gran mayoría de ellos tiene un enfoque exclusivamente estatal productivista, y por lo tanto, el apoyo no ha sido suficientemente internalizado por las organizaciones campesinas. Las instituciones prestan apoyo a este segmento de productores que genera una carencia de autonomía en las organizaciones.

2.2.- Problemas y desafíos del sector agrícola en Chile.

Desde los ochenta la agricultura chilena se encuentra sometida a grandes tensiones, que se derivan de los cambios experimentados en los escenarios de la economía mundial, la globalización creciente de los mercados y a la incorporación de Chile a tratados internacionales de libre comercio (Sandoval y Gómez, 1999).

Por ello, la agricultura chilena en general, y la agricultura familiar en particular, se enfrentan hoy a la necesidad inevitable de desarrollar ventajas competitivas, mediante un gran esfuerzo de investigación e innovación para alcanzar los aumentos de productividad que permitan a los productores ser competitivos en el futuro e incorporarse más plenamente a los mercados nacionales e internacionales (Sandoval y Gómez, 1999).

2.2.1.- Estrategia de desarrollo del sector agrícola en Chile

Con respecto a las exportaciones, el potencial agrícola de exportación de Chile no radica en los volúmenes de productos básicos, sino en su diversidad y alto valor relativo. La diversificación productiva en la agricultura chilena es otro elemento clave para su desarrollo futuro (Domínguez, 2000).

Según (Domínguez, 2000), uno de los productos que emerge con mayor fuerza es la importancia de las economías de tamaño o de escala. Ello no sólo por la mayor incidencia de los costos fijos en el resultado de empresas de menor tamaño, sino, además, por la incapacidad de las empresas de menor tamaño económico para enfrentar el cambio requerido, debido a las limitaciones patrimoniales, o en la capacidad gerencial y de acceso a las nuevas tecnologías. Por otra parte, pese a la menor rentabilidad, la agricultura sigue creciendo y, además, los precios de alimentos al consumidor no reflejan la caída en los precios de los productos.

Ello está reflejando la incorporación de valor que está haciendo la industria para seguir creciendo, mayor valor que, a su vez, es exigido por el consumidor. La realidad muestra

que el componente de producto básico que tiene en el producto final es cada vez menor la transformación esencial de la actividad agrícola no radica en una necesidad de readecuar los rubros o las técnicas productivas, sino se centra en un cambio profundo de la estructura de la empresa agrícola, de la forma que los agricultores sedan para responder a las nuevas demandas de los consumidores, de los sistemas que éstos diseñan y aplican para hacerlo mejor y más eficientemente que otros.

Los elementos claves en la transformación de la agricultura están, por consiguiente, en el diseño de estructuras empresariales y en el desarrollo de capacidades profesionales para conquistar Mercados y para incrementar la competitividad (Domínguez, 2000).

2.3.- Organizaciones campesinas en Chile.

Según (Maldonado y Rogers, 1999), al analizar la historia de las organizaciones campesinas en el país, se puede afirmar con certeza que hasta el año 1965, la situación de la pequeña agricultura asociativa era de total marginalidad, siendo muy escasas las organizaciones tanto de carácter productivo como sindical.

Los primeros avances, representados por el inicio de un movimiento tendiente al desarrollo organizacional campesino, comienzan a aparecer posteriormente a 1965, momento en el cual, la sociedad chilena comienza a tomar conciencia acerca de la participación del sector rural en los adelantos generados por los avances científicos y tecnológicos.

(Zamora, 1999), señala que, las organizaciones de pequeños productores tienen la oportunidad de mejorar la coordinación de las actividades comerciales de sus asociados, mejorar y ganar etapas en el canal de comercialización y desarrollar marcas.

En la actualidad, las organizaciones campesinas evidencian notorios síntomas de desgaste, generados a partir de las condiciones de competitividad y sustentabilidad que

se requieren para transitar en el actual esquema de la actividad sectorial (Maldonado y Rogers, 1999).

Por otro lado, (Berdegue, 1999), plantea como hipótesis que la formación y desarrollo de asociaciones campesinas, es un proceso que requiere necesariamente la presencia de varios tipos de agentes y estímulos, como son: el estado, el mercado, los agentes intermedios (proyectos y programas de desarrollo, etc.), las comunidades rurales, los individuos y los hogares. La ausencia de uno o más de estos agentes, dificulta o impide la participación de este tipo de organizaciones.

2.3.1.- Situación actual de las organizaciones campesinas.

Los mismos, señalaron hace un tiempo atrás que además, existe una baja participación de los asociados e integrantes de las bases en la vida y el desarrollo de las organizaciones, principalmente por que el pequeño productor tiene una orientación pragmática y de corto plazo, que implica que su incorporación a una organización la realiza para solucionar un problema concreto. Por lo tanto, el costo de integrarse a una organización debe de ser compensado con la satisfacción de sus necesidades específicas inmediatas (Maldonado y Rogers, 1999).

Además, existe carencia de recursos humanos adecuados para asumir la conducción de estas organizaciones, por ser un sector afectado por un sistema de incentivos deficientes. Por otro lado, se presentan limitadas capacidades técnicas, administrativas y de gestión al interior de las organizaciones.

Debido a la precaria situación económica que evidencian la gran mayoría de las organizaciones campesinas, no existen al interior de ellas equipos de trabajo profesionales, creativos, autónomos, con disponibilidad de recursos que permitan definir los rumbos por donde debieran transitar las organizaciones dentro de la actual institucionalidad sectorial (Maldonado y Rogers, 1999).

2.4.- El mercado de la leche.

Según el último reporte del Servicio Agrícola Externo del Departamento de Agricultura de EE.UU. el consumo mundial de leche en polvo entera creció en los últimos cinco

años un 13% y las proyecciones de crecimiento para 2011, respecto de 2010, eran del 7,5%. Por su lado, las importaciones crecieron un 68% en el último quinquenio de forma acumulada y se proyecta que crezcan un 16% en 2011 respecto de 2010. Sólo en un año el crecimiento fue del 17,5% interanual. Ello significa un aumento del 260% en dos años y un 770% respecto de 2008 (USDA, 2010).

Este crecimiento está siendo impulsado por varios factores: el aumento de la población, un incremento constante de la renta disponible, el ajustado suministro interno, y problemas de seguridad alimentaria de producción local de leche. Por estas razones, China se ve en la necesidad de importar y se espera que continúe en el futuro previsible. Cabe destacar también, que las compras por parte del gigante asiático representan el 44% de total de las importaciones de leche en polvo entera a nivel mundial (USDA, 2010).

El mercado lácteo internacional durante el 2010 se mostró sorpresivamente fuerte, con precios ligeramente por debajo de los niveles históricos en algunos productos derivados como el caso de la manteca y la leche entera en polvo. A comienzos de febrero de 2010, los valores de este derivado promediaban 3.600 dólares y había cerrado el año con cotizaciones cercanas a los 4.500 dólares la tonelada.

Estos mayores precios se han trasladado a mejores retornos para los productores y se espera que la producción mundial para 2011 se incremente. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, el principal exportador mundial de productos lácteos, se aguarda un incremento cercano al 10%.

No obstante las perspectivas de una fuerte oferta de leche, también hay expectativas de buenos precios para el 2011. Para la leche en polvo descremada no existen excedentes en EE.UU. mientras que la UE tiene asignados sus stocks a los programas de asistencia doméstica (ODEPA, 2010).

2.4.1.- Situación mundial de la leche.

Según Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, 2010), mientras que los precios internacionales de referencia de la leche en polvo entera siguen firmes, el valor promedio de ésta con entrega en abril de 2011 registrado en la última subasta pública fue de 3974 dólares la tonelada, un valor 7,6%.

Existen múltiples evidencias acerca de que los mercados internacionales de productos lácteos están entre los más distorsionados en la economía mundial. Muchos países del mundo, especialmente los más desarrollados, como Estados Unidos y la Unión Europea, poseen políticas que les permiten ser exportadores netos, en circunstancias que sin esas políticas serían importadores netos.

Es así, que existen una serie de distorsiones mundiales que impiden la subsistencia de los productores nacionales, como son la protección a los mercados internos a través de altos aranceles o cuotas de importación (Canadá), subsidios a las exportaciones (Europa, EE.UU.), las compras estatales (Europa, EE.UU.), la legislación Estatal que regula los precios al productor (Australia) y el monopolio exportador neozelandés, entre otras.

Las predicciones indican que las importaciones Chinas de leche entera en polvo llegarán a unas asombrosas 400.000 toneladas en 2011, con un incremento de un 260 % en el periodo de dos años eclipsando otros grandes mercados de importación. Este crecimiento está alimentado por varios factores; una población en expansión con un incremento constante de ingresos para extras, suministros locales escasos, y desconfianza por la salubridad de la leche local.

Las implicaciones para los mercados lácteos globales son significativas. Para 2011, se espera que se incrementen las exportaciones de leche entera en polvo de Nueva Zelanda y Argentina, pero no lo suficiente para compensar el decremento de exportaciones y el incremento esperado de las importaciones Chinas.

Consecuentemente, se espera que los precios de leche entera de polvo se mantengan relativamente altos. Un precio alto de la leche entera de polvo podría también mantener altos los precios del queso y la mantequilla.

2.4.2.- Situación nacional.

La información de (ODEPA, 2011) sobre la recepción nacional de leche para los seis primeros meses de 2011 muestra que las plantas han recibido un total de 947 millones de litros, volumen que resulta 5,5% superior al de igual período de 2010.

En el año 2011 se han agregado a la información de ODEPA tres nuevas empresas, productoras principalmente de quesos, no sólo en la presente temporada, sino también en la anterior. Sumando sus compras a la cifra de las empresas históricas anotada con anterioridad, se obtiene una recepción total de 1.010 millones de litros para el primer semestre del año 2011.

Al comparar la recepción de los primeros seis meses de este año con la de igual período de 2010, incluidos también los datos de esas empresas, se observa un crecimiento que llega a 7%, debido al fuerte incremento que presentan tales industrias (35% en promedio).

Los incrementos porcentuales en las recepciones se acentúan en algunas regiones, si se agregan las nuevas industrias. Dos de ellas están situadas en la Región de Los Ríos y su recepción crece alrededor de 21%, en tanto que la tercera, en la Región de Los Lagos, tiene una expansión cercana a 67%, con lo que la región aumenta en 6,6%.

Estas tres industrias están creciendo tanto o más que plantas como Lácteos Puerto Varas y Chilolac, que son las que muestran tasas más altas en lo que va de 2011 (65% y 33%, respectivamente).

Durante la actual temporada casi todas las industrias, a excepción de Soprole y Mulpulmo, muestran altas tasas de incremento en sus compras de leche. Colun, la

cooperativa lechera de la ciudad de La Unión, no obstante contar con sólo una unidad industrial, ha pasado a liderar las compras, con una variación cercana a 10%, avanzando hasta alcanzar una participación de 21,6% y desplazando del liderato a Soprole, empresa que por diversas situaciones ha retrocedido casi 9% en las compras de leche. Nestlé, con una participación de 20%, se mantiene en tercer lugar, con un incremento de 12% respecto al año 2010.

Watts se ubica en el cuarto lugar, con un incremento de 12,6% en su leche procesada y una participación de 12%. Luego se ubica Surlat, empresa que cuenta con dos industrias en la Región de La Araucanía y que en el período en análisis presentó un incremento de 16% en su recepción, alcanzando un volumen procesado de 57,3 millones de litros. Por su parte, Mulpulmo, a raíz de la baja en su volumen procesado, retrocedió del quinto al sexto lugar en el proceso industrial, quedando con una participación de 5,6%.

2.4.3.- Situación de precios de la leche.

Según (ODEPA, 2011) a nivel de país y acumulado a junio, el precio pagado por litro supera los \$ 186 por litro (\$ de julio), valor que resulta 5,4% por sobre el de igual período de 2010. Frente a precios con una moderada alza hasta febrero del presente año (2,5%), se observa un claro aumento en marzo y abril (sobre 11%) y vuelven a subir en mayo, aunque a una tasa menor, de modo que, a nivel nacional en moneda de julio de 2011, llegan a casi \$ 198 por litro en mayo del presente año, un 3% por sobre los de igual mes del año anterior y un 16% respecto de enero de 2011.

12

En junio reciente se produce una pequeña baja a \$195 por litro, igual un 2,3% por sobre igual mes del año anterior. El precio promedio pagado a nivel de país en el mes de junio equivale a US\$ 0,42, y es levemente más alto que el precio en la Región de los Ríos.

El precio de la Región Metropolitana, que en pesos de junio superó los \$ 210 por litro, expresado en dólares alcanza a un poco menos de US\$ 0,45 por litro, principalmente por calidad, volumen de entrega y cercanía al centro de transformación y consumo. Respecto a la fabricación de productos, si se considera el destino de la mayor

proporción de leches procesadas, sin tomar en cuenta la producción de las nuevas plantas, la elaboración de leche en polvo tuvo una expansión de 8,1% en relación al mismo período del año 2010, pasando de 39.400 toneladas a más de 42.600 toneladas.

Este aumento en la producción de leche en polvo está asociado al alto precio que este producto viene mostrando en el mercado internacional. Por su parte, durante el primer semestre del presente año los quesos alcanzaron un volumen de 34.500 toneladas, lo que representa un crecimiento de 12,3% respecto de igual período de 2010.

Esta cifra se aproxima a 41.000 toneladas si se agregan las tres industrias nuevas que se incorporaron al boletín, dado que tales empresas son esencialmente productoras de este producto.

Los quesillos también habrían cambiado a cifras positivas en junio, registrando un alza acumulada de 16,5%, con un total cercano a 4.700 toneladas. En enero los precios fueron levemente más bajos que los de igual mes del año 2010 (0,3%), pero repuntaron más de \$ 8,0 respecto de diciembre 2010. En febrero volvieron a subir y superaron en casi 2% los de igual mes del año anterior. En marzo superaron en 8,4% a los de marzo de 2009. En el primer trimestre se comparan precios con tendencias inversas en ambos años: a la baja en 2009 y en un alza consistente en 2010.

Esta recuperación de los precios en el transcurso del primer trimestre probablemente continuará en los meses siguientes, si se consideran la cercanía del invierno en Chile, con una reducción en la producción interna, y las recientes alzas de precios en los mercados internacionales, provocadas por menores producciones en una gran parte de los países más importantes (Nueva Zelanda, Australia, Europa, Estados Unidos) y particularmente en Argentina, Uruguay y Brasil, desde donde provienen los mayores volúmenes importados.

2.5.- Los Centros de Acopio de Leche (CAL)

Los Centros de Acopio de Leche (CAL), pueden definirse como empresas legalmente constituidas, en general bajo la estructura de Sociedades Anónimas Cerradas o de Responsabilidad Limitada, conformadas por productores, siendo su principal función la de asegurar una participación activa en la oferta de leche en volúmenes y estacionalidad atractivos, con una alta calidad y previamente enfriada para lograr su mejor conservación (Heimlich y Carrillo, 1995).

Según (Carrillo y Molina, 1997), los beneficios económicos obtenidos deben ser tanto para el grupo de productores como para la empresa lechera, lo que se logra con una mejor calidad de leche y entrega durante todo el año.

2.5.1.- Actividades de los Centros de Acopio.

Estas son aquellas que corresponden al acopio de leche y las destinadas a mejorar su oferta y que implican la producción de leche en el predio. En el caso de la primera actividad se incluye la recolección de la leche de los productores, la inspección de la leche recepcionada, la cuantificación y registro del volumen y el enfriamiento y almacenamiento de ésta (Carrillo y Molina, 1997).

Por otro lado, los CAL asumen la responsabilidad de coordinación y la responsabilidad sobre la calidad de la leche proveniente de numerosos predios, además, se encargan de asignar y manejar recursos, es decir, los CAL pueden considerarse como una pequeña agroindustria (Heimlich y Carrillo, 1995).

2.5.2.- Objetivos de los Centros de Acopio.

(Heimlich y Carrillo, 1995), señalan que existen dos objetivos principales para un centro de acopio, el primero pretende resolver problemas logísticos para que la leche de comunidades de pequeños productores esté disponible en calidad y cantidad y el segundo objetivo es la labor de coordinación y gestión que debe realizar el CAL para que el grupo de productores sea un oferente de leche activo y técnicamente responsable.

2.5.3.- Formación de los Centros de Acopio.

Para lograr modernizar el sistema de recolección y transporte, mejorar la calidad de la leche, acceder a mejores precios y anticiparse a los cambios de las exigencias del mercado, el INDAP promovió la formación de Centros de Acopio Lecheros (CAL) en base a un modelo empresarial de autogestión (Cristi, 1999).

El mismo autor indica, que la formulación del proyecto general de Centros de Acopio (1980 – 83) por la CORFO, Universidad Austral y profesionales de la Industria Láctea, con el auspicio del Ministerio de Agricultura, convenio que duró hasta 1991, logró la formación de 15 CAL en la X y XIV Región.

Desde 1992 en adelante, el INDAP impulsó el desarrollo de los proyectos CAL en base a un modelo de autogestión, formación de empresas como polo de desarrollo capaces de abordar el tema lechero y además incursionar en otros ámbitos complementarios a su actividad económica (Cristi, 1999).

2.5.4.- Gestión de los Centros de Acopio Lecheros.

La gestión empresarial se define como el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos. En las empresas agrícolas las áreas de mayor importancia son la producción, la comercialización y las finanzas (Cayota, 1997; citado por Lerdon y Rabanal, 1999).

(Carrillo y Molina, 1997), señalan que la gestión empresarial incluye diversos aspectos que se deben considerar para obtener un resultado satisfactorio en la gestión y ser eficientes y competitivos, estos son la producción y comercialización, las instalaciones y equipos, los insumos, los servicios, la contratación de mano de obra, la obtención de excedentes o ganancias y la administración.

Así mismo, realizar actividades para mejorar la tecnología de producción lechera para incrementar la productividad en los predios. Entre los mecanismos para mejorar la gestión del CAL están la capacitación y asistencia técnica, la creación de programas específicos y la elaboración de proyectos y búsqueda del financiamiento (Carrillo y Molina, 1997).

Por otra parte, la globalización de las economías y las exigencias cada vez mayores de la industria, ha llevado a estas organizaciones a diversificar su producción, involucrándose en otros negocios tales como: Centros de Acopio de hortalizas, Pooles de maquinaria agrícola, producción de flores, transporte de insumos y productos, entre otros.

2.5.5.- La situación actual de los Centros de Acopio.

Los Centros de Acopio de Leche (CAL) nacieron en la década de los 80, con un importante auge en los 90, con la idea de disminuir los costos de recolección para las plantas y mejorar la calidad de leche producida por los campesinos. Sin embargo, su crecimiento, avance y desarrollo se ha visto frenado, llegando incluso muchas de estas organizaciones a desaparecer del mercado.

En la actualidad las dificultades que enfrentan los CAL vinculados al Centro de Gestión de Paillaco (CEGE Paillaco), se relacionan con la necesidad de los productores de entregar un mayor volumen de leche y mejorar la calidad de su producto, y tal vez hoy lo más importante, mejorar la gestión administrativa y económica de la organización y del negocio lechero; así podrán finalmente optar a un mayor precio. Sin embargo, para competir en el mercado requieren de una eficiente gestión empresarial, tanto en la producción de leche como en otras unidades de negocio.

2.6.- Creación de los Centros de Gestión en Chile

En marzo de 1995 el Ministerio de Agricultura anunció un conjunto de medidas para la modernización y transformación del agro nacional, siendo una de ellas la creación de Centros de Gestión para la Agricultura Familiar Campesina. A partir de entonces, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) ha promovido en forma pionera la

implementación de dichos Centros, constituyendo la experiencia más significativa hecha en el país en este tema (Sandoval y Gómez, 1999).

La forma en que INDAP inicia el tema es participando en el diseño de un proyecto sobre el tema en conjunto con el Ministerio de Agricultura y la Unión Europea. A mediados de 1994 se envía un proyecto “Centros de Gestión para la Agricultura Chilena” a la Dirección General de la Comisión de la Comunidad Europea, obteniéndose la prefactibilidad del proyecto a principios de 1995. El Convenio de Financiamiento del proyecto se firmó el 11 de diciembre de 1995, entre la Comunidad Europea y Ministerio de Agricultura, para ser ejecutado por INDAP (Sandoval y Gómez, 1999).

De esta forma, el proyecto de Centros de Gestión en Chile se materializa oficialmente el 21 de diciembre de 1995, con la firma de dos convenios: uno, entre INDAP y la Universidad Austral de Chile para diseñar e implementar un Centro de Gestión Empresarial (CEGE), en la provincia de Valdivia, comuna de Paillaco, X Región, y el otro, entre INDAP y la Universidad de Talca para implementar un CEGE en la comuna de Pelarco, VII Región.

En este contexto y buscando que en sus primeros años, estos Centros contaran con asesorías especializada en el tema, se trabajó inicialmente con universidades y otras entidades educacionales, a quienes se encomendó la administración de los Centros. Esta asesoría y administración inicial tuvo un carácter transitorio, pues el propósito final era que al cabo de unos pocos años, los Centros sean conducidos directa e íntegramente por las organizaciones campesinas usuarias participantes, de forma tal de generar una institucionalidad de servicios especializados de los propios agricultores (Sandoval y Gómez, 1999).

Por lo tanto, en 1998 la prioridad del proyecto se centró en dos aspectos. En primer lugar, se enfatizó el protagonismo de los usuarios de los CEGE, destacando el hecho de

que los centros son una nueva institucionalidad privada que pertenece a las propias organizaciones de agricultores. El segundo énfasis de este período fue consolidar la operación de los CEGE y hacer más eficiente la interacción entre ellos. Se trataba de homologar los servicios de información en gestión y acordar un sistema de coordinación entre los CEGE (Sandoval y Gómez, 1999).

2.6.1.- Objetivos de los Centros de Gestión.

Según (Sandoval y Gómez, 1999), los Centros de Gestión (CEGE) tienen como finalidad apoyar la toma de decisiones empresariales de las unidades económicas prediales y asociativas de la agricultura campesina, basándose principalmente en el análisis económico, financiero y técnico de las alternativas de producción y comercialización que enfrentan. El objetivo básico de los CEGE, es crear y desarrollar la capacidad empresarial de los agricultores, con el fin de que puedan hacer un uso más eficiente de todos sus recursos productivos, lo que debe traducirse, en el mediano plazo, en un aumento de la rentabilidad y de la competitividad de sus explotaciones.

Para ello, los Centros de Gestión desarrollan y prestan un conjunto de servicios a sus usuarios, los cuales son organizados de acuerdo con las demandas de las propias empresas campesinas. Los servicios comprenden los ámbitos de la planificación de la empresa, el control de la gestión, la información y análisis de mercados, la asesoría contable y tributaria, la capacitación, etc.

2.7.- Análisis económico y financiero

Desde un punto de vista exclusivamente económico, el fin primordial de la empresa es obtener la máxima rentabilidad (Lerdon, 1997).

Sin embargo, el análisis de los estados financieros o, más simplemente análisis financiero, constituye un enfoque metodológico para reunir información cuantitativa a

nivel de la firma, por lo que resulta ser una fuente de información de gran valor para complementar el análisis competitivo (Hax y Majluf, 1999).

2.7.1.- Análisis de indicadores financieros

Esta es la forma más frecuentemente empleada para llevar a cabo el análisis de los estados financieros. El análisis de razones o indicadores apunta a caracterizar a la firma en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una compañía. Usualmente se categorizan en cinco tipos: indicadores de liquidez, de estructura de capital o endeudamiento (o solvencia), de rentabilidad, de rotación o eficiencia (o actividad) e indicadores del mercado accionario (Hax y Majluf, 1999).

2.7.1.1. Indicadores de rentabilidad.

Los indicadores de rentabilidad miden la habilidad de la empresa para generar beneficios (Hax y Majluf, 1999). Estos mismos calculados en análisis financiero tienden a expresar la rentabilidad de los capitales propios o rentabilidad financiera y la rentabilidad de los capitales totales (activo total) o económica (Lerdon, 1997).

19

- *Rentabilidad de los capitales propios o financiera*: permite medir la tasa de interés que producen los fondos propios invertidos por el empresario o por los socios en la empresa (Lerdon, 1997).

Fórmula de cálculo = $(\text{beneficio} / \text{capitales propios}) \times 100$.

Rentabilidad de los capitales totales o económica: esta rentabilidad mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar todos los capitales puestos a su disposición, sean propios o ajenos (Lerdon, 1997).

Fórmula de cálculo = $(\text{beneficio} / \text{activo total}) \times 100$

2.7.1.2.- Indicadores de solvencia.

Estas razones miden el endeudamiento de la firma y la habilidad que tiene para cumplir con sus compromisos a largo plazo con sus acreedores (Hax y Majluf, 1999). Las siguientes son las razones más comúnmente empleadas:

- *Tasa de solvencia*: esta tasa mide la relación entre los capitales propios (o pasivo no exigible) y las deudas totales (o pasivo exigible).

Además, expresa el grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores; indica en que medida el activo de la empresa es financiado por capitales que pertenecen al agricultor. En la mayoría de los casos, esta tasa debería ser superior a 67%, es decir, que los capitales propios financien al menos un 40% del activo total (Lerdon, 1997).

Tasa de Solvencia = $(\text{Capitales propios} / \text{Deudas totales}) \times 100$

- *Tasa de autonomía financiera*: compara los capitales propios a las deudas a mediano y largo plazo y proporciona información sobre la estructura de los capitales permanentes. Esta relación proporciona una idea a mediano y largo plazo ya que, en general, las instituciones financieras consideran que una empresa rentable puede endeudarse a mediano y largo plazo hasta una suma cercana a sus capitales propios. Por lo tanto, esta tasa debe ser entonces superior a 100% (Lerdon, 1997).

Tasa de autonomía finan. = $(\text{Capitales propios} / \text{Deudas a MLP}) \times 100$

20

- *Grado de endeudamiento*: mide la relación entre el endeudamiento y el pasivo total. Este índice no debería pasar un cierto límite que se podría fijar en 60%, para ser concordante con la tasa de autonomía financiera (Lerdon, 1997).

Grado de endeudamiento = $(\text{Pasivo exigible} / \text{Pasivo total}) \times 100$

2.7.1.3.- Indicadores de liquidez.

Una firma líquida es aquella que puede hacer frente a compromisos financieros a corto plazo, cuando llega la fecha de vencimiento, sin mayor problema (Hax y Majluf, 1999). Esta habilidad se mide normalmente en términos de cuatro índices diferentes:

- *Capital de operación*: el capital de operación puede ser calculado de dos maneras (Lerdon, 1997): A: Capitales permanentes – Activo inmovilizado

B: Activo circulante – Deudas a corto plazo

Cuando el capital de operación es positivo, la empresa tiene un margen de seguridad para su explotación cotidiana. Si es cercano a cero, significa que el monto de las deudas a corto plazo es similar al activo circulante y si el capital de operación es negativo, la empresa, para reembolsar sus deudas a corto plazo, deberá liquidar parte de su activo

inmovilizado, lo cual compromete su existencia, o bien repactar dichas deudas (Lerdon, 1997).

Necesidad en capital de Operación (N.C.O): el cálculo de la N.C.O se hace reteniendo únicamente los principales componentes de la necesidad en capital de operación, es decir, los stocks, los créditos a clientes y los créditos otorgados por los proveedores incluyendo en este último aquellos créditos operacionales a menos de un año destinados a financiar el ciclo de explotación (Lerdon, 1997).

$N.C.O = \text{Stock total} + \text{Créd. Clientes} - \text{Créd. Proveedores}$

- *Situación de liquidez*: esta depende del equilibrio financiero a corto plazo entre el capital de operación y la necesidad de capital de operación (Lerdon, 1997).

$\text{Situación de liquidez} = \text{Capital de operación} - N.C.O$

Ante una situación de liquidez insuficiente, su mejoramiento podrán planificarse a nivel de un incremento del capital de operación y/o de una reducción de las necesidades en capital de operación (Lerdon, 1997).

- *Liquidez reducida o índice ácido*: este indicador permite saber si las deudas a corto plazo pueden ser cubiertas exclusivamente por los valores realizables y disponibles, es decir, los stocks se eliminan en el numerador. Los valores superiores a 0,30 son considerados como normales (Lerdon, 1997).

$\text{Liquidez reducida} = (\text{Activo circulante} - \text{Stock}) / \text{Deudas a corto plazo}$

2.8.- Definición de Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011).

Según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años.

Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 1999).

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

2.8.1.- Etapas de un plan estratégico.

Según (Muchnick 1999), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista.

23

Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción (Muchnick, 2000).

La misión de la organización. ¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes? La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el

proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas.

La visión de la organización. ¿Cómo queremos ser reconocidos? La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (Armijo, 2011)

Esta apunta a establecer los grandes desafíos que la organización se plantea para el cumplimiento de su misión. A partir de la visión se deben estructurar las estrategias y proyectos asociados que permitan el logro de la misión establecida (Muchnick, 2000).

24

La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; explicitar el marco conceptual que regula las relaciones entre la organización y su entorno; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la organización (Lerdon, 1999).

Los objetivos de la organización. ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2011).

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo (Muchnick, 1999). Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión? (Lerdon, 1999).

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles (Lerdon, 1999).

Por otra parte, si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada Matriz de Análisis FODA.

CUADRO 1 Matriz de Análisis FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

Fuente: (Muchnick, 1999)

2.8.2.- Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad.

Un paso fundamental que la metodología de planificación estratégica provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos.

Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío. Si se parte de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados se quieren lograr como organización para cumplir con la

misión, se ésta enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades” (Armijo, 2011).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.- Materiales

Parte del material utilizado en esta investigación, corresponde a variables consignadas en una base de datos aportada principalmente por el Centro de Gestión de Paillaco, a partir de la cual, se determinaron y analizaron una serie de indicadores económicos y financieros, luego, estos se compararon entre las organizaciones y con estándares referenciales.

La otra parte corresponde a antecedentes recopilados directamente en terreno durante visitas efectuadas a las organizaciones en estudio, a sus socios y a sus dirigentes, a través de entrevistas y reuniones

3.1.1.- Zona de estudio.

La investigación se llevó a cabo en tres organizaciones ubicadas en la comuna de Paillaco, XIV Región de Los Ríos, a 48 kilómetros al sur de la Ciudad de Valdivia. El área geográfica donde están las instalaciones de los Centros de Acopio limita al Norte con la comuna de Valdivia y Los Lagos, al Sur con la comuna de La Unión, al Oriente con la comuna de Futrono y al Poniente con la comuna de Corral.

El análisis por provincia de los CAL y sus fechas de creación, demuestra que Valdivia ha sido la provincia que inició a nivel regional la creación de Centros de Acopio, lo que persistió prácticamente sin alteración durante ocho años, hasta 1992, cuando comenzaron a crearse otros CAL en el resto de la región (Vidal et al., 1997)

27



Fuente: Propia, en base a datos SIT. Instituto Geográfico Militar.

3.1. 2.- Empresas estudiadas

Las empresas estudiadas fueron las organizaciones campesinas de Santa Rosa, Pichirropulli y Pellonsa. Estas organizaciones, a través del Centro de Acopio, entregan, su producción de leche a COLUN las dos primeras y a SOPROLE la última, y están ubicadas en la comuna de Paillaco.

La cooperativa Santa Rosa creada en 1989, con 17 socios, mientras el Centro de Acopio de Pellonsa, creado en 2007, cuenta con 23 socios, y el Acopio de Pichirropulli, creado en 1991, tiene alrededor de 18 socios, lo que hace un total para las tres organizaciones de 58 socios. Cabe destacar que estos CAL, además reciben leche de proveedores “no socios”, y durante el 2010 recibieron y vendieron alrededor de 3.150.220 litros de leche.

Por otra parte, la asociación de los agricultores permitió que se pudieran relacionar, como organizaciones, comercialmente e implementar otras unidades de negocios y servicios adicionales como las siguientes:

28

- Prestación de servicios de maquinarias agrícolas
- Unidad de comercialización de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas y agroquímicos; detergentes, concentrados y productos veterinarios, entre otros)
- Unidad servicios varios: asesoría técnica, asistencia agronómica y veterinaria; arriendo asociado y centralizado de maquinaria agrícola.
- Producción y comercialización de papas (Cooperativa Santa Rosa)

3.1.3.- Instrumentos de recolección de información.

La información necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación, se obtuvo a través del Centro de Gestión de Paillaco y de las mismas organizaciones. Se utilizaron documentos como Balances y Estados Resultados de cada organización, elaborados por el contador del CEGE. Por otra parte, se realizaron entrevistas, que incluyeron a los dirigentes y los socios, vinculados a cada organización (Anexo 4).

3.1.4.- Otros materiales.

Se utilizó un computador para transcribir y procesar la información recopilada (software Windows 7, Word 7.0 y Excel 7.0); vehículo y teléfono para recopilar parte de la información en el área de estudio.

3.2.- Métodos

Para lograr los objetivos propuestos, el trabajo de investigación se dividió en dos etapas: la primera fue realizar un diagnóstico administrativo de las organizaciones y calcular los indicadores financieros y económicos más relevantes de las mismas, a partir de la información obtenida de los Balances y Estados Resultados.

La segunda etapa, referida a la realización de focus groups o talleres en el área de estudio para recopilar información y llegar a la generación de consensos, para lo cual se utilizó la metodología empleada por (Lerdon, 1999), además de efectuar entrevistas a los socios y dirigentes relacionados con cada organización. (Anexo 5).

29

A través de lo anterior, se realizó un análisis FODA (Misión, Visión, Objetivos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), a cada una de las organizaciones en estudio.

3.2.1.- Diagnóstico administrativo.

Para realizar este diagnóstico del funcionamiento administrativo de cada organización se llevó a cabo el primer taller en el que se analizó en conjunto con la directiva de cada organización lo relacionado con la planificación y dirección, como se muestra en el (Anexo 4). Luego se determinaron, a través de un formulario (Anexo 4), los roles y funciones de los trabajadores relacionados directamente con cada Centro de Acopio.

3.2.2.- Obtención de datos.

3.2.2.1. Fuentes secundarias: Consistió en la revisión de otros estudios similares, documentos, páginas web, además de la revisión de libros relacionados con el tema, entre otros.

3.2.2.2. Fuentes primarias: Para el desarrollo del estudio fue necesario recopilar información a partir de un cuestionario dirigido a los dirigentes y los socios de cada organización.

3.2.2.2.1. Cuestionario. Técnica de investigación que consistió en la recopilación de información a través de la aplicación del mismo, con preguntas sobre el funcionamiento de cada organización a investigar. Este cuestionario fue aplicado primeramente a la directiva de cada organización, especialmente para realizar la planificación estratégica, y luego a la asamblea de cada organización. El mismo se estructura con preguntas

abiertas para la realización de la planificación estratégica junto con la directiva y la asamblea de cada organización. (Anexo 4).

3.2.3.- Análisis económico.

Se entiende por análisis económico de una empresa fundamentalmente el análisis de su rentabilidad, es decir, la tasa con que esta remunera los capitales puestos a su disposición. Dicho de otra forma, es la relación entre el beneficio y el costo de generar ese beneficio, constituyéndose en una noción general que se emplea para evaluar si vale la pena incurrir en ese costo.

30

Desde un punto de vista exclusivamente económico, el fin primordial de la empresa es obtener la máxima rentabilidad. Los criterios de evaluación económica son instrumentos que permiten obtener una medida objetiva del mismo. (Lerdon, 1997).

Para determinar la situación económica contable de los tres de Centros de Acopios de leche, se calcularon y analizaron indicadores económicos definidos en la revisión bibliográfica, utilizando la clasificación descrita por (Lerdon, 1997), a partir de documentos como los Balances y los Estados Resultados de los años 2008, 2009, 2010 (Anexo 1) de cada organización. Los indicadores económicos que se analizaron en este trabajo fueron los siguientes:

Indicadores de Rentabilidad

- I. Rentabilidad de los capitales propios o financiera
- II. Rentabilidad de los capitales totales o económicos

3.2.4.- Análisis financiero.

Esta es la forma más frecuentemente empleada para llevar a cabo el análisis de los estados financieros. El análisis de razones o indicadores apunta a caracterizar a la empresa en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar su estado financiero. Así los indicadores financieros proporcionan al analista una herramienta muy valiosa para obtener información de los estados financieros. La razón o razones particulares seleccionadas para ser usadas por el analista dependen de la causa para realizar tal análisis. (Hax y Majluf, 1999).

Para determinar la situación financiera contable de los tres de Centros de Acopios de Leche se calcularon y analizaron indicadores financieros definidos en la revisión bibliográfica, utilizando la clasificación descrita por (Lerdon, 1997), a partir de documentos como los Balances y los Estados Resultados de los años 2008, 2009, 2010 (Anexo 1) de cada organización. Los indicadores financieros que se analizaron en este trabajo fueron los siguientes:

31

Indicadores de Solvencia

- I. Tasa de solvencia
- II. Tasa de autonomía financiera
- III. Grado de endeudamiento

Indicadores de Liquidez

- I. Capital de operación
- II. Necesidad en capital de operación
- III. Situación de liquidez
- IV. Liquidez reducida o índice ácido

3.2.5.- Análisis FODA.

Como metodología de trabajo, se realizó una Planificación Estratégica, cuya base fue constituida por el diagnóstico estratégico, el cual se llevó a cabo metodológicamente a través de un análisis FODA (Misión, Visión, Objetivos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), definido y explicado anteriormente en la revisión bibliográfica y basado en (Muchnick, 1999).

La realización de este análisis incluyó la generación de consenso, frente a apreciaciones muy divergentes respecto a un mismo tema consultado, considerando la participación activa de socios y dirigentes en los talleres de trabajo, logrando así diseñar una metodología de planificación aplicable en las organizaciones campesinas, para detectar sus problemas y sus alternativas de solución.

Para esto, se realizó, en primera instancia, una reunión con la directiva, en que se presentó y explicó el trabajo a desarrollar, además de fijar la fecha de los talleres correspondientes; posteriormente se efectuaron los tres talleres planificados y la presentación de resultados finales.

Como se señaló anteriormente, en el primer taller o focus group, se determinó en forma general el funcionamiento administrativo de cada organización, analizando los aspectos positivos y las falencias de la misma. Para esto, se hicieron una serie de preguntas a la directiva de cada organización, a partir de las cuales se obtuvo la información necesaria.

Por otra parte, en el segundo taller se definió la misión, la visión, los objetivos y el análisis FODA propiamente tal, en conjunto con la directiva y con los socios de cada organización, a través de un formulario, debidamente validada en terreno (Anexos 4 y 5).

Finalmente, en el tercer taller se llevó a cabo la generación de consenso, para lo cual se utilizó la siguiente metodología (Lerdon, 1999):

CUADRO 2 Escala de valoración de proposiciones en taller de generación de consenso

Ponderación	Relevancia
5	Muy alta relevancia
4	Relevante
3	Relevancia intermedia
2	Poco relevante
1	Muy poco relevante

Fuente: (Lerdon, 1999).

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Diagnóstico administrativo de las organizaciones.

Para realizar el diagnóstico administrativo se efectuó previamente una pequeña caracterización de los socios de cada organización, con el fin de aproximarse de mejor manera en la realización de los talleres y entrevistas planificadas para la investigación. El primer taller de trabajo de este estudio, se realizó en conjunto con la directiva de cada organización. En general, existe una falta de conocimiento acerca de la ventaja que significa llevar o realizar una correcta administración y gestión de las organizaciones. Para estudiar este tema en detalle, se analizó la información obtenida de la investigación realizada, según los distintos elementos que la componen.

4.2.- Planificación de la empresa.

La planificación es la base de la administración de una empresa, es determinar hoy lo que se hará mañana, es decir, dado un objetivo, se debe estudiar cómo se va a realizar el trabajo. Las principales ventajas de la planificación son permitir el estudio y análisis del futuro, en relación a la actividad que se realice y facilitar la dirección y el control de la empresa, siendo sus limitantes el tiempo y el costo que se destina a ella.

La información recabada permitió constatar que, existe una planificación de las actividades desarrolladas por las organizaciones en base a un presupuesto de caja, de acuerdo a lo aprobado y acordado por los directorios.

El plan de trabajo se realiza para un año, es decir, sólo se hace planificación de corto plazo y es dinámico, ajustándose de acuerdo a las circunstancias y necesidades de las

actividades. Sin embargo, no existe un documento formal, explicativo, en el cual se desarrolle en forma explícita el presupuesto de caja.

34

Además, no se tiene claro quiénes deben trabajar en la realización de la planificación o presupuesto anual de cada Centro. Existe una confusión y desconocimiento de los roles y funciones, ya que todo el directorio de cada organización participa directa e indirectamente en ella. Se desconoce que los encargados de hacerla y quienes participan activamente son el gerente, el presidente, la secretaria y el agrónomo, además de los asesores del CEGE Paillaco.

4.3.- Características sociales y prediales de los socios de las organizaciones.

Al recopilar la información acerca de los socios de cada organización, se puede ver que existen diferentes variables que permiten caracterizarlos tanto a nivel social como a nivel predial, como se muestra a continuación.

4.3.1.- Edad. Analizando esta variable, se puede señalar que existe un rango de edad muy marcado entre los proveedores en cada organización, los que mayoritariamente están por sobre los 35 años; incluso un 45% está sobre los 65 años de edad, lo que evidencia la falta de gente joven en estas organizaciones (Cuadro 3).

CUADRO 3 Distribución de socios, según edad

Edad	N°	Socios (%)
< = 35 años	15	26
> 35 < 65 años	17	29
> 65 años	26	45
TOTAL	58	100

El promedio de edad de los proveedores y/o socios de cada organización es de 51 años, sin embargo, como se señaló anteriormente, el mayor porcentaje (45%) de los agricultores es mayor a 65 años de edad, siendo muy notorio que el menor porcentaje (26%) es menor o igual a 35 años, como se puede ver en el Cuadro 3.

Lo anterior concuerda con lo expresado por (Berdegue, 1999), quien señala que el promedio de edad de los jefes de hogar es de 55,5 años, tanto para los hogares organizados como para los no organizados en las Empresas Asociativas Campesinas (EAC).

4.3.2.- Superficie y animales.

El promedio de la superficie de los predios es de 26 hectáreas, variable que fluctúa en un rango de 3 el más pequeño, hasta 94 el de mayor superficie. Estos predios presentan en promedio 19 hectáreas de praderas dedicadas a la lechería, siendo el resto utilizado para sembrar diferentes cultivos, como trigo, avena grano y papas. Con respecto a masa ganadera, los proveedores de cada organización tienen en promedio 14 vacas por agricultor, además de vaquillas, y ovinos, en algunos casos.

CUADRO 4
socios, según

Vacas	N°	Socios (%)
1-10	18	31
11-20	23	40
21-47	17	29
Total	58	100

Distribución de número de vacas.

Del Cuadro 4 se desprende que la mayoría de los socios de las organizaciones tienen entre 11 a 20 vacas, (40%), seguido por los que tienen entre 1 a 10 vacas (31 %), y finalmente los que tienen entre 21 a 47, que representan un 29%, lo que no limita el volumen de leche que pueden producir los agricultores en forma individual

Con respecto a lo anterior (Álamos, 2002), indica que al analizar el número de vacas por estrato de tamaño predial en Chile, se observa que la mayor cantidad de vacas de lechería las poseen los agricultores que tienen entre 1 a 100 hectáreas de terreno (257.725 vacas), seguido de los que tienen 200 a 500 hectáreas con 247.229 vacas, lo que demuestra la importancia que tienen los pequeños productores en el mercado lácteo de Chile.

4.4.- Situación financiera y económica contable de las organizaciones.

A través de indicadores ad-hoc, se puede analizar la situación financiera contable y económica de cada organización en un momento determinado, calculados a partir de los balances y estado de resultados de las mismas. Su cálculo y análisis permiten ver cómo están las organizaciones con respecto a la rentabilidad, solvencia y liquidez y como varían estos resultados a lo largo de los años. Existen importantes diferencias entre los distintos años estudiados, como se puede apreciar a continuación para cada organización.

4.4.1.- Indicadores de rentabilidad.

Las razones de rentabilidad o eficiencia buscan medir hasta qué punto las empresas son eficientes en el uso de sus activos productivos. A medida que pasan los años en las organizaciones se aprecia una notoria diferencia en lo que respecta a la evolución de la rentabilidad de las mismas, la que va disminuyendo, como se muestra a continuación.

4.4.1.1.- Rentabilidad de los capitales propios o financiera.

Para determinar la rentabilidad de los capitales propios invertidos en cada centro de acopio, se considera el beneficio después de deducidos los impuestos e intereses con los que es remunerado el capital ajeno utilizado (Lerdon, 1997).

A partir del Cuadro 5, se puede observar que el Balance de 2008 arrojó una rentabilidad para el Centro de Acopio Santa Rosa de un 9% la que aumenta a un 16% en el año 2009, disminuyendo luego a 4% en el año 2010. La mayor rentabilidad del año 2009 se explica principalmente por el hecho de que en ese año se aumentó el remanente del periodo, (Anexo 1) debido a un incremento de los ingresos fuera de la explotación, proveniente de un mayor valor de las cuotas de participación y a excedentes de Colun por nuevas cuotas.

Mientras que, para el año 2010 se observa una disminución de la rentabilidad de la empresa 4 % por una disminución importante del remanente del periodo (Anexo 1) a pesar que el resultado operacional fue mayor en años anteriores.

Mientras que para Pellonsa se observa un aumento en la rentabilidad 17% para el año 2009, cifra que es superior comparado a los años 2008 y 2010. Esto se explica principalmente por el hecho que en el año 2009, se aumentó el beneficio de la organización, fundamentalmente a un incremento del resultado operacional de la empresa (Anexo1).

Con respecto al año 2008 donde la rentabilidad es negativa -9% , principalmente por ser los costos de la explotación más altos que los ingresos brutos de ésta, provocando que el beneficio neto total de la empresa sea negativo, y también por un aumento importante en gastos de fletes (Anexo 1).

Mientras que, para el año 2010 se observa un aumento de la rentabilidad de 8% con respecto al año 2008 principalmente por un incremento de los ingresos fuera de explotación una disminución en los gastos de fletes y por un mayor subsidio aportado por los ingresos brutos de la empresa para el mismo año (Anexo 1).

Con respecto al Centro de Acopio Pichirpulli muestra una rentabilidad negativa -3% para 2008, principalmente debido a que el resultado operacional de la empresa es negativo para ese año lo que hace que el beneficio de la empresa es negativo (Anexo1).

Mientras que para el año 2009 la rentabilidad es de 8% debido principalmente a un mayor resultado operacional por lo tanto una disminución de los costos de producción lo que incrementa el resultado fuera de explotación, por lo tanto el beneficio de la empresa se aumentó. Para el año 2010 se observa una disminución de la rentabilidad de la empresa 2% por una disminución importante en el resultado de operación, y por lo tanto un aumento en el patrimonio de la empresa (Anexo 1).

CAUDRO 5 Rentabilidad de los capitales propios o financieros

Centro de Acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
Santo Rosa	9%	16%	4%
Pellonsa	-9%	17%	8%
Pichiropulli	-3%	8%	2%

Por lo tanto, se puede observar que la evolución de la rentabilidad financiera de cada organización ha sido irregular a través de los años, pero en general ha ido disminuyendo, lo que muestra que la capacidad de cada organización para producir beneficios que logren remunerar todos los capitales invertidos por los socios en ella es cada vez menor.

4.4.1.2.- Rentabilidad de los capitales totales o económicos.

En este caso se pretende conocer el beneficio neto disponible para remunerar los capitales propios, en forma de dividendos o retiros privados y los capitales ajenos, en forma de intereses, para lo cual se debe considerar el beneficio antes de deducir intereses, pero después de deducir los impuestos (Lerdon, 1997).

Para el año 2009 el Centro Acopio Santa Rosa presenta una rentabilidad de 13% principalmente debido a un incremento de los ingresos fuera de la explotación, proveniente de un mayor valor de las cuotas de participación y a excedentes de Colun por nuevas cuotas por lo tanto un aumento del remanente del periodo para el mismo año (Anexo1).

Para el año 2008 la rentabilidad disminuyó a 8% principalmente por una disminución importante del remanente del periodo lo que resulta una disminución de los ingresos fuera de explotación, por lo tanto el beneficio de la empresa disminuyó (Anexo 1).

Mientras que, para el año 2010 la rentabilidad de la empresa disminuyó a un 3.2% comparado a los años anteriores debido a una disminución importante de los ingresos fuera de explotación fundamentalmente por un aumento de los gastos en fletes, lo que hace que el remanente del periodo disminuyó y un aumento en el patrimonio de la empresa (Anexo 1).

Para Pellonsa se observa una rentabilidad económica de un -1% para el año 2008 por ser los costos más altos que los ingresos brutos de la explotación, también por tener importantes gastos importantes en fletes. Con respecto al año 2009 se observa una rentabilidad de 3%, eso se explica principalmente por el hecho de que en ese año se aumentó remanente del periodo, debido a un incremento del resultado operacional de la empresa, y por tener como parte de los ingresos brutos un subsidio del programa de recuperación de suelos degradados (Anexo 1).

Al analizar la rentabilidad de la empresa en el año 2010, 4% comparado con el año 2009, se ve la tendencia de un aumento en la rentabilidad financiera, debido a un mayor subsidio aportado a los ingresos brutos de la empresa para es año, por lo tanto un mayor beneficio en relación al activo total de la misma (Anexo1).

Con respecto al Acopio Pichiripulli, el año 2008 indica una rentabilidad económica negativa -2% por tener un resultado operacional negativa, por lo tanto el beneficio de la empresa es negativa a pesar que el resultado operacional fue mayor en años anteriores (Anexo1).

Al analizar la rentabilidad de la empresa en el año 2009 que es un 5% se pudo observar un aumento comprado a los años anteriores, principalmente por un aumento en el

resultado operacional, una disminución en los activos totales de la empresa por lo tanto un aumento del beneficio de la empresa. Para el año 2010 se observa una rentabilidad negativa de -9% principalmente debido de una disminución en el resultado operacional por lo tanto el beneficio es negativa, a pesar los ingresos fuera de explotación fue mayor en años anteriores (Anexo1).

CAUDRO 6 Rentabilidad de los capitales totales o económicos.

Centro de Acopio	Balance 2008	Balance2009	Balance 2010
Santa Rosa	8%	13%	3.2%
Pellonsa	-1%	3%	4%
Pichirpulli	-2%	5%	-9%

En este caso la evolución de la rentabilidad de los capitales totales es similar, en términos generales, a la de los capitales propios, ya que también han sido variables a través de los años y en general han ido disminuyendo a medida que pasan los años. Se puede decir que las empresas lecheras estudiadas presentaron ingresos suficientes para financiar sus costos operacionales y de estructura, cancelar impuestos e intereses por crédito recibidos, quedando un margen para retiros personales.

4.4.2.- Indicadores de solvencia.

Estas razones permiten apreciar las relaciones existentes entre capitales propios y ajenos y aquellas relacionadas con el financiamiento del activo inmovilizado.

4.4.2.1.- Tasa de solvencia.

Este indicador mide la relación entre capitales propios y deudas totales. La importancia de los capitales propios constituye una garantía de solvencia de la empresa. Un monto elevado de los capitales propios asegura una cierta independencia o autonomía frente a

los acreedores permitiendo acceder a créditos en mejores condiciones, cuando estos son necesarios para asegurar el funcionamiento y desarrollo de la empresa (Lerdon, 1997).

CAUDRO 7 Tasa de solvencia

Centro de acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
Santa Rosa	56%	82%	82%
Pellonsa	-----	80%	87%
Pichirropulli	76%	63%	58%

Según (Lerdon, 1997), en términos generales y como una referencia mínima, la tasa de solvencia de la empresa debería ser superior a un 60 %, es decir, que el patrimonio o capital propio de la empresa debería financiar al menos un 60 % del total del activo y vía créditos el 40 % restante.

Sin embargo, y según el mismo autor la disminución de los márgenes obliga a que el grado de endeudamiento de las empresas disminuya a rangos que sean manejables de acuerdo a las características propias de cada una de ellas.

De las empresas estudiadas se obtuvieron algunas que tienen tasa de solvencia sobre el nivel señalado y bajo el nivel señalado, ya que el nivel más bajo podría perjudicar la autonomía de las empresas, pues la mayoría de los capitales que poseen las empresas serían ajenos.

En 2008 en el Cuadro7 para la empresa Santa Rosa este indicador evoluciona positivamente financiando un 56 % con capitales propios de sus activos totales y vía créditos un 44 %, mientras que para el año 2009 aumento su financiamiento de un 82% a través de sus activos totales y un 18% restante por vía créditos, lo que ocurrió de forma similar para el año 2010.

Pellonsa para el año 2008 no presenta deudas a mediano y largo plazo, siendo todas a corto plazo, lo que no permite calcular el indicador analizado, al ser el denominador igual a cero. En el año 2009 la misma tiene un 80% y un 87% para el año 2010 es decir, incrementando su financiamiento más a través de sus activos totales donde financia solamente un 20% por vía créditos para el año 2009 y 13% para el año 2010 respectivamente.

Como ya se señalara, la estructura del pasivo exigible es relevante en la construcción de este indicador, y claramente el bajo nivel de endeudamiento permite que el indicador sea tan bajo.

Para el Centro de Acopio Pichiripulli se pudo observar una tasa de solvencia para el año 2008 y 2009 respectivamente que son 76% y 63% es decir que la empresa financia más sus activos totales que por créditos para esos dos años, y lo mismo que ocurrió para el año 2010.

Lo que está claro es que la estrategia de las organizaciones es buscar niveles de endeudamiento bajos que no desestabilicen su condición, se podría pensar en favorecer un aumento de los niveles de endeudamiento, aspecto que sería crítico especialmente en créditos de corto plazo dado el bajo disponible y realizable que manejan las organizaciones.

4.4.2.2.- Tasa de autonomía financiera.

Este indicador proporciona una idea sobre la capacidad de endeudamiento a mediano y largo plazo. Compara el pasivo no exigible con las deudas a mediano largo plazo (Lerdon, 1997). Según el mismo autor la tasa de autonomía financiera debe ser superior a 125%.

Este índice se presenta positivo para la totalidad de las organizaciones, ya que relaciona el patrimonio y las deudas de mediano y largo plazo.

En el Cuadro 8 se pudo ver que en los años 2008, 2009 y 2010 la empresa Santa Rosa no presenta deudas a mediano y largo plazo, siendo todas a corto plazo, lo que no permite calcular el indicador analizado, al ser el denominador igual a cero.

Para la organización de Pellonsa la tasa de autonomía financiera para el año 2009 fue 213% es decir el patrimonio de la empresa es 2.13 veces mayor que el endeudamiento a mediano y largo plazo, por lo tanto la organización es solvente en comparación al año y para el año 2010 disminuye a un 146%, hay que mencionar que el año 2008 no presenta tasa de autonomía financiera, debido a que la empresa no presenta deudas a mediano y largo plazo, siendo todas a corto plazo, lo que no permite calcular el indicador analizado, al ser el denominador igual a cero.

Mientras que para Pichirropulli se puede observar que para el año 2008, la tasa fue un 345% lo que indica que el patrimonio de la empresa es de 3.45 mayor que el endeudamiento y 2.44 mayor que el endeudamiento a mediano y largo plazo para el año 2009 y 3.24 para el 2010.

CAUDRO 8 Tasa de autonomía financiera.

Centro de Acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
-------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Santa Rosa	-----	-----	-----
Pellonsa	-----	213%	146%
Pichirpulli	345%	244%	324%

(Lerdon, 1997), señala que una empresa que se considera rentable puede endeudarse a mediano y largo plazo hasta una suma cercana a sus capitales propios. De esa forma, los capitales propios deben ser al menos igual a los montos adecuados a mediano y largo plazo.

4.4.2.3.- Grado de endeudamiento.

Este indicador mide la relación entre endeudamiento y pasivo total. Según (Lerdon, 1997) señala que dicho índice no debe ser superior a 40 %, es decir que los capitales propios deberían financiar como mínimo el 40% de los activos de la empresa.

En el Cuadro 9 se presenta el grado de endeudamiento de la empresa Santa Rosa, para el año 2008 donde financiaba un 15% de sus activos a través de sus capitales propios debido a la empresa no tuvo pasivo a largo plazo siendo todo a corto plazo, para los años 2009 y el 2010 se pudo observar un aumento en el grado de endeudamiento de 18% principalmente debido a un aumento en los gastos de honorarios, en los proveedores y en la provisión de leche.

Mientras que el Centro de Acopio Pichirpulli financia un 37% de sus activos a través de sus capitales propios para el año 2008 y 15% para el 2009 y un 34% para el año 2010. De esta forma, las organizaciones en este estudio presentan niveles de endeudamiento bajos. La razón de lo anterior se debe a que el grado de endeudamiento mide la relación entre el pasivo exigible (deudas de corto y largo plazo) y el pasivo total y dado que el exigible para la mayoría de las organizaciones tiene montos bajos.

CAUDRO 9 Grado de endeudamiento

Centros de acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
Santa Rosa	15%	18%	18%

Pellonsa	82%	71%	67%
Pichi-Ropulli	37%	15%	34%

Con respecto al Centro de Acopio Pellonsa se pudo observar que presenta alto grado de endeudamiento, Esta situación pone seriamente en riesgo la autonomía financiera de la empresa, donde financiaba un 82% de sus activos a través de sus capitales propios para el año 2008, principalmente debido a que la empresa no presenta pasivo a largo plazo siendo todo a corto plazo, mientras para el año 2009 financia un 71% de activos totales a través de sus capitales propios y un 67% para el año 2010. Ante este tipo de situaciones es recomendable analizar la factibilidad de renegociar las deudas de corto plazo a largo plazo o disminuir el endeudamiento a corto plazo para mejorar la solvencia de la empresa.

4.4.3.- Indicadores de liquidez.

La situación de liquidez de una empresa depende del equilibrio financiero a corto plazo que exista entre el capital de operación, relativamente constante, y la necesidad en capital de operación, fluctuante en el tiempo. En este estudio se ve una situación muy inestable con respecto al capital de operación que posee la cada organización y la necesidad en capital de operación que presenta esta misma.

4.4.3.1.- Capital de operación.

La finalidad del capital de operación es el financiamiento del activo circulante. Como se observa en el Cuadro 10 en el año 2008, para la empresa Santa Rosa este indicador fue positivo (\$13.632.171). Lo mismo se observa en los años 2009 y 2010, también fue positivo y con tendencia al alza, arrojando un valor de \$12.037.529 y \$9.632.415, respectivamente.

46

Es decir, la empresa tiene un margen de seguridad, representado por un nivel mínimo de ciertos activos circulantes, necesarios para su buen funcionamiento.

CAUDRO 10 Capital de operación.

Centro de Acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
-------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

	(\$)	(\$)	(\$)
Santa Rosa	13.632.171	12.037.529	9.632.415
Pellonsa	-25.838.971	4.656.235	38.350.908
Pichi-Ropulli	-9.834.251	-21.748.475	-25.412.193

Sin embargo, esta situación es distinta en la organización Pichi-Ropulli, donde tiene un capital negativo para los tres años, principalmente por tener ésta un alto grado de endeudamiento a corto plazo, el que supera los activos circulantes de la empresa. Según (Lerdon, 1997), cuando el capital de operación es cercano a cero, significa que es necesario vigilar estrechamente los plazos de transformación de activos circulantes en líquidos y confrontarlos permanentemente con los plazos de cancelación de las deudas a corto plazo.

Para Pellonsa se puede observar que el único año que presenta un capital negativo es el año 2008, por tener esta un alto grado de endeudamiento a corto plazo, el que supera los activos circulantes de la empresa. Para los años 2009 y 2010 el capital de operación es positivo es decir, para estos dos años la empresa tiene un margen de seguridad representado por un nivel mínimo de ciertos activos circulantes, necesarios para su buen funcionamiento. Para solucionar lo anterior y poder rembolsar sus deudas a corto plazo, se recomienda respetar dichas deudas, ya sea a mediano o largo plazo o liquidar parte de sus activos inmovilizados. En resumen, a medida que han pasado los años, las organizaciones se han endeudado cada vez más sólo a corto plazo, lo que dificulta la cancelación de estas deudas al no tener el activo circulante necesario disponible.

Por otra parte, (Lerdon, 1997) señala que en general, las empresas agrícolas necesitan capital de operación, necesidad que sufre fluctuaciones no sólo de un año a otro, sino también durante un mismo período, producto de la estacionalidad de la producción, que influye sobre los niveles de venta, compras y de stocks. Es por ello necesario analizar esta situación en forma dinámica, a través de la elaboración de un presupuesto de caja.

4.4.3.2.- Necesidad en capital de operación.

Este indicador se calcula para poder compararlo con el capital de trabajo de las empresas y así determinar la situación financiera o de liquidez de las mismas. Por otra parte la necesidad de capital de operación está dada por el stock total más los créditos otorgados a los clientes, menos los créditos obtenidos de los proveedores.

En el Cuadro 11 se observa que en el año 2010 la necesidad en capital de operación fue negativa \$ -12.809.769, para la organización Pichi-Ropulli, esto significa que los créditos otorgados por los proveedores son mayores que el stock que posee la empresa en ese momento, sumado a los créditos otorgados por la empresa a sus clientes.

Mientras que para los años 2008 y 2009 son positivos, lo que quiere decir que los créditos otorgados por los proveedores son menores que el stock que posee la empresa en ese momento, sumado a los créditos otorgados por la empresa a sus clientes.

Lo mismo sucede para la organización Santa Rosa que su necesidad de capital de operación se van aumentando a lo largo de los años y son positivos es decir los créditos otorgados por los proveedores son menores que el stock que posee la empresa en ese momento sumado a los créditos otorgados por la empresa a sus clientes.

Mientras que para Pellonsa se puede observar los tres años presenta una necesidad positiva con tendencia de un aumento para el año 2010, también lo mismo, es decir, los créditos otorgados por los proveedores son menores que el stock que posee la empresa en ese momento sumado a los créditos otorgados por la empresa a sus clientes.

Por lo tanto, la organización ha tenido períodos en que ha necesitado capital de operación y otros en que no, como es de esperar en una empresa agrícola.

CAUDRO 11 Necesidad en capital de operación

Centro de Acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
	(\$)	(\$)	(\$)
Santa Rosa	164.311.308	171.666.101	219.516.092
Pellonsa	43.455.556	30.720.451	81.468.240
Pichi-Ropulli	7.597.529	9.498.277	-12.809.769

Como se puede apreciar, este indicador es positivo lo que significa que existe en el periodo planificado una necesidad neta de recursos. Lo anterior, origina una situación de liquidez negativa, según (Lerdon, 1997), depende del equilibrio financiero a corto plazo entre el capital de operación y necesidad de capital de operación, y resulta de la diferencia entre ambos.

4.4.3.3.- Situación de liquidez.

En este cálculo las necesidades de capital de operación negativas se sumaron al capital de operación, es decir, en el caso de los años 2008, 2009 y 2010 para cada organización son negativas ya que el capital de operación es inferior a la necesidad en capital de operación, lo que indica que la situación de liquidez de cada organización es insuficiente (Cuadro12)

CAUDRO 12 Situación de liquidez.

Centro de Acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
	(\$)	(\$)	(\$)
Santa Rosa	-150.679.137	-159.628.572	-209.883.677
Pellonsa	-69.294.527	26.294.216	-43.177.332
Pichi-Ropulli	-17.431.780	-31.246.752	-12.602.424

Se puede apreciar que Pellonsa para el año 2009 es la única empresa que presenta liquidez positiva, lo que refleja una buena capacidad de pago en relación a las fechas de vencimiento de las deudas a corto plazo, siendo esto importante desde el punto de vista financiero. El resto de las empresas presenta una situación de liquidez negativa debido principalmente al endeudamiento a corto plazo, sobregiros bancarios y cuentas por pagar.

Ante una situación de liquidez insuficiente, su mejoramiento podrá planificarse a nivel de un incremento del capital de operación y/o de una reducción de las necesidades en capital de operación (Lerdon, 1997).

El incremento del capital de operación se logra entre otras cosas aumentando el autofinanciamiento, a través de fondos para depreciaciones, provisiones por riesgo y beneficios no distribuidos, aumentando el capital por nuevos aportes, vendiendo activos inmovilizados prescindibles y recuperando créditos otorgados (Lerdon, 1997).

Así mismo, (Lerdon 1997), señala que la disminución de la necesidad capital de operación se logra aumentando la rotación de stock: disminuyendo el nivel de stock y reduciendo, mientras sea posible, la duración de ciertos procesos de producción; aumentando la rotación de clientes:

50

disminuyendo el nivel de créditos otorgados a clientes, limitando el crédito otorgado y haciendo respetar esta limitación con un seguimiento riguroso de las cuentas clientes; y reduciendo la rotación de proveedores: aumentando el nivel de deudas a proveedores a condición de no afectar las condiciones de compra.

4.4.3.4. - Liquidez reducida o índice ácido.

Este indicador permite saber si las deudas a corto plazo pueden ser cubiertas sólo por los valores denominados, en rigor, realizables y disponibles, es decir, sin incluir los stocks (Lerdon, 1997).

En el Cuadro 13 se encuentran los tres años de estudio para cada organización. Según lo establecido por (Rabanal, 1998), los valores cercanos a 1,0 o superiores son considerados satisfactorios para empresas agrícolas del sur de Chile. El análisis muestra que las organizaciones tienen buenos índices de liquidez casi para todos los años, debido a los bajos niveles de endeudamiento. Ante esta situación, es necesario comparar las fechas de transformación de los activos realizables en disponibles con las fechas de vencimiento de las deudas a corto plazo, para apreciar así la probabilidad de eventuales problemas de caja, siendo necesario, como se dijo anteriormente, analizar esta situación en forma dinámica a través de un presupuesto de caja.

CAUDRO 13. Liquidez reducida o índice ácido.

Centro de Acopio	Balance 2008	Balance 2009	Balance 2010
Santa Rosa	2	1	1,63
Pellonsa	0,95	0,99	3
Pichirropulli	1	1	1

Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, se puede señalar que al momento de este estudio las organizaciones no presentaban problemas de liquidez, debido a los bajos niveles de endeudamiento.

La liquidez de las empresas, aumentó de un año a otro, por la disminución de los préstamos a corto plazo y porque el activo circulante creció a una mayor proporción que el pasivo circulante, lo que resultó como un índice favorable para las organizaciones. En el caso de las deudas, los índices obtenidos significan que si el pasivo a corto plazo se hiciera exigible, las empresas podrían cumplir con todas sus obligaciones.

Por lo tanto, al analizar la liquidez de las organizaciones en forma estática a partir del balance, se observa que a la fecha del mismo las empresas necesitan, para poder cumplir con sus deudas a corto plazo, un capital de trabajo.

4.5.- Plan de desarrollo estratégico.

Para poder realizar la planificación estratégica de las organizaciones, se analizaron algunas variables como el conocimiento del funcionamiento de cada organización, la visión, la misión, los objetivos de la misma y el FODA propiamente tal, que serán descritos a continuación.

4.5.1.- Análisis FODA.

A través de los dos talleres, se pudo obtener la opinión que tienen los propios socios de sus organizaciones, respecto de los puntos señalados anteriormente. En el Anexo 4 y 5, se presentan los resultados de dichos talleres, estructurados en tablas que contienen, en primer lugar, las preguntas vinculadas con cada tema en particular. Más abajo se indican las proposiciones formuladas por los participantes y al costado derecho, el promedio y desviación estándar obtenido por cada proposición.

52

Estos valores representan la importancia relativa que cada proposición tiene para las organizaciones en su conjunto. Por otra parte, a partir de las opiniones obtenidas de las entrevistas realizadas, se logra mostrar básicamente una visión externa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta para cada organización.

4.5.1.2.- Visión de las organizaciones.

Como se ha explicado anteriormente, la visión fija el norte de la organización, indica hacia donde se quiere ir, permitiendo coordinar un equipo de personas, de modo que sus esfuerzos se canalicen en la misma dirección (Lerdon, 1999).

Según (Bateman y Snell, 2001), la visión son los sueños que proporcionan una perspectiva respecto a la dirección de la empresa a largo plazo y lo que quiere llegar a ser la organización en el tiempo.

Del resultado obtenido de las proposiciones formuladas por los participantes de los talleres referidas a la visión de cada organización, así como el resultado de la evaluación de cada grupo, se puede determinar que la visión de Centro de Acopio de Pichirropulli, de Pellonsa y de Santa Rosa es:

CAUDRO 14 Visión de las organizaciones

Visión de cada organización identificada en las entrevistas.		
Pichirropulli	Pellonsa	Santa Rosa
Ser una organización líder en la calidad y la producción de leche.	Ser dueño de sus predios a largo plazo y mejor Centro de Acopio en la región.	Ayudar a los agricultores en proyectos y adquisiciones y ventas de productos agrícolas y así ser una empresa líder en el futuro a nivel regional y nacional.

4.5.1.3.- Misión de las organizaciones.

(Lerdon, 1999), menciona que la expresión del propósito del negocio de la organización, así como el grado de excelencia requerido para asumir una posición de liderazgo competitivo, es un primer paso esencial en la formulación de una estrategia de negocios. Esta declaración general relativa al direccionamiento que se le pretende dar al negocio es lo que se denomina misión.

La misión es una declaración de la razón de ser de la organización, es un enunciado de las razones que justifican la existencia de la empresa (Bateman y Snell, 2001), y se concreta en una economía de libre mercado, en la búsqueda de dos metas generales: beneficio continuado para lograr la supervivencia y ofrecer un producto que cubra una necesidad de la sociedad.

(Lerdon, 1999), señala que la información primaria que debiera estar contenida en una declaración de misión es una clara definición del ámbito actual del negocio y de los cambios esperados a futuro. Según (Goodstein et al., 1998), el propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.

Teniendo en consideración lo anterior y tomando en cuenta las proposiciones formuladas por los participantes de los talleres. La Misión de Centro de Acopio Pichirropulli, de Pellonsa y de Santa Rosa es:

CAUDRO 15 Misión de las organizaciones

Misión de cada organización identificada en las entrevistas.		
Pichirropulli	Pellonsa	Santa Rosa
Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores asociados a la Agrícola Pichirropulli a través de la comercialización de sus productos.	Crecer como empresa para ayudar a los pequeños productores y así entregar una leche de mejor calidad.	Mejorar y aumentar la producción de leche. También captar nuevos negocios para favorecer los agricultores en insumos para el rubro, y así mejorar la situación económica de los mismos también a través de capacitación.

4.5.1.4.- Objetivos de las organizaciones.

Al igual que en el caso anterior se presentan a continuación las proposiciones formuladas por los dirigentes y socios de las organizaciones, respecto a los objetivos estratégicos, así como el resultado de la evaluación de cada grupo.

Es preciso señalar que habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de las organizaciones, por lo que la determinación de los objetivos implica cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras (Lerdon, 1999). Además, es importante indicar que los objetivos estratégicos se desprenden de la misión y visión de la organización (Bateman y Snell, 2001).

Es así que, el objetivo estratégico más importante percibido por las organizaciones, es buscar otras alternativas de negocio, logrando así diversificar su producción y no depender únicamente de la leche para sobrevivir.

CAUDRO 16 Objetivos de las organizaciones

Objetivos de cada organización identificadas en las entrevistas.		
Pichirropulli	Pellonsa	Santa Rosa
<ol style="list-style-type: none">1. Ayudar al desarrollo de los socios mejorando sus conocimientos y niveles socioeconómicos, mejorar la infraestructura.2. Mejorar la calidad, aumentar el volumen, mejorar la producción y el precio de la leche.3. Mantener unidos a la organización	<ol style="list-style-type: none">1. Comercializar la leche2. Mantener a la asociatividad3. Continuar creciendo como empresa4. Obtener un mejor precio de leche5. Tener más apoyo del INDAP y del CEGE6. Mejorar la condición de vida de los agricultores.	<ol style="list-style-type: none">1. Mejorar la calidad de leche2. Aumentar el volumen, mejorar la producción y el precio de la leche.3. Mejorar la genética de los animales.4. Sanear animales de socios de la organización5. Generar nuevos negocios6. Trabajar en conjunto

	7. Enseñar a trabajar en asociatividad.	
	8. Generar más negocios.	

4.5.1.5.- Fortalezas de las organizaciones.

Las fortalezas son las condiciones favorables o ventajas que la institución tiene internamente para desarrollar sus actividades (Hermosilla, 2001). Según (Muchnik, 2000), el análisis interno de la empresa consiste en la identificación de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño, así como las fortalezas que presenta las organizaciones en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Con respecto a las fortalezas de cada organización, las que obtuvieron mayor consenso y por ende una desviación estándar muy pequeña (Anexos 4), fueron:

CAUDRO 17 Fortalezas de las organizaciones

Fortalezas de cada organización identificadas en las entrevistas.		
Pichirropulli	Pellonsa	Santa Rosa
1. Facilidad los dirigentes para la toma de decisiones. 2. Posibilidad para postular a proyectos. 3. Disponibilidad de la dirección y conocimientos previos del rubro. 4. Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco.	1 La unión del grupo. 2. Dirigentes jóvenes 3. Capacidad de gestión. 4. Autodidacta. 5. El operario del acopio. 6. Aporte del CEGE y del INDAP. 7. Buena disposición del trabajo y buenos dirigentes.	1. Organización como grupo y la unidad de éste. 2. Tener buena relación con la Industria lechera, INDAP y entidades con las que trabajan en general. 3. Aprovechar bien los subsidios y la asistencia técnica que se les otorga. 4. Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco. 5. La buena calidad de leche. 6. Tener una buena

		administración, gestión y sistema contable.
--	--	---

Del Cuadro 17 se puede señalar, que del total de entrevistados, la mayoría opinó que las principales fortalezas de las organizaciones son tener una buena administración, gestión, posibilidad para postular a proyectos y el aporte del INDAP y el CEGE de Paillaco. Con respecto a lo señalado en este punto, (Hermosilla, 2001), confirma que el análisis interno de una organización, en este caso de las fortalezas, se estructura en función de los siguientes factores: gestión, recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos e infraestructura.

4.5.1.6.- Debilidades de las organizaciones.

Al igual que las fortalezas de las organizaciones, las debilidades también forman parte importante del análisis interno de las organizaciones. Según (Hermosilla, 2001), las debilidades son las condiciones desfavorables o desventajas que tiene la institución en su interior, que pueden ser de carácter permanente o que pueden surgir en forma intempestiva, ocasional o reciente. De la generación de consenso se identificaron las debilidades de cada organización, siguiendo la misma metodología explicada anteriormente.

CAUDRO 18 Debilidades de las organizaciones

Debilidades de cada organización identificadas en las entrevistas.		
Pichiopulli	Pellonsa	Santa Rosa
1 La falta de estudios de los accionistas.	1 Productores con bajo volúmenes de producción.	1. Poca capacitación del personal, de los socios, de los dirigentes.
2. La falta de capacitación a los usuarios.	2. Productores con edad avanzada.	2. Falta de más iniciativa, de información, para consolidarse aún más como empresa.
3. Faltar de organizar la estructura interna.	3. No son dueños de los predios en los que hoy producen.	3. La falta de infraestructura y
4. Dificultad organizacional en la parte directiva.	4. No generan margen	

5. Falta de experiencia en estar asociados.	económico.	equipamiento productiva.
6. La falta de infraestructura y equipamiento productiva.	5. Muy baja liquidez.	4. El poco volumen de leche.
7. Desintegración en el grupo.	6. Pocos compromisos de algunos socios.	
	7. La mala calidad de leche y el poco volumen del mismo.	

En el Cuadro 18, se puede observar las principales debilidades manifestadas por los socios de las organizaciones que participaron en los talleres y por lo tanto, a partir de allí se puede establecer lo que se necesita solucionar para que las organizaciones perduren en el tiempo.

Por otra parte, las debilidades que obtuvieron notas máximas, con una desviación estándar mayor, por existir en algunos casos pequeñas diferencias con respecto a la relevancia que se le daba a cada debilidad para cada organización, se puede ver en los (Anexos 4 y 5).

Del Cuadro 18 se puede señalar que, la mayoría de los entrevistados señalaron como debilidades importantes de las organizaciones que ésta se debe básicamente a un sólo negocio, la mala calidad de la leche, además también muchos productores son de avanzada edad y existe una falta de capacitación de los socios.

También, señalaron bastante la existencia de individualidad o pugnas internas en las organizaciones que no le permiten surgir y la falta de comunicación entre los distintos niveles de las mismas, que provoca separaciones que afectan el buen funcionamiento de los Centros de Acopios, entre otras cosas.

De igual forma que en el caso de las fortalezas, (Hermosilla, 2001), afirma que el análisis interno de una organización, en este caso de las debilidades, se estructura en función de los siguientes factores: gestión, recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos e infraestructura.

4.5.1.7.- Oportunidades de las organizaciones.

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de cada organización, que condicionan su desempeño en los aspectos positivos, teniendo en cuenta que no son estáticas ni definitivas (Lerdon, 1999). Según (Hermosilla, 2001), las oportunidades comprenden aquellas posibilidades que razonablemente se pueden esperar que surjan en el futuro próximo, como las ventajas que proporciona la situación actual del entorno.

59

Se presentan a continuación las oportunidades percibidas por los participantes de los talleres de mayor a menor generación de consenso. Las oportunidades con el máximo consenso, es decir con unanimidad de notas cinco de parte de los participantes de los talleres y por ende sin existencia de desviación estándar en la relevancia otorgada a las afirmaciones (Anexos 4 y 5).

CAUDRO 19 Oportunidades de las organizaciones

Oportunidades de cada organización identificadas en las entrevistas.		
Pichiropulli	Pellonsa	Santa Rosa
1. Fuente de financiamientos externos. 2. Ayuda de las instituciones gubernamentales y de los profesionales. 3. Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco. 4. Ser socio de Colun.	1. Acceso a subsidios del INDAP. 2. Asesoría del CEGE. 3. Posibilidad de crecer en volumen. 4. Posibilidad de capacitar. 5. Aporte de los proveedores. 6. Asesoría técnica.	1. La compra de insumos en conjunto. 2. El gran apoyo del Centro de gestión de Paillaco. 3. Captar mayor cantidad de subsidios posibles. 4. Tener el apoyo de INDAP. 5. Aprovechar capacitación y asistencia técnica sin costo que ofrecen las empresas proveedoras de productos. 6. Tener trabajadores profesionales a tiempo

		completos. 7. Ser socios de Colun.
--	--	---------------------------------------

Con respecto a lo anterior, los socios de las organizaciones ven como una oportunidad importante el lograr obtener créditos y/o subsidios para mejorar la infraestructura de las organizaciones y la ayuda del INDAP, para así poder seguir creciendo como organizaciones en el mediano y largo plazo, lo cual contrasta con su situación de solvencia actual.

60

A partir del Cuadro 19, se puede determinar que para los entrevistados las mayores oportunidades que tienen las organizaciones para seguir adelante, crear nuevos negocios, el gran apoyo que les entrega el Centro de gestión de Paillaco; asociarse con otras organizaciones y tener el permanente apoyo de INDAP.

Además de las oportunidades ya nombradas, (Álamos, 2002) señala que, en el sector lácteo nacional y por lo tanto, en las organizaciones campesinas son oportunidades los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por Chile, PROMOLAC (promoción consumo de lácteos) para desarrollar el consumo interno, instrumentos de desarrollo como PROFOS, programas de sanidad animal (brucelosis, tuberculosis), mercado no Aftósicos, potencial de crecimiento productivo, programas de suelos degradados, subsidios de riego, iniciativas de promoción de exportaciones e instituciones como FIA, INDAP, etc. (Álamos, 2002).

Asimismo, (Hermosilla, 2001), confirma que el análisis externo de una organización, en este caso de las oportunidades, se estructura en función de los siguientes factores: políticos, culturales, sociales, población/clientes, medios de comunicación social, gobierno, económicos, legales y tecnológicos.

4.5.1.8.- Amenazas de las organizaciones.

De la misma forma que en el punto anterior, las amenazas se refieren a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, pero que en este caso condicionan

su desempeño en los aspectos negativos, teniendo también en cuenta que no son estáticas ni definitivas (Lerdon, 1999).

Además, (Hermosilla, 2001), señala que las amenazas representan un peligro para la institución, ya que limitan o impiden su accionar, generan problemas graves que deben ser atendidos o interfieren con el quehacer de la institución, como las regulaciones de los mercados o las regulaciones ambientales.

61

En la generación de consenso se determinaron las amenazas de cada organización, siguiendo la misma metodología explicada anteriormente. Las amenazas con mayor consenso dentro de las organizaciones.

Analizando el Cuadro 20, se puede observar que la amenaza considerada por todos los entrevistados como más importante y que más afecta a las organizaciones es el mercado de la leche, por su inestabilidad y bajos precios, la retirada de los socios y la disolución de CEGE.

Ellos señalaron que el negocio de la leche no es rentable en este momento, por las fuertes exigencias a los productores en producción, calidad y estacionalidad. Esto concuerda plenamente con lo señalado por los socios en los talleres, lo que comprueba que tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas se percibe el mismo peligro para los productores de leche del país, sobre todo para los pequeños productores.

CAUDRO 20 Amenazas de las organizaciones

Amenazas de la organización identificadas en las entrevistas.		
Pichirropulli	Pellonsa	Santa Rosa
1. El bajo precio de leche. 2. Disolución de la empresa. 3. La retirada de los socios. 4. Que Colun no recibe leche por muchos factores. 5. A expensa de la compra de la leche de Colun. 6. Presencia de competidores. 7. Nueva exigencias de la planta. 8. Concentración del poder de compra de la leche.	1. Subdivisión de la tierra por fallecimiento de los padres. 2. Exigencia del mercado (exigencia de la industria). 3. La disolución del CEGE. 4. La retirada de los socios. 5. Bajo precios de leche.	1. El bajo precio de leche. 2. Disolución de la empresa y del CEGE. 3. La retirada de los socios. 4. Los precios altos de los insumos. 5. Que Colun no recibe leche por muchos factores. 6. A expensa de la compra de la leche de Colun. 7. Presencia de competidores. 8. Cambio de mercado.

Con respecto a lo anterior, (Álamos, 2002), ratifica que los aspectos que amenazan y limitan el sector lácteo en Chile, y por ende a las organizaciones, son la mayor concentración en la Industria Fusión Soprole Nestlé, Colun, subsidios internacionales, distorsiones internas por monopsonio de la industria y abuso de posición dominante, firma de TLC inconvenientes para el sector, crisis Argentina por pérdida de competitividad y MERCOSUR que ha demostrado ser poco respetuoso de los acuerdos.

Por otro lado, al igual que en el caso de las oportunidades, (Hermosilla, 2001), corrobora que el análisis externo de una organización, en este caso de las amenazas, se estructura en función de los siguientes factores: políticos, culturales, sociales, población/clientes, medios de comunicación social, gobierno, económicos, legales y tecnológicos.

5. CONCLUSIONES

Las organizaciones estudiadas cuentan cada una, con un Centro de Acopio Lechero, dedicándose principalmente a la recolección y acopio de leche. Conjuntamente, presentan otras unidades de negocio como la unidad de cultivos, la de comercialización de insumos agrícolas y la de servicios adicionales.

Al caracterizar a los socios de cada organización, se determinó que la mayoría son hombres, y de edad avanzada es decir falta de gente joven en las organizaciones. Tienen en promedio de superficie de los predios 26 hectáreas, donde 19 hectáreas de praderas dedicadas a la lechería, el resto utilizado para sembrar diferentes cultivos, como trigo, avena grano y papas.

Al analizar el funcionamiento administrativo de cada organización, se pudo observar que efectivamente existe una planificación de las actividades desarrolladas por la misma, que se basa en un presupuesto de caja anual. Sin embargo, se constató que no existe una planificación de las organizaciones a largo plazo.

Existe una falta de claridad de parte de cada directiva y de los socios de los acopio acerca de los roles y funciones que deben cumplir. Igualmente, se detectó la falta de formalidad en la toma de decisiones.

Se determinó que existen falencias en la dirección de las organizaciones, por falta de claridad de la directiva acerca de las funciones que debe cumplir el gerente, además de la existencia de liderazgos fuertes y negativos, rivalidades y falta de apoyo.

Al estudiar la evolución de la rentabilidad financiera y económica de cada organización, se pudo determinar que las rentabilidades del capital propio y del capital total, han sido muy variables los últimos tres años, con tendencia a disminuir.

Los costos de las organizaciones se han incrementado en comparación con sus ingresos brutos han sido cada vez menores. Sin embargo, los valores obtenidos se encuentran dentro de los rangos estimados normales para este tipo de organizaciones.

Desde el punto de vista financiero, son organizaciones con problemas de solvencia, principalmente por poseer los últimos años un alto nivel de endeudamiento, mayoritariamente a corto plazo. Con respecto a la liquidez, se pudo comprobar que ha empeorado al pasar los años, debido a que las organizaciones han aumentado su nivel de endeudamiento a corto plazo, sin tener el activo circulante disponible necesario para cancelar estas deudas.

A partir del análisis FODA, se pudo concluir que se generó consenso en que la visión de cada organización es agregar valor a los productos, mejorar la calidad de leche, buscar nuevas alternativas de negocio y ser empresas líder en la región, determinando como misión “crecer como empresas y mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores también la calidad de leche, y así mejorar la situación económica de los mismos a través de capacitación.

Se determinaron como principales fortalezas de las organizaciones contar con asesorías de apoyo del CEGE y de INDAP. Entre las debilidades, sobresalió la falta de capacitación de los socios y de los dirigentes, también dificultad organizacional en la parte directiva y productora de bajo volumen de leche y la división de los socios.

Se reconocieron como oportunidades contar con créditos y subsidios del INDAP para seguir creciendo, además de poder crear nuevos negocios para la organización. También, el tener acceso a capacitación y fomentar la asociatividad interna y externa y también tener asesoría del CEGE de Paillaco.

Destacaron como amenazas para las organizaciones el mercado de la leche, la subdivisión de la tierra, la dependencia de los subsidios, la falta de información, la retirada de los socios y la disolución del CEGE.

Álamos, J. 2002. Mercado y gestión económica de la producción de leche. Sector lácteo nacional. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 38 p.

Apey A. Guzmán, y Barril A., 2006. Pequeña Agricultura en Chile. Rasgos socio productivos, institucionalidad y clasificación territorial para la innovación.

Armijo M. 2011. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Bateman, T. y Snell, S. 2001. Administración. Una ventaja competitiva. Traducido por Cevallos, G. y Lozano, A. 4 ed. Mc Graw Hill. México. 685p.

Berdegue, J. 1999. De cara a la globalización: Organizaciones económicas en América Latina y el Caribe.

Carrillo, B. y Molina, L. 1997. Acciones para mejorar la calidad de leche de los pequeños productores de centros de acopio. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ciencias Agrarias. 62 p.

Contante S., 2005. Escuela de Administración: Introducción a los negocios. pp: 220-235

Cristi, C. 1999. Proceso de empresarización de los pequeños productores lecheros y formación de centros de acopio en la Décima Región. In. Lerdon, J. et al. (Eds). Gestión Agrícola: Innovación para el desarrollo. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. pp : 514 – 525.

Domínguez, J. 2000. Una visión prospectiva para la Agricultura chilena. In. Furche, C. (ed). Agricultura Chilena del 2010. Tres visiones sociopolíticas. Santiago, Chile, Ministerio de Agricultura. pp: 91 – 128.

Jacques D. 2005. Depósitos de documentos de la FAO. [www.Fao.org / documents/show](http://www.Fao.org/documents/show)

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. 1998. Planeación estratégica aplicada. Traducido por Osorio, M. Nomos S.A. Colombia. 442 p.

Hax, A. y Majluf, N. 1999. Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen. Santiago, Chile 136 p.

Hermosilla, S. 2001. Planificación estratégica. Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei. Programa Ingeniería de Ejecución en Agronomía. Chile. 22 p.

Heimlich, W. y Carrillo, B. 1995. Manual para centros de acopio de leche. Producción, operación, aseguramiento de calidad y gestión. Corporación de Fomento de la Producción. Universidad Austral de Chile. 166 p.

Lerdon, J. 1997. Contabilidad y análisis financiero de empresas agrícolas. Serie B: Apuntes de clases. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. 91 p.

_____. 1999. Cooperativa campesina El Prado Limitada. Segundo informe de avance: Análisis corporativo. Chile. 19 p.

_____. y Rabanal, I. 1999. Análisis económico y financiero de 29 predios campesinos lecheros del área de Paillaco. In. Lerdon, J., Vera, B. y Blanco, G. (eds). Gestión Agrícola: Innovación para el desarrollo. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. pp: 447 – 451.

Maldonado, W. y Rogers, R. 1999. Relevancia de las organizaciones campesinas en la actual institucionalidad del sector silvoagropecuario nacional. In. Lerdon, J.; Vera, B. y

Blanco, G. (eds). Gestión Agrícola: Innovación para el desarrollo. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. pp : 352 – 371.

Marambio, L. 1999. La agricultura familiar campesina en el umbral del 2000. Instituto de Desarrollo Agropecuario. Santiago, Chile, Ministerio de Agricultura. 32 p.

Muchnick, E. 1999. Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 27 p.

_____. 2000. Planificación estratégica para los centros de gestión y grupos asociados. Fundación Chile. 39 p.

ODEPA, 2010, Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -Ministerio de Agricultura, República de Chile, Leche: Producción, recepción, precios y comercio exterior

_____ 2011. Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - Ministerio de Agricultura, República de Chile, Leche: Producción, recepción, precios y comercio exterior

Rabanal, I. 1998. Análisis económico y financiero de 29 predios campesinos lecheros del área de Paillaco. Estudio de casos. Tesis Lic. Agr. Valdivia, Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias. 135 p.

USDA, 2010 Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Expectativas para el mercado lácteo global. 223-243

Sandoval, C. y Gómez, J. 1999. Los Centros de Gestión empresarial en Chile. Instituto de Desarrollo Agropecuario. Santiago, Chile. 148

Vidal, R.; Ihl, R.; Ernst, S.; Jiménez, C. y Fuenzalida, S. 1997. Evaluación de impacto y resultados técnico económicos de la gestión de los Centros de Acopio Lechero de la Décima Región. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Veterinarias, Instituto de Zootecnia. 115 p.

Zamora, J. 1999. Determinación de las necesidades de investigación para establecer causas de resistencia a la asociatividad campesina. *Agro Sur. (Chile)*. 27 (1):37 – 42.

ANEXOS

ANEXO 1 Balances utilizados para calcular los indicadores financieros y económicos de las organizaciones.

CENTRO DE GESTION EMPRESARIALPAILLACO			
FONO-FAX: (63) 421707			
ESTADO DE RESULTADO DEL CENTRO DE ACOPIO SANTA ROSA			
COOP. AGR. SANTA ROSA PAILLACO LTDA. R.U.T. 65,884,780-5			
	Año 2008	Año 2009	Año 2010
INGRESOS DE EXPLOTACION	756.032.265	442.722.677	456.572.858
Venta Leche	525.755.434	276.042.384	349.615.743

Venta Combustibles Y Transporte	36.377.931	35.410.632	33.672.519
Venta Insumos Agrícolas	192.162.364	129.736.880	72.597.583
Venta Otros Servicios	1.736.536	1.532.781	687.013
COSTOS DE EXPLOTACION	731.164.722	428.479.374	421.450.282
COSTOS DE EXPLOTACION CON IPC	742.863.358	441.333.755	
Costo Venta Leche	508.179.507	280.272.804	333.182.939
Costo Venta Combustibles	40.879.190	31.424.526	19.846.758
Costo Venta Insumos Agrícolas	180.170.550	115.556.799	67.766.411
Costo Venta Servicios	1.935.475	1.225.245	654.174
MARGEN DE EXPLOTACION	25.265.424	14.670.602	35.122.576
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	48.578.623	76.224.937	37.802.453
GASTO ADMINISTRACION Y VENTAS	49.355.881	78.511.685	
Remuneraciones	14.596.675	13.680.923	13.498.091
Energía Eléctrica	5.282.379	4.019.037	3.586.351
Mantenciones SS Transporte	3.955.571	2.020.317	5.531.903
Gastos Generales	3.031.809	5.250.057	2.782.568
Fletes	1.312.420	215.000	1.405.000
Teléfono y Correo	1.197.799	700.389	1.214.583
Gasto Lechería	2.346.821	1.132.621	1.805.176
Gastos de Oficina	1.014.047	1.151.872	2.173.186
Gastos Bancarios	97.535	354.964	20.821
Intereses Financieros	267.466	16.003	305.526
Honorarios	7.353.382	40.985.200	2.603.555
Servicios y Asesorías CEGE	5.158.346	3.755.558	2.484.446
Viaticos		2.942.996	
Donaciones	564.373		391.247
RESULTADO OPERACIONAL	-24.090.457	-63.841.083	-2.679.877
INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION:	64.054.682	148.126.636	33.194.284
Depreciación	(8.215.637)	(4.786.158)	-6.429.639
Mayor Valor Cuotas Participación		78.011.990	51.558.280
Excedentes Colun Nuevas Cuotas		48.267.185	
Excedentes Colun Efectivo	61.881.245	39.060.366	
Intereses Colun	14.177.171	14.010.805	
Finiquito Personal		(7.160.600)	
Subsidios	5.437.721		
Corrección Monetaria	(9.225.818)		-11.934.357
Deudores Incobrables		(19.276.952)	
REMANENTE DEL PERIODO	40.989.100	88.729.352	30.514.407

(Continúa)

ACTIVOS	Año 2008	Año 2009	Año 2010
CAJA	101.925	102.354	89.654
BANCO	7.767.268	2.797.027	10.209.843
CLIENTES	62.573.634	39.296.737	55.664.019
CUENTAS POR COBRAR	37.964.243	20.606.888	25.632.145
CUENTA CORRIENTE COLUN	14.744.001	55.699.817	53.170.718
SALDO DEUDOR LECHE	3.386.360	4.526.325	6.418.103
I.V.A. CREDITO FISCAL	6.158.963	787.138	0
PAGO PROVISIONAL MENSUAL	7.473.208	11.250.391	9.632.415
EXISTENCIAS		2.666.316	11.088.916
ANTICIPO PROVEEDOR	13.171.796	24.791.523	26.541.359
ANTICIPO TRABAJADOR	270.643	125.606	85.000
ANTICIPO HONORARIOS	2.891.416	4.102.000	3.800.140
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	156.503.457	166.752.122	202.332.312
CONSTRUCCIONES	15.591.529	15.591.529	
MAQUINARIAS			15.981.318
MUEBLES Y UTILES	2.270.477	2.270.477	
EQUIPOS	24.761.704	24.761.704	1.247.437
VEHICULOS			28.591.346
INSTALACIONES	11.014.392	11.014.392	
BIENES DEPRECIADOS	226	226	11.289.752
SISTEMA COMPUTACIONAL	222.222	222.222	227
DEPRECIACION ACUMULADA	-21.346.296	-26.132.542	222.222
			-31.008.828
TOTAL ACTIVOS FIJOS	32.514.254	27.728.008	26.323.474
INVERSION EMP. RELACIONADAS	285.578.885	411.858.060	443.804.952
TOTAL OTROS ACTIVOS	285.578.885	411.858.060	443.804.952
TOTAL ACTIVOS	474.596.596	606.338.190	672.460.738

(Continúa)

PASIVOS	Año 2008	Año 2009	Año 2010
PROVEEDORES	33.264.419	19.445.848	18.548.327

IMPUESTOS POR PAGAR	1.329.537	8.754.849	8.826.764
PROVISION PAGO DE LECHE	25.193.577	21.455.319	31.656.099
REMUNERACIONES POR PAGAR	487.882	686.966	803.412
INSTITUCIONES PREVISIONALES	300.479	378.750	360.085
ANTICIPO CLIENTE	2.502.547	4.254.325	
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1.731.794	523.412	325.119
I.V.A. DEBITO FISCAL RETENIDO	1.974.197	1.563.687	
HONORARIOS POR PAGAR		40.985.200	41.462.256
FINIQUITOS POR PAGAR		7.160.600	7.160.600
CUENTAS POR PAGAR			9.000.000
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	66.784.432	105.208.956	118.142.662
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	0	0	0
CAPITAL	4.000.000	409.852.000	
RESERVAS FUTURAS CAPITALIZAC.	146.191.975	13.114.682	495.997.002
FDO. REV. CAPITAL PROPIO	78.258.769	66.203.345	15.078.875
RESULTADOS ACUMULADOS	101.531.497		
RESULTADO AÑO ANTERIOR	37.486.321		
REMANENTE DEL EJERCICIO	40.343.602	11.959.207	
FLUCTUACION DE VALORES			30.514.407
TOTAL PATRIMONIO	407.812.164	501.129.234	541.590.284
TOTAL PASIVOS	474.596.596	606.338.190	659.732.946

CENTRO DE GESTION EMPRESARIAL PAILLACO			
FONO-FAX: (63) 421707			
ESTADO DE RESULTADO DEL CENTRO DE ACOPIO PICHIRROPULLI			

AGRICOLA PICHİ ROPULLI S.A			
	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
INGRESOS DE EXPLOTACION	98.232.758	89.732.975	142.640.855
VENTA DE LECHE	76.139.605	48.726.717	94.672.696
VENTA INSUMOS AGRICOLAS	7.099.186	22.433.503	23.776.004
SERVICIO MAQUINARIA	12.769.226	14.584.461	18.382.259
SERVICIO DE FLETE	1.021.726	2.691.157	4.599.874
SERVICIO ANALISIS DE LECHE	1.203.015	1.297.137	1.210.022
COSTOS DE EXPLOTACION	76.801.192	64.392.002	111.580.486
COSTO DE VENTA DE LECHE	62.086.290	44.052.148	87.452.065
COSTO SERVICIO ANALISIS DE LECHE	874.740	1.314.489	1.254.874
COSTO VENTA INSUMOS AGRICOLAS	13.840.162	19.025.365	22.873.547
MARGEN DE EXPLOTACION	21.431.566	25.340.973	31.060.369
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	22.837.485	17.975.902	28.999.084
PETROLEO	10.241.221	7.355.619	9.370.235
BENCINAS	1.883.947	1.077.248	
REMUNERACIONES	4.156.000	4.118.777	6.885.320
HONORARIOS	1.798.000	546.944	2.045.418
ENERGIA ELECTRICA	1.318.958	641.837	663.983
SERV ASESORA CEGE			1.120.000
GASTOS DE MAQUINARIA		2.996.151	5.345.925
FLETES			457.200
AGUA	244.500	258.000	452.200
GASTOS DE OFICINA	107.547	159.311	165.410
GASTOS LECHERIA	99.450	222.174	325.987
GASTOS GENERALES	690.391	490.069	719.412
SEGUROS	41.555	109.772	457.200
ARRIENDO MAQUINARIA			1.447.994
RESULTADO OPERACIONAL	(1.405.919)	7.365.071	(2.061.285)
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION:	184.297	2.775.676	12.723.572
DEPRECIACION	(16.325.498)	(6.589.632)	(7.754.373)
INTERESES Y GASTOS BANCARIOS	89.263	(972.632)	(3.253.689)
EXEDENTES COLUN	21.563.013	5.926.632	8.006.052
INTERESES COLUN	1.232.374	4.411.308	3.165.579
CORRECCION MONETARIA			(2.370.997)
SUBSIDIO APLICADO INDAP		2.344.736	14.931.000
RESULTADO DEL PERIODO	(1.590.216)	4.589.395	(10.662.287)

	Año 2008	Año 2009	Año 2010
ACTIVOS			

BANCO	205.449	144.835	599.240
CLIENTES	2.942.037	9.256.354	10.906.973
EXISTENCIA	967.851	838.521	2.365.478
PAGO PROVISIONAL	1.773.201	1.604.846	1.303.642
SALDO DEUDOR LECHE	2.088.295	1.649.014	3.206.787
CREDITO 4% ACTIVO	367.642	345.042	1.898.459
IVA CREDITO FISCAL		447.955	0
<u>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</u>	<u>38.890.027</u>	<u>14.286.567</u>	<u>20.280.579</u>
TERRENOS	3.593.025	3.593.025	
CONSTRUCCIONES	17.157.212	17.157.212	3.682.850
MAQUINARIA	107.501.814	99.501.814	17.586.142
MUEBLES Y UTILES	9.857.442	9.857.442	126.720.099
EQUIPOS	11.187.139	14.155.159	10.103.878
VEHICULOS	20.260.577	8.626.050	10.166.956
INSTALACIONES	12.695.266	12.695.266	8.841.701
SISTEMAS COMPUTAC	452.814	452.814	13.012.648
DEPRECIACION ACUMULADA	-169.292.609	-147.563.254	464.134
			-151.252.335
<u>TOTAL ACTIVOS FIJOS</u>	<u>13.412.680</u>	<u>18.475.528</u>	39.326.073
CUOTAS PARTICIPACION COLUN	46.493.686	58.022.680	<u>53.957.454</u>
TOTAL ACTIVOS	98.796.393	90.784.776	<u>113.564.106</u>

76

PASIVOS	Año 2008	Año 2009	Año 2010
PROVEEDORES	3.483.534	13.899.809	23.716.742
I.V.A. DEBITO FISCAL	2.047.236	0	1.286.138
P.P.M. POR PAGAR	222.982	177.156	908.829
RETENCION PROFESIONAL	10.200	12.500	0
INSTITUCIONES PREVISIONALES	122.880	107.086	132.141
PROVISION PAGO LECHE	5.356.830	3.836.317	5.553.006
INDAP CORTO PLAZO	3.451.530	4.102.365	4.350.476
<u>TOTAL PASIVOS</u>	<u>14.695.192</u>	<u>22.135.233</u>	<u>35.947.332</u>

<u>CIRCULANTES</u>			
INDAP LARGO PLAZO	17.247.614	13.809.646	9.745.440
<u>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</u>	<u>17.247.614</u>	<u>13.809.646</u>	<u>9.745.440</u>
CAPITAL Y RESERVAS	6.623.166	23.524.156	
CAPITALIZACIONES		1.705.656	13.555.348
REPARTO DE EXEDENTES		-4.114.220	4.649.761
FDO. REVALOR.CAPITAL PROPIO		29.438.146	-6.068.521
RESULTADO EJERCICIO ANTERIOR		-5.854.588	30.809.143
RESULTADO DEL EJERCICIO	52.923.425	10.140.747	10.140.746
	-6.195.967		14.784.857
	125.239		
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	<u>53.475.863</u>	<u>54.839.897</u>	<u>89.306.676</u>
<u>TOTAL PASIVOS</u>	<u>85.418.669</u>	<u>90.784.776</u>	<u>134.999.448</u>

ESTADO DE RESULTADOS			
COOPERATIVA AGRICOLA PELLONSA LTDA.			
R.U.T. 65,884,470-9			
	Año 2008	Año 2009	Año 2010
INGRESOS DE EXPLOTACION	109 332 267	83 346 053	126 406 399
Venta Leche	104 318 360	68 347 907	100 073 742
Venta de Insumos Agrícolas	4 212 492	8 541 767	17 493 213
Servicio Calidad de Leche	801 415	803 043	578 430
Servicio Transporte de leche		5 653 336	5 525 833
Servicio Maquinaria Agrícolas			2 735 181
COSTOS DE EXPLOTACION	96 000 231	69 155 053	108 418 654
Compra Leche	92 460 547	61 110 334	92 437 477
Costo Venta Insumos Agrícolas	3 539 684	8 044 719	15 823 592
Costo Venta Análisis de Leche			157 585
MARGEN DE EXPLOTACION	13 332 036	14 191 000	17 987 745
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	7 012 728	5 769 139	4 929 447
Remuneraciones		2 540 592	(3.274.671)
Petróleo	315 794	1 272 569	3.002.253
Repuestos	51 681	278 363	58.000
Taller Mecánico	100 000		
Neumáticos	310 672		27.000
Mantenciones	32 866		451 056
Energía Eléctrica			2 806 596
Gastos Generales	330 000	1 129 148	1 071 795
Otros gastos deducidos de los ingresos brutos			5.177.216
Gastos de Oficina	119 563	142 000	98.000
Gastos de Lechería	112 500	218 967	156.000
Ropa y Materiales de Trabajo	51 101		
Fletes	4 748 551		526.345
Asesorías	840 000		600 000
Honorarios Varios	0	187 500	680.867
RESULTADO OPERACIONAL	6 319 308	8 421 861	13 058 298
FUERA DE EXPLOTACION:	-164 830	-1 393 874	9 363 962
Otros Ingresos	260 000	944 018	7.268.333
Corrección Monetaria	68 600	30 994	567.890
Depreciación del Ejercicio	-493 430	-2 841 886	(2.907.939)
Subsidio Aplicado		473 000	4.435.678
RESULTADO DEL EJERCICIO	6.484.138	9.815.735	3.694.336

ACTIVOS	Año 2008	Año 2009	Año 2010
CAJA	0	152 363	351 264
BANCO	0	2 902 693	5 002 781
CLIENTES	32 782 068	14 273 257	24 869 379
EXISTENCIAS	163 155	202 541	484 146
PPM VOLUNTARIO	535 000	749 277	2 854 968
IVA CREDITO FISCAL	1 421 936	1 297 187	0
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	34 902 159	19 577 318	33 562 538
EQUIPOS	6 545 500	10 495 500	11 911 250
DEP.ACUM.EQUIPOS	-327 275	-1 692 629	-3 034 856
VALOR EQUIPOS NETO	6 218 225	8 802 871	8 876 394
VEHICULOS	3 323 100	3 323 100	3 382 500
DEP.ACUM.VEHICULOS	-166 155	-659 757	-1 026 893
VALOR VEHICULOS NETO	3 156 945	2 663 343	2 355 607
MAQUINARIAS	0	21 417 450	23 919 778
DEP.ACUM.MAQUINARIAS	0	-816 775	-5 351 956
VALOR EQUIPOS NETO	0	20 600 675	18 567 822
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18 750 340	64 133 778	59 599 646
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	53 652 499	83 711 096	93 162 184

PASIVOS	Año 2008		Año 2009	Año 2010
PROVEEDORES	24 228 671	PROVEEDORES	1 372 255	4 893 937
CUENTAS POR PAGAR	0	CUENTAS POR PAGAR	7 719 241	-
PROVISION PAGO LECHE	9 677 741	PROVISION PAGO LECHE	3 995 559	9 564 264

IMPUESTOS POR PAGAR	200 335	IMPUESTOS POR PAGAR	152 365	238 112
CUENTA TRANSFERENCIA	1 046 058	CUENTA TRANSFERENC	1 024 632	1 225 000
CUENTAS CORRIENTES X PAGAR	526 785	I.V.A. DEBITO FISCAL	0	248 182
I.V.A. DEBITO FISCAL	189 711	I.V.A. DEBITO	581 963	448 904
I.V.A. DEB.FISC.RETENIDO	643 158	INDAP CORTO PLAZO		2 089 662
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	36 512 459		14 846 015	18 708 061
SUBSIDIOS VIGENTES				
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	0		21 805 000	23 541 675
CAPITAL	950 000	CAPITAL	950 000	1 100 000
FLUCTUACION DE VALORES	147 984	FLUCTUACION DE VALORES	147 984	522 814
RESULTADO ACUMULADO	0	RESULTADO ACUMULADO	712 743	6 867 221
RESULTADO EJERCICIO ANTERIOR	712 743	RESULTADO EJERCICIO ANTERI	6 154 478	7 027 987
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6 154 478	RESULTADO DEL EJERCICIO	7 027 987	5 594 603
TOTAL PATRIMONIO	7 965 205		14 993 192	21 112 625
TOTAL PASIVOS	44 477 664		51 644 207	63 362 361

80

ANEXO 2 Formulación de proposiciones del grupo de trabajo de las tres organizaciones (Santa Rosa)

1. ¿Qué lo ha llevado o motivado a usted a formar parte de esta organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
1.1 Para la comercialización de la leche	4,6	0,50

1.2 obtener mejor precio de leche	4,5	0,71
1.3 Postular proyectos asociativos	4,1	0,83
1.4 Adquisición de insumos en cuotas	4,0	0,84
1.5 Trabajar en conjunto para obtener mejor beneficio	4,4	0,70

2. En tu opinión: ¿Cómo funciona y que características tiene actualmente la organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
2.1 Buen funcionamiento	4,1	0,70
2.2 Venta de insumos de combustibles y transporte de leche	4,2	0,81
2.3 Fortaleza dentro la organización	4,0	0,97

3. ¿Qué utilidad la presta?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
3.1 Facilidad en la adquisición de productos en el Acopio	4,3	0,59
3.2 Servicios de maquinarias	4,4	0,70

4. ¿En que considera haber aportado a la organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
5.1 Aporto en volumen de leche y calidad de leche	4,6	0,50
5.2 Participo aportando visión e ideas	4,3	0,89
5.3 Participo aportando experiencia como agricultor	4,3	0,59

5. ¿Cómo te sientes formando parte de esta organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
5.1 Me siento muy contento aportando ideas para seguir creciendo como empresa.	4,8	0,41
5.2 Muy contento porque me siento comprometido con la organización	4,8	0,41
5.3 Contento por ser parte de la organización	4,8	0,41

7. ¿Qué objetivos tiene la organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
1.1 Mejorar la calidad de leche	4.8	0.43
1.2 Mejorar la calidad, aumentar el volumen mejorar la producción y el precio de la leche	4.7	0.47
1.3 Mejorar la genética de los animales	4.1	0.66
1.4 Sanear animales de socios de organización	3.7	0.77
1.5 Generar nuevos negocios	4.2	0.53
1.6 Trabajar en conjunto	4.1	0.60

82 (Continúa)

8. ¿Cuál es el norte de la organización? ¿Hacia dónde quieren llegar?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
--	-----------------------	----------------------------

8.3 Ser mejor productor de leche de la zona en calidad y volumen	4,5	0,63
8.4 Ser una empresa rentable con mucho prestigio	4,0	0,61
8.5 Ser una organización fuerte	4,3	0,69

1.¿Cuales son las Fortalezas de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que facilitan el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
1.1. Organizar como grupo y la unidad del grupo	4.3	0.69
1.2 Tener buena relación con la Industria lechera, INDAP y entidades con las que trabajan en general	4.4	0.49
1.3 Aprovechar bien los subsidios y la asistencia técnica que se les otorga.	3.9	0.90
1.4 Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco	4.6	0.49
1.5 La buena calidad de leche	4.1	0.60
1.6 Poseer buena administración gestión y sistema contable	4.0	0.61

4. ¿Cuáles son las Amenazas que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que obstaculizan o interfieren con el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
2.1 Poca capacitación del personal de los socios de los dirigentes	4,0	0,87
2.2 Falta de más iniciativa, de información, para consolidarse aún más como empresa.	3,9	0,86
2.3 Socios pendientes de los beneficios que reciben más que de participar y ayudar, poca participación e interés de los socios en general.	4,2	0,64
2.4 La falta de infraestructura y equipamiento productiva	4,0	0,94
4.1 El bajo precio de leche	3,9	0,75
4.2 Disolución de la empresa y del CEGE	4,2	0,56
4.3 La retirada de los socios	4,2	0,53
4.4 Los precios altos de los insumos	3,5	0,87
4.5 A expensas de la compra de la leche de	3,7	0,85
4.6 Cambio de mercado		0,75
4.7 Presencia de competidores	4,0	0,71

2.5 El poco volumen de leche.	4,0	0,61
-------------------------------	-----	------

3.¿Cuales son las Oportunidades que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que favorecen el logro de objetivo)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
4.1 La compra de insumos en conjunto	4,1	0,97
4.2 El gran apoyo del Centro de gestión de Paillaco.	4,5	0,51
4.3 Captar mayor cantidad de subsidios posibles.	4,0	0,79
4.4 Tener el apoyo de INDAP.	4,3	0,59
4.5 Aprovechar capacitación y asistencia técnica sin costo que ofrecen las empresas proveedoras de productos	4,1	0,75
4.6 Tener trabajando profesionales a tiempo completo.	4,3	0,69
4.7 Ser socios de Colun	4,0	0,71

Formulación de proposiciones del grupo de trabajo de la organización Pellonsa

1. ¿Qué lo ha llevado o motivado a usted a formar parte de esta organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
1.1 La comercialización de la leche y el trabajo en asociación	4,6	0,49
1.2 Ser dueño de la empresa y mejor condición de vida	4,3	0,63
1.3 Crecer como productor	4	0,73

2. En tu opinión: ¿Cómo funciona y que características tiene actualmente la organización?	Promedio	Desviación
	(1-5)	Estándar
2.1 Funciona bien	3,7	0,89
2.2 Tiene buen consejo de administración	3,5	0,51
2.3 Mucha unión en el grupo	3,9	1,11
2.4 El producto de comercialización es de buena calidad	4,0	0,75

(Continúa)

85

3. ¿Qué utilidad la presta?	Promedio	Desviación
	(1-5)	Estándar
3.1 la comercialización del la leche	3,6	0,92
3.2 Permite adquirir insumos al créditos	4,3	0,74
3.3 Permite la llegada de los insumos a los productores	3,9	0,91
3.4 Permite laborar faldos de pastas	3,9	1,07
3.5 Permite realizar fletes	3,7	0,91

4.¿En que considera haber aportado a la organización	Promedio	Desviación
	(1-5)	Estándar
4.1 En la formación de la organización	4,0	0,96
4.2 En la toma de decisiones	4,0	0,99

8. ¿Cuál es el norte de la organización? ¿Hacia dónde quieren llegar?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
8.1 Comercializar leche con valor agregado directo al consumidor	4,28571429	0,72627304
8.2 Mantener la organización	4,42857143	0,75592895

(Continúa)

86

7. ¿Qué objetivos tiene la organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
7.1 Comercializar la leche	4,6	0,51
7.2 Mantener a la asociatividad	4,3	0,73
7.3 Continuar creciendo como empresa	4,1	0,86
4. ¿Cuáles son las Amenazas que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que interfieren el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
7.4 Obtener un mejor precio de leche	4,6	0,50
4.1 Obtener más apoyo del INDA	4,4	0,63
4.1.1 Subdivisión de tierra por fallecimiento de los padres	4,4	0,76
7.6 Mejorar la condición de vida de los agricultores	4,7	0,48
4.2 Exigencia del mercado (exigencia de la industria en asociatividad.)	4,4	0,74
7.7 Enseñar a trabajar en asociatividad.	4,2	0,73
4.3 La disolución del CEGE	4,2	0,70
4.4 La retirada de los socios.	4,1	0,95
4.5 Bajo precios de leche	4,6	0,51

(Continúa)

1.¿Cuales son las Fortalezas de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que facilitan el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
1.1 La unión del grupo	4,2	0,72
1.2 Dirigentes jóvenes	3,5	0,93
1.3 Capacidad de gestión	4,3	0,63
1.4 Autodidacta	3,5	0,85
1.5 Aporte del CEGE y del INDAP.	4,7	0,46
1.6 Buena disposición del trabajo y buenos dirigentes	4	0,67

3.¿Cuáles son las Oportunidades que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que favorecen el logro de objetivo)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
3.1 Acceso a subsidios del INDAP	4,7	0,47
3.2Asesoría del CEGE	4,6	0,50
3.3 Posibilidad de crecer en volumen	4,1	0,53
3.4 Posibilidad de capacitar	4,1	1,00
3.5 Aporte de los proveedores	4,5	0,52
3.6 Asesoría técnica	4,3	0,75

(Continúa)

2. ¿Cuáles son las Debilidades o carencias de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que obstaculizan o interfieren con el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
2.1 Productores con bajo volúmenes de producción	4,2	0,70
2.2 Productores viejos	4,3	1,14
2.3 No son dueños del terreno	4,2	0,70
2.4 No generan margen económico	4,1	0,77
2.5 Muy baja liquidez	4,3	0,61
2.6 Pocos compromisos algunos socios.	3,9	1,00
2.7 La mala calidad de leche y el poco volumen del mismo.	4,6	0,51

Formulación de proposiciones del grupo de trabajo de la organización de Pichi-Ropulli

1. ¿Qué lo ha llevado o motivado a usted a formar parte de esta organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
1.1 Para la comercialización de la leche	4,5	0,51
1.2 La búsqueda de mejores oportunidades de comercialización	4,3	0,49
1.3 Potenciales y desarrollar emprendimientos de negocios asociativos	4,0	0,85
1.4 Para que pague mejor precio de leche	4,4	0,51
1.5 Posibilidad de insertar en el mercado regional con un producto de calidad	3,7	0,74

4.¿En que considera haber aportado a la organización	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
---	-----------------------	----------------------------

4.1 Desarrollando nuevas ideas productivas	4,1	1,00
4.2 Trabajando para salir adelante en el futuro	4,3	0,62

3. ¿Qué utilidad la presta?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
3.1 Mejorar las condiciones del suelo y la alimentación de los animales	4,1	0,90
3.2 Servicios de maquinarias	3,5	0,67

5. ¿Cómo te sientes formando parte de esta organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
5.1 Me siento bien debido a que tengo oportunidades de comercializar mi leche	3,8	0,58
5.2 Muy contento porque la organización me ayuda a mejorar mis condiciones de vida también mi producción	4,3	0,89
5.3 Me siento muy contento a pesar de muchas discusiones pero espero que a futuro sigamos unidos para el bien de la organización	3,8	0,72

(Continúa)

7. ¿Qué objetivos tiene la organización?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
7.1 Asegurar la obtención de la materia prima para los animales	4,3	0,89

8. ¿Cuál es el norte de la organización? ¿Hacia dónde quieren llegar?	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
8.3 Mejorar la producción y aumentar el volumen de leche	4,3	0,78
8.4 ayudar a los pequeños agricultores asociados a la organización	4,3	0,78
8.5 Mejorar la condición de vida de los agricultores pertenecen a la misma	4,2	0,72
7.2 Mejorar la calidad, aumentar el volumen mejorar la producción y el precio de la leche	4,3	0,65
7.3 Mantener unidos la organización	4,1	1,08

1.¿Cuales son las Fortalezas de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que facilitan el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
1.1 Los dirigentes facilidad la toma de decisiones	4,4	0,51
1.2 Posibilidad para postular de proyectos	4,7	0,49
1.3 Disponibilidad de la dirección y conocimientos previo del rubro	4,3	0,62
1.4 Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco	4,4	0,67

2. ¿Cuáles son las Debilidades o carencias de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que obstaculizan o interfieren con el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
---	-----------------------	----------------------------

2.1 La falta de estudios de los accionistas	3,8	0,72
2.2 la falta de capacitación a los usuarios	4,2	0,94
2.3 faltar de organizar la estructura interna	4,3	0,75
2.4 Dificultad organizacional en la parte directiva	4,6	0,51
2.5 Falta de experiencia en estar asociados	4,0	0,60

3.¿Cuales son las Oportunidades que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que favorecen el logro de objetivo)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
3.1Fuente de financiamientos externos	4,6	0,67
Ayuda de las instituciones gubernamentales y de los profesionales	4,3	0,65
3.3 Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco	4,6	0,67
3.4 ser socio de COLUN	3,8	0,72
2.6 La falta de infraestructura y equipamiento productiva	4,4	0,51

4. ¿Cuáles son las Amenazas que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que interfieren el logro de objetivos)	Promedio (1-5)	Desviación Estándar
4.1 El baja precio de leche	4,4	0,79
4.2 Disolución de la empresa	4,3	0,65
4.3 La retirada de los socios	4,3	0,62
4.4 Que Colun no recibe leche por muchos factores	4,4	0,67

4.5 A expensa de la compra de la leche de Colun	4,1	0,67
4.6 Presencia de competidores	4,7	0,49

TALLER DE GENERACION DE CONSENSOS

CENTRO DE ACOPIO SANTA ROSA

4.7 Nueva exigencias de la planta	4,3	0,65
4.8 Concentración del poder de compra de la leche	4,6	0,51

TALLER DE GENERACION DE CONSENSOS

CENTRO DE ACOPIO PELLONSA

PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Promedio			Desviación			
	PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Estándar	Promedio	
Pregunta I																					
1.1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4.6					0.49	
1.2	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4.3					0.63	
1.3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4.0					0.73	
1.1		5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5			4.61	0.60
1.2		5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5		4.5	0.71
1.3		4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	4	5	4	5	4	5	5		4.1	0.81
1.4		4	4	3	4	5	5	2	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4		4.0	0.84
1.5		5	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5		4.4	0.70
2.1		4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5		4.1	0.70
2.2		5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	2	4	4	4		4.2	0.81
2.3		4	5	3	4	2	2	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5		4.0	0.97
3.1		5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5		4.3	0.59
3.2		5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4		4.4	0.70
4.1		5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4		4.6	0.50
4.2		5	5	5	5	5	4	4	3	2	5	4	4	5	3	5	4	5		4.3	0.89
4.3		5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5		4.3	0.59
Pregunta II																					
1.1		5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5		4.8	0.43
1.2		5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5		4.7	0.47
1.3		5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	3		4.1	0.66
1.4		4	4	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5	4	3	4	4	3		3.7	0.77
1.5		4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5		4.2	0.53
1.6		4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4		4.1	0.60
2.1		5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5		4.5	0.63
2.2		4	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5		4.0	0.61
2.3		4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5		4.3	0.69
3.1		4	4	3	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5		4.3	0.69
3.2		5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4		4.4	0.49
3.3		4	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	3	5	4	3	4	5		3.9	0.90
3.4		5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5		4.6	0.49
3.5		4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4		4.1	0.60
3.6		4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4		4.0	0.61
Pregunta III																					
1.1		5	4	4	3	5	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4		4.0	0.87
1.2		4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	5	3	2	4	5	4	4		3.9	0.86
1.3		5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4		4.2	0.64
1.4		5	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5		4.0	0.94
1.5		4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4		4.0	0.61
1.6		4	4	3	5	4	4	4	3	2	3	4	4	5	5	5	4	4		3.9	0.83
1.7		2	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3		4.0	0.87
1.8		3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4		4.0	0.71

ANEXO 3 Hoja de cálculo de promedios y desviación estándar para la organizaciones (Santa Rosa)

2.1	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3.7	0.89
2.2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.5	0.51
2.3	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4	3.9	1.11
2.4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4.0	0.75
3.1	4	5	4	2	3	2	4	4	4	3	5	4	4	3	3.6	0.92
3.2	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5	4.3	0.74
3.3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	5	5	5	3	3.9	0.91
3.4	4	5	5	5	3	3	4	5	2	2	4	5	4	4	3.9	1.07
3.5	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	5	5	5	3	3.7	0.91
4.1	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	5	5	4	4	4.0	0.96
4.2	2	4	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4.0	0.99
Pregunta II																
1.1	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4.2	0.72
1.2	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	4	5	4.4	0.75
2.1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4.2	0.72
2.2	4	5	4	2	2	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3.5	0.93
2.3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4.3	0.63
2.4	3	4	4	4	5	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3.5	0.85
2.5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4.7	0.46
2.6	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4.0	0.67
2.7	4	3	3	2	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3.7	0.91
3.1	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4.6	0.51
3.2	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	5	4.3	0.73
3.3	4	3	5	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4.1	0.86
3.4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4.6	0.50
3.5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4.4	0.63
3.6	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4.7	0.48
3.7	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4.2	0.73
Pregunta III																
1.1	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4.4	0.76
1.2	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4.4	0.74
1.3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4.2	0.70
1.4	5	5	4	3	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4.1	0.95
1.5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6	0.51
2.1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4.7	0.47
2.2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.6	0.50
2.3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4.1	0.53

2.2	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4.2	0.56
2.3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4.2	0.53
2.4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	5	4	2	2	4	3	3	3.5	0.87
2.5	4	4	2	5	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	3	3	4	3.7	0.85
2.6	4	4	4	5	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3.9	0.75	
2.7	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4.0	0.71
2.8	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	5	4.0	0.79

2.4	2	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4.1	1.0
2.5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4.5	0.52
2.6	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4.3	0.75
3.1	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4.3	1.14
3.2	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	4	5	4	4.2	0.70

3.3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4.1	0.77
3.4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4.2	0.70
3.5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.3	0.61
3.6	3	2	3	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	3.9	1.0
3..7	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4.6	0.51

TALLER DE GENERACION DE CONSENSOS

CENTRO DE PICHI-ROPULLI

PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Promedio	Desviación Estándar		
Pregunta I																
1.1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4.6	0.49		
1.2	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4.3	0.63		
1.3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4.0	0.73		
2.1	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3.7	0.89		
2.2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3.5	0.51		
2.3	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3.9	1.11		
2.4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	4.0	0.75		
3.1	4	5	4	2	3	2	4	4	4	3	5	4	3.6	0.92		
3.2	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4.3	0.74		
3.3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	5	5	3.9	0.91		
3.4	4	5	5	5	3	3	4	5	2	2	4	5	3.9	1.07		
3.5	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	5	5	3.7	0.91		
4.1	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	5	5	4.0	0.96		
4.2	2	4	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4.0	0.99		
Pregunta II																
1.1	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4.2	0.72		
1.2	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	4.4	0.75		
2.1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4.2	0.72		
2.2	4	5	4	2	2	3	3	4	4	4	5	4	3.5	0.93		
2.3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4.3	0.63		
2.4	3	4	4	4	5	2	2	3	4	4	3	4	3.5	0.85		
2.5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.7	0.46		
2.6	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4.0	0.67		
2.7	4	3	3	2	3	4	4	5	3	5	5	5	3.7	0.91		
3.1	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4.6	0.51		
3.2	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4.3	0.73		
3.3	4	3	5	3	4	5	5	5	4	3	3	4	4.1	0.86		
3.4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.6	0.50		
3.5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4.4	0.63		
3.6	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4.7	0.48		
3.7	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4.2	0.73		
Pregunta III																
1.1	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4.4	0.76
1.2	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4.4	0.74
1.3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4.2	0.70
1.4	5	5	4	3	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4.1	0.95
1.5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6	0.51
2.1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4.7	0.47
2.2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.6	0.50
2.3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4.1	0.53

2.4	2	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4.1	1.0
2.5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4.5	0.52
2.6	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4.3	0.75
3.1	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4.3	1.14
3.2	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	4	4.2	0.70
3.3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4.1	0.77
3.4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	4	4	5	4.2	0.70
3.5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4.3	0.61
3.6	3	2	3	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3.9	1.0
3.7	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4.6	0.51	