



UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE

Facultad de Ciencias Agrarias

Escuela de Agronomía

Análisis económico y estratégico de la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A. comuna de Los Lagos, Décima Región

Tesis presentada como parte de los
requisitos para optar al grado de
Licenciado en Agronomía.

Paulina de los Angeles Ulloa Quiroga

Valdivia Chile 2002

PROFESOR PATROCINANTE

Juan Lerdon F.
Ing. Agr., Dr. Agr.

PROFESORES INFORMANTES

María Beatriz Vera O.
Ing. Agr., M. B. A.

Bernardo Carrillo L.
Ing. Agr. M. Sc.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRARIA

INDICE DE MATERIA

Capítulo		Página
1	INTRODUCCIÓN	1
2	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	3
2.1	Situación de la agricultura a nivel mundial	3
2.1.1	Situación de la agricultura en los países en vías de desarrollo	4
2.2	Influencia de la globalización en la agricultura	5
2.2.1	Consecuencias de un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) en la agricultura Chilena	6
2.2.2	Percepción campesina de la globalización de los mercados	9
2.3	Situación actual de la pequeña agricultura en Chile	10
2.3.1	Situación de la agricultura a nivel nacional	10
2.3.1.1	Problemas y desafíos del sector agrícola en Chile	13
2.3.1.2	Problemas de la pequeña agricultura en Chile	14
2.3.1.3	Desafíos para desarrollar la pequeña agricultura en Chile	15
2.3.1.4	Estrategia de desarrollo del sector agrícola en Chile	16
2.4	Situación actual del mercado de la leche	18
2.4.1	Mercado internacional de la leche	18
2.4.2	Mercado nacional de la leche	19
2.4.3	Mercado regional de la leche	22
2.5	Los Centros de Gestión	23
2.5.1	Creación de los Centros de Gestión en Chile	24
2.5.2	Objetivos de los Centros de Gestión	25
2.6	Importancia de la asociatividad	26
2.6.1	Organizaciones campesinas en Chile	27
2.6.1.1	Situación externa de las Organizaciones Campesinas	31
2.6.1.2	Situación interna de las Organizaciones Campesinas	31

Capítulo		Página
2.7	Los Centros de Acopio de Leche (CAL)	32
2.7.1	Actividades de los Centros de Acopio	33
2.7.2	Objetivos de los Centros de Acopio	33
2.7.3	Formación de los Centros de Acopio	34
2.7.4	Gestión de los Centros de Acopio Lecheros	34
2.8	Análisis económico y financiero	35
2.8.1	Análisis de indicadores financieros	36
2.8.1.1	Indicadores de rentabilidad	36
2.8.1.2	Indicadores de solvencia	37
2.8.1.3	Indicadores de liquidez	38
2.9	Planificación estratégica	39
2.9.1	Definición de planificación estratégica	39
2.9.2	Etapas de un plan estratégico	41
2.9.2.1	La misión de la organización	41
2.9.2.2	La visión de la organización	42
2.9.2.3	Los objetivos de la organización	42
2.9.2.4	El diagnóstico estratégico (FODA)	43
3	MATERIAL Y METODO	45
3.1	Material	45
3.1.1	Zona de estudio	45
3.1.2	Universo	45
3.1.3	Instrumentos de recolección de información	46
3.1.4	Otros materiales	47
3.2	Método	47
3.2.1	Diagnóstico administrativo	47
3.2.2	Indicadores financieros	48
3.2.3	Análisis FODA	48
4	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
4.1	Diagnóstico administrativo de la organización	51

Capítulo	Página	
4.1.1	Características sociales y prediales de los proveedores y socios de la organización	51
4.1.1.1	Edad	52
4.1.1.2	Nivel educacional	53
4.1.1.3	Sexo	54
4.1.1.4	Superficie y animales	55
4.1.2	Planificación de la empresa	56
4.1.3	Organización de la empresa	60
4.1.4	Dirección de la empresa	65
4.1.4.1	Motivación	66
4.1.4.2	Comunicación	67
4.1.4.3	Liderazgo	68
4.1.5	Control de la empresa	69
4.2	Situación financiera contable de Pucara S.A	74
4.2.1	Indicadores de rentabilidad	74
4.2.1.1	Rentabilidad de los capitales propios o financiera	74
4.2.1.2	Rentabilidad de los capitales totales o económica	75
4.2.2	Indicadores de solvencia	77
4.2.2.1	Tasa de solvencia	77
4.2.2.2	Tasa de autonomía financiera	79
4.2.2.3	Grado de endeudamiento	80
4.2.3	Indicadores de liquidez	80
4.2.3.1	Capital de operación	80
4.2.3.2	Necesidad en capital de operación (N.C.O)	82
4.2.3.3	Situación de liquidez	83
4.2.3.4	Liquidez reducida o índice ácido	84
4.3	Plan de desarrollo estratégico	86
4.3.1	Análisis FODA	86
4.3.1.1	Conocimiento del funcionamiento de la organización	86

Capítulo	Página	
4.3.1.2	Visión de la organización	87
4.3.1.3	Misión de la organización	88
4.3.1.4	Objetivos de la organización	89
4.3.1.5	Fortalezas de la organización	90
4.3.1.6	Debilidades de la organización	93
4.3.1.7	Oportunidades de la organización	96
4.3.1.8	Amenazas de la organización	99
4.4	Objetivos para el plan estratégico	102
4.4.1	Directrices o estrategias	102
4.4.1.1	Directrices o estrategias organizacionales	103
4.4.1.2	Directrices o estrategias comerciales	104
4.4.2	Fortalecimiento de imagen pública de la organización	105
4.4.2.1	Gestión institucional	106
4.4.2.1.1	Definición de roles, funciones y responsabilidades en la toma de decisiones	106
4.4.2.1.2	Creación de capacidades	109
4.4.2.1.3	Elaboración de planificación anual	110
4.4.2.1.4	Acceso a fuentes de información	111
4.4.2.2	Imagen interna y pública	112
4.4.2.2.1	Actualización del registro de socios e incorporar nuevos socios	112
4.4.2.2.2	Entrega de información clara y oportuna	112
4.4.3	Fortalecimiento de las unidades de comercialización y búsqueda de nuevos negocios	114
4.4.3.1	Comercialización de insumos	114
4.4.3.1.1	Gestión institucional	115
4.4.3.1.2	Recursos humanos	116
4.4.3.1.3	Desarrollo comercial	116
4.4.3.1.4	Infraestructura	117

Capítulo		Página
4.4.3.2	Comercialización de leche	117
4.4.3.2.1	Gestión institucional	118
4.4.3.2.2	Recursos humanos	119
4.4.3.2.3	Infraestructura	119
4.4.3.2.4	Estrategia comercial	119
4.4.3.3	Nuevas alternativas de negocios	121
4.4.4	Fortalecimiento técnico productivo de socios y proveedores	122
4.4.4.1	Mejoramiento de la producción de leche	122
4.4.4.2	Mejoramiento de la producción de leche en invierno	125
4.4.4.3	Mejoramiento sanitario del rebaño	125
5	CONCLUSIONES	129
6	RESUMEN	132
	SUMMARY	133
7	BIBLIOGRAFÍA	134
	ANEXOS	140

INDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Porcentaje de empresas asociativas campesinas (EAC) vinculadas al rubro	29
2	Porcentaje de empresas asociativas campesinas (EAC) que prestan servicios	30
3	Matriz de Análisis FODA	43
4	Escala de valoración de proposiciones en taller de generación de consenso	50
5	Distribución de socios, según edad	52
6	Nivel educacional de socios de la organización	53
7	Distribución de socios, según número de vacas	55
8	Conocimiento del proceso de toma de decisiones	64
9	Existencia de incentivos	66
10	Comunicación entre distintos niveles de la empresa	67
11	Control y supervisión del trabajo realizado	71
12	Tipos de controles aplicados	71
13	Frecuencia de la evaluación del desempeño	72
14	Conocimiento del encargado de evaluar el desempeño	73
15	Rentabilidad de los capitales propios o financiera	75
16	Rentabilidad de los capitales totales o económica	76
17	Tasa de solvencia	78
18	Tasa de autonomía financiera	79
19	Grado de endeudamiento	80
20	Capital de operación	81
21	Necesidad en capital de operación	83
22	Situación de liquidez	83

Cuadro		Página
23	Liquidez reducida o índice ácido	85
24	Fortalezas de la organización identificadas en las entrevistas	92
25	Debilidades de la organización identificadas en las entrevistas	95
26	Oportunidades de la organización identificadas en las entrevistas	98
27	Amenazas de la organización identificadas en las entrevistas	101

INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Distribución de socios, según sexo	54
2	Organigrama de la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A.	61
3	Organigrama del Acopio de Leche	63

INDICE DE ANEXOS

Anexo		Pá gin a
1	Localización del Centro de acopio lechero Pucara S.A., X ^a Región	141
2	Entrevista realizada a personas relacionadas directamente con la organización	142
3	Personas entrevistadas relacionadas directamente con la organización	143
4	Diagnóstico administrativo de la organización	144
5	Encuesta realizada a los trabajadores de la organización	145
6	Balances utilizados para calcular los indicadores financieros de la organización	146
7	Encuesta preliminar para taller de planificación estratégica	154
8	Evaluación de proposiciones en taller de generación de consenso	155
9	Valorización del terreno, construcciones e instalaciones de Pucara S.A.	166
10	Información a cerca de los socios de la organización	168
11	Roles y funciones de los trabajadores del acopio	174
12	Formulación de proposiciones del grupo de trabajo	181
13	Hoja de cálculo de promedios y desviación estándar	187
14	Calidad de leche de Pucara S.A. desde el año 1996 al 2001	190

1. INTRODUCCION

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 mayor 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 instituciones públicas.

En este contexto se encuentra la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A., organización perteneciente al Centro de Gestión Empresarial (CEGE) de Paillaco, conformado entre otras razones por la necesidad de los agricultores de entregar un mayor volumen de leche y de mejor calidad, y así 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.

El objetivo general de este trabajo es evaluar el actual estado financiero y económico de la Sociedad Pucara S.A. y determinar sus perspectivas, a través de la realización de un plan de desarrollo estratégico de mediano y largo plazo.

Los objetivos específicos del estudio son:

- Realizar un Diagnóstico Administrativo de Pucara S.A., con énfasis en la planificación, organización, dirección y control de la misma;
- Analizar la situación financiera contable de la Sociedad, a través de la determinación de Indicadores Financieros;
- Realizar un plan de desarrollo estratégico, mediante la aplicación de un análisis FODA (determinación, a través de talleres, de la Misión, Visión, Objetivos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

2. REVISION BIBLIOGRAFICA

2.1 Situación de la agricultura a nivel mundial.

Durante el último decenio se han producido en el mundo grandes cambios geopolíticos y económicos. Entre ellos figuran la nueva situación del Este europeo, la constitución de bloques comerciales de gran poder económico, la creciente importancia de Asia en el comercio mundial, las oscilaciones cíclicas de las economías industriales, un crecimiento comercial muy superior al productivo y el intento de una mayor presencia en los mercados internacionales por parte de los países en desarrollo (ORTEGA, 1995).

En la actualidad el tema central de política agro alimentaria tiene que ver con la liberalización en el mercado de los productos agrícolas, debido a la enorme cantidad de subsidios a la producción, a la exportación, a los ingresos y otros, que existen especialmente en los países más avanzados (Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Japón) (DOMINGUEZ, 2000).

Según DI GIROLAMO (1992), los años futuros serán de intensa competencia en los mercados agrícolas internacionales. Un problema principal del comercio agrícola mundial seguirá siendo la falta de recursos para que la demanda potencial de productos de este sector se convierta en demanda efectiva.

Por otra parte, en los productos agrícolas de exportación, se ha generado un cambio entre un mercado demandante de los 80 y otro oferente de los 90 (ORTEGA, 1995).

ECHENIQUE (2000), señala que, de acuerdo a las proyecciones de la FAO, la producción agrícola mundial crecería a tasas cercanas al 1,8% anual desde fines de los noventa hasta el 2010. Este ritmo de crecimiento sería inferior al 2,1% al año, logrado en los últimos dos decenios, pero será suficiente para que la

disponibilidad de alimento per cápita mejore sustantivamente debido a la caída en el crecimiento demográfico.

Con respecto a la agricultura, el primer cambio, y el más evidente que se puede observar no sólo en los países más avanzados, se refiere a la definición misma de esta. En el hecho, el concepto mismo de agricultura o sector agrícola está siendo reemplazado por el de “sector agro – alimentario, ampliando el concepto fundamentalmente hacia otros ámbitos y considerando el consumidor final de sus productos. El nuevo concepto involucra la cadena completa, “desde el suelo agrícola al plato del consumidor”, y a veces abarca otras dimensiones relativas al medio ambiente, a los recursos naturales renovables y al espacio rural (DOMINGUEZ, 2000).

Por ende, como se puede apreciar en forma clara, en todos los países de mayor desarrollo, las estructuras tradicionales de la agricultura están siendo reemplazadas por sistemas nuevos, por estructuras y formas diferentes de enfrentar la actividad (DOMINGUEZ, 2000).

2.1.1 Situación de la agricultura en los países en vías de desarrollo. En los países en vías de desarrollo, la pequeña agricultura es un problema social de importancia para el gobierno. La agricultura campesina concentra no sólo la mayor cantidad de las explotaciones agropecuarias existentes en el mundo en vías de desarrollo, sino que es un foco importante de pobreza rural, la cual alimenta, a través de un agudo proceso de migración rural – urbana, la pobreza urbana que presentan estos países en la actualidad (AGUILERA, 1992).

Según DI GIROLAMO (1992), el balance de los años recientes es bastante negativo para la agricultura de los países en desarrollo, tanto desde el punto de vista de la relación de precios del intercambio, como en cuanto a la debilidad de los mercados para sus exportaciones de productos básicos.

Los países en vías de desarrollo adoptaron una economía de mercado abierta con énfasis en la producción exportable, lo cual se tradujo en la participación creciente de nuevos oferentes de productos que compiten con similares nacionales. Es el caso del mercado hortofrutícola, donde ya hoy, con claras posibilidades futuras, participan Centroamérica (hortalizas), Colombia (flores), Perú (espárragos), Brasil y Argentina (frutas y hortalizas), India (uva de mesa), Sudáfrica (frutas), etcétera (ORTEGA, 1995).

Sin embargo, la segunda mitad de los años ochenta se caracterizó por la consolidación de una serie de tendencias desfavorables para el sector agrícola de los países en desarrollo. En los mercados agrícolas internacionales la competencia entre los países exportadores creció considerablemente, y se acentuaron las tendencias proteccionistas en los países desarrollados (DI GIROLAMO, 1992).

Al mismo tiempo, el saldo propiamente agrícola de los países en desarrollo, considerados en su conjunto, se deterioró bajo la presión simultánea de la caída del valor relativo de sus exportaciones agrícolas y el aumento de las importaciones de productos alimentarios provenientes de los países desarrollados (DI GIROLAMO, 1992).

2.2 Influencia de la globalización en la agricultura.

Según DI GIROLAMO (1992), los países en desarrollo serán los más condicionados, positivamente o negativamente según el caso, por la liberación del comercio agrícola. Esto se debe a que el sector agrícola reviste una importancia relativa mucho mayor para los países en desarrollo que para los desarrollados.

La aplicación de un sistema económico de libre mercado en Chile ha impulsado grandes transformaciones que se han traducido en elevadas tasas de crecimiento en el sector agrícola, las que desde 1984 en adelante no han descendido del 5,5 por ciento anual. Esto, sin duda, se debe a la solidez de las

políticas macroeconómicas, a la existencia de claros incentivos para los agricultores y a la estabilidad en la tenencia de la tierra, todo lo cual ha permitido la introducción de innovaciones tecnológicas e inversiones que han contribuido a mejorar significativamente los índices de productividad (BENEDETTI et al., 1990).

Por otra lado, en el corto y mediano plazo, los países exportadores eficientes aumentarán considerablemente sus envíos y sus ganancias, y los países importadores de alimentos, por el contrario, serán afectados negativamente por el alza que se prevé en los precios de muchos productos (DI GIROLAMO, 1992).

Por lo demás, según CHILE, SOCIEDAD NACIONAL DE AGRICULTURA (SNA) (1995), la mayoría de los cultivos tradicionales verían caer el margen de utilidad del productor entre 23 y 95 % al aplicarse el arancel cero. Por otra parte, entre los cultivos más afectados por la competencia en condiciones de libre comercio aparecen el trigo y las materias primas del aceite, como maravilla y raps.

2.2.1 Consecuencias de un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) en la agricultura Chilena. Un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) con NAFTA y/o con MERCOSUR obliga a Chile a reducir y, eventualmente, a eliminar todas las tarifas y barreras no tarifarias a las importaciones. Las importaciones de los así llamados “productos sensibles” corresponden a una fracción importante del consumo interno, y sus aranceles equivalentes totales son, en general, superiores a 11% (por ejemplo en los productos con bandas), por lo cual sus precios internos caerían, en alguna medida, por efecto de un ALC. El consumo interno de estos productos puede o no aumentar dependiendo de la elasticidad – precio de la demanda, pero la producción interna disminuiría definitivamente en respuesta a los menores precios. Por ende el efecto sobre la producción doméstica de los productos agropecuarios básicos sería adverso (MUCHNIK, 1996).

Sin embargo, según estudios realizados por la SNA (1995), los vinos y el tomate y sus derivados, serían los únicos productos que podrían aumentar sus ventas y ser rentables si Chile ingresa al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, NAFTA, y se asocia con el Mercado Común del Cono Sur, MERCOSUR. Así mismo este estudio revela que las frutas mantendrán las condiciones de intercambio actuales y las carnes podrían abrir nuevos mercados en Estados Unidos, no así en el MERCOSUR.

Con respecto a los precios de la leche el estudio de la SNA (1995) indica, que el efecto NAFTA sería nulo. Respecto del MERCOSUR, la situación es algo incierta, ya que Chile exporta la leche a Brasil, país que tiene actualmente protecciones arancelarias equivalentes al 12,3 %.

Según MUCHNIK (1996), el NAFTA es el socio comercial número uno del sector agropecuario, seguido en importancia sólo por la Unión Europea.

El mismo autor afirma que, dentro del NAFTA, E.E.U.U. es el principal socio comercial de Chile (88% de las exportaciones agropecuarias al NAFTA), habiendo aumentado en los últimos 3 años las ventas también a México, después del ALC firmado en 1991. Sólo el 4% de las exportaciones del sector a este conglomerado se destinan a Canadá.

Por otro lado, la SNA (1995), señala que los agricultores enfrentan en la actualidad alzas en los costos y bajas en los precios de sus productos, lo que no se refleja en los valores que paga el consumidor. Es así como entre abril de 1994 e igual mes de 1995 los insumos han subido considerablemente en términos reales. También se destacó que mientras el volumen de las exportaciones agrícolas aumenta, los retornos disminuyen.

Al respecto, según un estudio realizado para estimar los efectos que resultarían de un ALC entre Chile y Estados Unidos , las exportaciones chilenas

de productos primarios, principalmente de frutas frescas, aumentarían en el escenario más favorable, en tan sólo 6% anualmente. En cambio, el impacto esperado en las exportaciones de productos semiprocesados y procesados sería considerablemente superior y, en el más optimista de los escenarios, podría representar un incremento de 43% con respecto a los niveles observados en el período base considerado (1989 – 1991) (MUCHNIK, 1996).

Por lo demás, en términos absolutos, el crecimiento de las exportaciones de productos manufacturados de origen agropecuario sería bastante modesto en los primeros años, ya que su nivel inicial es bajo y las importaciones sectoriales desde NAFTA también se incrementarían de manera importante. Se espera un impacto importante en trigo, pero también sería significativo en el caso maíz, aceites y azúcar (MUCHNIK, 1996).

Según GOMEZ (1996), como se ha señalado, los cambios provocados por la apertura de la agricultura al mercado mundial son hechos consolidados en el caso de Chile. Los tres indicadores básicos que han sido considerados: la producción para el caso de los pequeños agricultores; el empleo para los asalariados; y los procesos de migración, muestran cambios significativos en los últimos tiempos.

Con respecto a lo anterior, el impacto neto anticipado de un ALC con NAFTA en cuanto a empleo rural sería marginalmente positivo, ya que la reducción en la producción y el empleo de cereales y de otros cultivos sería más que compensado por el aumento en el uso de mano de obra por parte de las industrias procesadoras de alimentos que son del tipo intensivas en este uso (MUCHNIK, 1996).

También es necesario señalar que, uno de los resultados más reveladores del análisis realizado por MUCHNIK (1996), fue el desigual impacto regional que predice en la producción y en el empleo. El acuerdo beneficiará a la zona Central y

Norte chico por la expansión de las exportaciones, cuya producción se centra en dichas regiones. Pero los costos derivados de una menor producción y empleo ocurrirán en la zona Sur, que es típicamente rural y que presenta menores alternativas para la generación de ingresos y empleo, excepto por la actividad forestal y algunas alternativas ganaderas que se verían mucho menos afectadas por el Acuerdo.

Con respecto al acuerdo de asociación entre Chile y la Unión Europea, prácticamente la mitad de las exportaciones chilenas del sector agrícola (47%) ingresará al mercado europeo sin pago de aranceles. Un 42 % adicional de las exportaciones se irá desgravando gradual y linealmente hasta el cuarto año. Es decir, en el cuarto año del acuerdo, ingresarán con arancel cero a la UE el 89 % de las exportaciones agrícolas chilenas (CHILE, MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAGRI), 2002).

2.2.2 Percepción campesina de la globalización de los mercados. Si bien se reconoce en forma bastante generalizada que el ajuste estructural provocado por la apertura y que se expresa en la modernización del sector, ha sido beneficioso para el país en general, existe una percepción muy negativa sobre los efectos que ha tenido sobre los pequeños agricultores y campesinos (GOMEZ, 1996).

Al respecto, se mencionan los casos del acelerado desarrollo frutícola y forestal que el país ha experimentado en los últimos 20 años que han sido realmente convenientes, en general, por lo que ha significado para el aporte de las exportaciones, el empleo, etc. Pero en el caso de los pequeños agricultores, éstos se han mantenido al margen de la producción de esos rubros y las condiciones de trabajo, de vida de los asalariados que laboran en la fruta y en el bosque, dejan mucho que desear (GOMEZ, 1996).

Mientras las cifras macro indican un desarrollo y prosperidad, lo que sienten los campesinos y asalariados, es la mantención de las condiciones del subdesarrollo y de exclusión (GOMEZ, 1996).

Es por esto que MINAGRI (2001), señala que es fundamental que los rubros de la agricultura familiar campesina, potencialmente exportables, conformen una alta prioridad dentro de las acciones públicas dispuestas en el marco de la estrategia decidida para la inserción internacional del país, entre otras consideraciones.

2.3 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. 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).

2.3.1 Situación de la agricultura a nivel nacional. El sector agrícola nacional ha experimentado una gran expansión y modernización en la década recién pasada con significativos avances en muchos aspectos de la producción, la tecnología, la organización institucional y la situación social y económica. Sin embargo persiste el problema de la pequeña agricultura, en el sentido de mostrar ésta un nivel mucho más bajo de adelanto, o un relativo estancamiento en algunas zonas del país (BENEDETTI *et al.*, 1990).

Esto último es relevante, ya que prácticamente la mitad de la tierra agrícola del país se encuentra en manos de productores que explotan superficies inferiores

a 12 hectáreas de riego básico, los que a su vez constituyen cerca del 10 por ciento de la población nacional total (Lira, F., 1987 citado por BENEDETTI *et al.*, 1990).

Por otra parte, la estructura de la producción agrícola se ha modificado y su ritmo de crecimiento se aceleró. Con el tiempo hubo un incremento importante en el área plantada con frutales, en las plantaciones forestales y, más recientemente, en el área con praderas mejoradas; en cambio, se produjo una reducción en el área sembrada con cultivos anuales, particularmente de cereales y oleaginosas, y de viñas viníferas, adquiriendo estas últimas una decidida orientación exportadora (MUCHNIK, 1996).

Con respecto a lo anterior, GOMEZ (1996), señala que, si se consideran los antecedentes sobre producción entre 1987 y 1995 los cultivos tradicionales anuales han reducido la superficie sembrada en aproximadamente 300.000 ha como consecuencia de la pérdida de competitividad a causa de la caída de los precios reales. También es cierto que se observan interesantes procesos de reconversión en el uso de la tierra. En forma paralela, han crecido en aproximadamente 20.000 ha de hortalizas y flores; más 50.000 ha de viñas viníferas y de frutales; las praderas artificiales han crecido en unas 150.000 ha; y en plantaciones forestales (pino y eucalipto) se han ocupado 500.000 ha.

Sin embargo, la producción ha descendido mucho menos que el área sembrada con cultivos anuales destinados al mercado interno, debido al incremento sustancial en los rendimientos por unidad de superficie (MUCHNIK, 1996).

Según DOMINGUEZ (2000), la agricultura chilena sólo tiene posibilidades de crecimiento y desarrollo sostenido, a tasas significativas, en tanto sea capaz de potenciar su capacidad exportadora.

Al respecto, MUCHNIK (1996), asegura que Chile es un país exportador neto de productos agropecuarios. Las exportaciones se concentran en un número reducido de frutas y hortalizas, principalmente frescas, aunque también procesadas, particularmente en frutas frescas de zonas templadas. En 1994, las frutas frescas representaron el 52% del total de exportaciones agropecuarias y agroindustriales. Por otra parte, los bienes manufacturados de origen agropecuario representaron el 36% del total. Los principales productos fueron frutas y hortalizas procesadas, y vino.

Por otro lado, la agricultura chilena está experimentando grandes y veloces cambios en respuesta a un conjunto de transformaciones relacionadas con procesos de globalización económica, tecnológicos y hábitos de consumo, los cuales a su vez se relacionan con los nuevos patrones demográficos y de ingresos predominantes en los países desarrollados (ORTEGA, 1995).

Según DOMINGUEZ (2000), el aumento en los ingresos ha generado cambios en los hábitos alimenticios de los chilenos (disminución del consumo de leguminosas, aumento de la demanda productos elaborados, consumo de congelados, etc.), mayores exigencias cualitativas y ha generado nichos interesantes para producción con alto valor agregado (jugos naturales, flores, helados artesanales). Desde el punto de vista de los costos, es evidente que el uso de la mano de obra se ha encarecido y el recurso se ha hecho más escaso, debido al mayor atractivo que aparentemente ofrecen otros sectores.

Es por esto que, Chile ha tomado una opción, que se ha probado exitosa, orientada a ampliar y profundizar su inserción en los mercados internacionales, buscando ajustar su estructura productiva hacia actividades plenamente competitivas (ORTEGA, 1995).

Sin embargo, la disminución en la rentabilidad que ha afectado a la mayoría de los rubros productivos ha provocado caídas importantes en el nivel de ingreso

de los agricultores, especialmente medianos y pequeños, quienes al no tener gran capacidad de reacción han aumentado su endeudamiento o han debido salir de la actividad o buscar nuevas estructuras empresariales para continuar con ella (DOMINGUEZ, 2000).

Por lo tanto, cabe señalar que el período que atraviesa la agricultura en Chile es de transición y aconseja la adopción de medidas, por los sectores públicos y privados, para que la necesaria readecuación sea apoyada con una gran voluntad política. Esta transición debe desembocar en un nuevo nivel de modernidad, que permita sostener competitivamente las actuales actividades productivas e incorporar nuevas opciones de producción en lugares donde la agricultura es la principal fuente de empleo y actividad económica y, en cierta forma, también un modo de vida (ORTEGA, 1995).

2.3.1.1 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).

Por otra parte, los precios internacionales de los productos agrícolas presentan una tendencia a la baja. Ello se asocia a la mayor oferta mundial derivada de los mayores rendimientos y las mejoras tecnológicas, pero también a las políticas de subsidios aplicados en las principales economías agrícolas del

mundo y a las distorsiones que presentan los mercados internacionales (ORTEGA, 1995).

2.3.1.2 Problemas de la pequeña agricultura en Chile. La escasa adaptación de los pequeños productores al rodaje de la agricultura moderna, está condicionada a múltiples factores. La escasez de capital físico y de conocimientos y destrezas que caracteriza al pequeño agricultor, ha frenado fuertemente su incorporación al sector, en relación a aspectos tanto técnicos como económicos (BENEDETTI et al., 1990).

Además, el pequeño tamaño de las propiedades estaría obstaculizando el aprovechamiento de economías de escala, y de tecnologías avanzadas intensivas en capital, hecho que afecta en particular en el caso de cultivos tradicionales (BENEDETTI et al., 1990).

Según ORTEGA (1995), los problemas más significativos que enfrentan los campesinos son: ausencia de tecnologías apropiadas para su escala de producción, inadecuada administración y gestión empresarial, restringidas modalidades de financiamiento que sean apropiadas, dependiendo de las diferentes producciones, e inadecuado e inequitativo acceso a los mercados de insumos y productos.

También, la falta de acceso al crédito institucional ha sido reconocido por parte del gobierno y los especialistas en desarrollo rural como uno de los factores que explican el estancamiento tecnológico y falta de desarrollo de la pequeña agricultura en Chile (AGUILERA, 1992).

Por otro lado, si se consideran los datos sobre empleo, en la actualidad han ocurrido importantes cambios, ya que, desde una situación mixta, es decir, ser un productor asalariado propio del predio, se pasa a ser solamente un asalariado (GOMEZ, 1996).

A su vez, estos asalariados mayoritariamente dejan de ser permanentes y pasan a ser temporeros, que en la actualidad es la fuerza de trabajo asalariada predominante en América Latina (GOMEZ, 1996).

Según DOMINGUEZ (2000), las cifras de empleo en Chile indican que entre 1990 y 1998 el número de personas activas en el sector ha disminuido en aproximadamente 80.000, y su proporción en el empleo total ha caído desde un 19% en 1990 a un 13,8% en 1998. Este proceso ha llevado a un notable incremento de la mecanización en el campo, a un impulso en la búsqueda de sistemas para aumentar la productividad laboral y el surgimiento de nuevas formas de organización para el trabajo (contratistas).

2.3.1.3 Desafíos para desarrollar la pequeña agricultura en Chile. El desafío del gobierno y de los especialistas en desarrollo rural es crear los mecanismos económicos - financieros que permitan desarrollar la pequeña agricultura e integrarla plenamente a los mercados agropecuarios modernos (AGUILERA, 1992).

Así mismo, serán necesarias adaptaciones y ajustes, inclusive en cuanto respecta a la agricultura de exportación, que respondan con agilidad a los cambios en los mercados internacionales. La ampliación de los horizontes y diversificación de opciones productivas y la sustitución por actividades rentables constituyen un desafío de gran magnitud para el conjunto del sector (ORTEGA, 1995).

Por lo tanto, para lograr mejorar la rentabilidad de las explotaciones de la pequeña agricultura son requisitos fundamentales que éstas alcancen un claro mejoramiento tecnológico, tengan acceso fluido a transferencia técnica y financiamiento adecuado, conformen organizaciones cuyo énfasis sea la comercialización conjunta y la gestión empresarial, para aprovechar economías de escala y reducir los costos involucrados en las diferentes transacciones que enfrentan (ORTEGA, 1995).

2.3.1.4 Estrategia de desarrollo del sector agrícola en Chile. Se ha ido consolidando una estrategia basada en una creciente articulación con los mercados externos; el permanente esfuerzo por incorporar a los procesos productivos los beneficios del desarrollo tecnológico; la búsqueda de nuevas opciones y alternativas productivas y, en general, una adecuada utilización de las potencialidades naturales y de los espacios de mercado para nuestros productos (ORTEGA, 1995).

El mismo autor señala que, la promoción de las exportaciones, la ampliación de relaciones diplomáticas con todo el mundo, el cuidado de la imagen país y la mayor sensibilidad frente a los temas de calidad y del ambiente forman parte de este componente externo de la estrategia agrícola nacional.

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 (DOMINGUEZ, 2000).

Sin embargo, un segundo componente utilizado como estrategia han sido las políticas orientadas a otorgar mayor estabilidad a los precios internos de algunos productos básicos, manteniendo como referencia la evolución de los precios internacionales (ORTEGA, 1995).

Así mismo, en la progresiva transformación y modernización productivas de la agricultura, la ciencia y tecnología, investigación e innovación, información y gestión han desempeñado un rol decisivo en la búsqueda de rentabilidad, mayor productividad y competitividad (ORTEGA, 1995).

Según DOMINGUEZ (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 (DOMINGUEZ, 2000).

También se puede decir que, la inversión directa del Estado fue históricamente un poderoso factor de modernización de la agricultura, en especial aquella destinada a la construcción de obras de regadío, que en años recientes se ha retomado con fuerza, siendo la inversión para 1994 de 60 millones de dólares anuales (ORTEGA, 1995).

Por otro lado, la inversión en infraestructura también tiene gran importancia para el sector, pues la agricultura es el mayor demandante de transporte, comunicaciones e infraestructura vial y portuaria (ORTEGA, 1995).

Según DOMINGUEZ (2000), 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.

2.4 Situación actual del mercado de la leche.

La producción mundial de leche en el 2001, alcanzó a los 584 millones de toneladas, un 0,8 % más que el 2000. Para el año 2002, se estima que la producción alcanzará a los 592,5 millones de toneladas, lo que implica un alza del 1,5 por ciento (ESNAOLA, 2002).

Esta producción está concentrada básicamente en las regiones más desarrolladas, como son la Unión Europea y Estados Unidos. Otros productores de importancia son India y Rusia, países que apenas participan del comercio internacional. Oceanía (Australia y Nueva Zelandia) y MERCOSUR (especialmente Argentina y Uruguay), son relativamente poco importantes en términos de producción mundial, pero son significativos en el caso de las exportaciones mundiales (KLEIN, 2002).

2.4.1 Mercado internacional de la leche. ESNAOLA (2002), señala que, en el último tiempo ha habido una notoria disminución de los precios internacionales, por ejemplo de la leche descremada, de la mantequilla y sobre todo de la leche en polvo.

Así también, se ha observado una disminución de importaciones por parte de los países en general, de un 68,4 %, principalmente de leche en polvo y quesos y un aumento en las exportaciones de un 37 %, siendo los productos más exportados el queso, la mantequilla, la leche en polvo entera y descremada, lo que explica a su vez la disminución de sus precios en el mercado (ÁLAMOS, 2002).

Según KLEIN (2002), 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, E.E.U.U.), las compras estatales (Europa, E.E.U.U.), la legislación Estatal que regula los precios a productor (Australia) y el monopolio exportador neocelandés, entre otras (ÁLAMOS, 2002).

2.4.2 Mercado nacional de la leche. Según ESNAOLA (2002), sectorialista de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), el 2001 marcó el cambio del sector lechero nacional. El año anterior, éste había alcanzado a cubrir el 98 % del consumo interno, no obstante, un crecimiento del 13,1 % en la producción, nos lanzó hacia el grupo de los países excedentarios.

También señala que, Chile produjo 2,1 millones de toneladas de leche el 2001, lo que equivale al 0,4 % de la producción mundial.

Según ÁLAMOS (2002), presidente de la Federación Nacional de Productores de Leche (FEDELECHE F.G.), Chile presenta un tremendo potencial para la producción de leche, con la posibilidad de generar riquezas, empleo y divisas para el país.

Sin embargo, los mercados internos se encuentran fuertemente distorsionados, ya que por ejemplo más del 50 % de los productos lácteos se comercializan vía los supermercados que imponen los plazos de pago, tienen sus propias exigencias de calidad y volúmenes y cobran por la permanencia de los productos, exigiendo reponedoras (KLEIN, 2002).

Además, se puede agregar que, el consumo actual de leche en Chile, dista mucho de las recomendaciones del Ministerio de Salud, equivalentes a 239 litros per cápita al año, siendo el consumo actual tan solo de 126 litros per cápita al año (ÁLAMOS, 2002).

Por otro lado, el sector lácteo arrojó en el 2001 una balanza positiva de 9 millones de dólares, es decir, exportó más de lo que importó (ESNAOLA, 2002).

Sin embargo, ESNAOLA (2002), afirma que los beneficios de esta situación están lejos de llegar a los productores, quienes dicen encontrarse en un período crítico, en razón de los precios que se cancelan por el producto en el mercado; los más bajos de los últimos diez años.

En Chile existen alrededor de 22.000 productores, de los cuales 13.000 entregan su leche a las plantas industriales y cerca de 9.000 operan en el mercado informal, principalmente en queserías medianas y pequeñas y en venta directa, entre otros (ÁLAMOS, 2002).

Con respecto a lo anterior ÁLAMOS (2002), asegura que es importante destacar que, de los 22.000 productores, el 81,9 % tienen un volumen de producción inferior a los 100 mil litros al año, presentando solo el 2,3 % una producción anual mayor al millón de litros, lo que demuestra la importancia que desde el punto de vista social tiene la pequeña agricultura en Chile.

También es importante señalar que, cinco plantas del sector industrial concentran el 85 % de la recepción de leche en Chile, de las cuales tres son transnacionales (Nestlé, Parmalat y Soprole), siendo estas las con mayor participación en la compra de leche fresca, como de importaciones (ÁLAMOS, 2002).

El mismo autor señala que las Transnacionales representan el 52,5 % de la recepción nacional, las Cooperativas el 21,3 % y las Empresas Chilenas Privadas el 26,2 %, lo que muestra una muy baja participación de Cooperativas de productores.

Por otra parte, ESNAOLA (2002), afirmó que el hecho de que el país haya pasado a ser un productor excedentario nos obliga a ser más competitivos, ya que nos trasladamos del precio CIF al FOB, que en términos concretos se traduce en un precio de alrededor de un 15 ó 20 % menos.

Según ÁLAMOS (2002), al ser excedentarios es necesario aumentar el consumo interno y aumentar las exportaciones entre otras medidas.

En abril del 2002, la tonelada de leche en polvo descremada se comercializó a 1.400 dólares, 600 menos que el 2001; la leche en polvo entera registró una baja del 29 %; el queso cayó un 7% y la mantequilla un 21 % (ESNAOLA, 2002).

La baja del precio se explica, según CARRASCO (2002), gerente de la Cooperativa Lechera La Unión (Colún), a partir de la caída de la demanda del sudeste asiático; la creciente protección de la agricultura por parte de la mayoría de los países, a través de aranceles, situación que ha hecho crecer las producciones internas.

Por otra parte, los precios a productor han caído un 25 % en la última década, siendo determinados por pautas de pago (ÁLAMOS, 2002). Según CARRILLO y VIDAL (2002), los esquemas de pago establecidos por la industria han evolucionado, notándose en algunas de las variables que determinan el pago, cambios significativos a partir de 1996, año en que estos esquemas comienzan a ser cada vez más rigurosos. Una de las variables que adquiere relevancia es la calidad higiénica de la leche, aumentándose notoriamente los últimos años las exigencias respecto de los parámetros que la definen.

Asimismo, señalan que el aumento de estas exigencias, más otras, como la estacionalidad y/o la producción de leche en invierno, definitivamente han obligado

a los productores a adaptarse a estos esquemas de pago o a dejar de recibir significativos ingresos económicos, e incluso, a salir del mercado.

A pesar de lo dicho anteriormente, Chile ha ido creando fortalezas en el sector, buscando nichos de mercado y consolidándose como un competidor con potencial. Estas fortalezas tienen que ver con la fertilización de sus campos, inversiones en riego y calidad sanitaria de los animales entre muchas otras (ESNAOLA, 2002).

A partir de lo señalado, se puede decir que es fundamental establecer un arancel a las importaciones de lácteos, que permita anular las distorsiones, fijar políticas de largo plazo que den estabilidad al sector y permitan desarrollar su potencial, fomentar y apoyar una mayor participación de productores en la industrialización y estimular la transparencia del mercado interno, además de darle una real proyección exportadora al sector (ÁLAMOS, 2002).

2.4.3 Mercado regional de la leche. ESNAOLA (2002), señala que el sector lácteo aporta al país entre el 0,5 y el 0,7 de su Producto Interno Bruto (PIB), mientras que la agricultura en general alcanza al 4,2 %. De acuerdo a cifras de 1997, en la Décima Región es el 13,7 %, lo que explica su importancia.

El mismo autor aseveró que la Décima Región podría ser tan productiva como Uruguay, un país que produce 1.300 millones de litros, sólo 300 millones más que este territorio.

En el país, un 25 % de toda la producción no llega a plantas que informan, por lo que el 2001 se estima que la producción nacional alcanzó a los 2,1 millones de toneladas, que equivalen al 0,4 % de la producción mundial y de las cuales un 66 % corresponden a la Décima Región (ESNAOLA, 2002).

Esto demuestra, a su vez, la importancia económica que tiene el sector lechero de esta Región, ya que además concentra el 61 % de las vacas destinadas a producción de leche del país, alcanzando el 85 % del total el conjunto de las regiones Octava, Novena y Décima (KLEIN, 2002).

Según el mismo autor, se han realizado una serie de gestiones para fortalecer la inserción todos los pequeños productores de la región en el mercado, como son potenciar la asociatividad, aumentar los espacios de participación en instancias de toma de decisiones, mejorar la gestión, capacitar a los dirigentes y encargados de los Centros de Acopio Lecheros (CAL), mejorar la parte sanitaria y genética en los animales, e integrarse en Cooperativas de la región como Colún y Cafra por ejemplo.

2.5 Los Centros de Gestión.

En el estado actual de la agricultura chilena, una parte muy importante de sus productores presenta una marcada necesidad de seguir mejorando, en forma cada vez más acelerada, la eficiencia en la gestión de sus empresas agropecuarias. A nivel individual, y más aún en el de las muy diversas organizaciones que tiene el sector, existe un generalizado consenso de que ello es primordial y urgente realizarlo, para lograr que los agricultores puedan manejar sus empresas en forma más eficiente, rentable y competitiva (ANTILLO, 1997).

Según ORTEGA (1995), la creciente complejidad de la actividad agropecuaria fruto de una mayor competencia ha dejado de manifiesto en vastos sectores de la agricultura nacional la existencia de grandes falencias de capacidad humana para desempeñar eficientemente el rol que le corresponde. Esto, válido para empresarios y trabajadores, puede representar una decisiva limitante para la sobrevivencia de la fuerza exportadora.

Además, la modernización del sector descansó hasta ahora esencialmente en el incremento de los rendimientos físicos, traduciéndose en una preocupación

menor por los aspectos gerenciales y de administración de recursos. Pero ambos factores se tornan aún más decisivos cuando la reducción de costos y una mayor eficiencia en la asignación de los recursos pasan a ser claves en la competitividad sectorial (ORTEGA, 1995).

2.5.1 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 total y en un plazo de 4 años se han implementado 10 CEGE en el país (SANDOVAL y GÓMEZ, 1999).

Sin embargo, la operación de los CEGE y su éxito requieren, como condiciones indispensables, confianza y confidencialidad, tanto entre los propios participantes como entre ellos y el Centro. Ellas deben estar referidas a toda la información que se proporcione, tanto al Centro como a la que en éste se elabore y sea luego transmitida a los usuarios (ANTILLO, 1997).

Así mismo, el elemento primordial en la concepción y en la operación del CEGE es el rol principal y activo que deben desempeñar los productores desde su iniciación, puesta en marcha y posterior funcionamiento (ANTILLO, 1997).

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).

2.5.2 Objetivos de los Centros de Gestión. 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 (ANTILLO, 1997).

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.

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. (SANDOVAL y GÓMEZ, 1999).

2.6 Importancia de la asociatividad.

La viabilidad de la agricultura campesina en Chile, se ve enfrentada a dos grandes desafíos: alteraciones en la naturaleza de la competencia y en la dinámica de los canales de comercialización. En este contexto, la comercialización conjunta, puede convertirse en una eficaz autodefensa (ZAMORA, 1999).

Según el mismo autor, la importancia oficial de la asociatividad es tal, que los campesinos individuales prácticamente tienen acceso a muy limitadas facilidades crediticias para operaciones anuales y mejoras intraprediales.

Así mismo MALDONADO y ROGERS (1999) señalan que, en el actual escenario del desarrollo sectorial, la Asociatividad es una condición obligada para el éxito de la pequeña agricultura. Ya no es una opción de parte de los agricultores.

Por ello, ZAMORA (1999), asegura que al superar las barreras a la asociatividad comercial, la agricultura familiar tendría la oportunidad de usar su flexibilidad para identificar y satisfacer nichos específicos de mercado, crear marcas comerciales de reputación, incorporar mayor valor agregado al producto y eventualmente en forma gradual avanzar en el canal de comercialización. Para tal finalidad, debe establecer alianzas tácticas y/o estratégicas y asumir gradualmente funciones comerciales, a través de una integración vertical hacia delante.

Por otra parte, ECHENIQUE (2000), señala que la asociatividad como fórmula de transitar hacia nuevas estructuras económicas más modernas, con mayores escalas de operación y capacidades de gestión, será uno de los grandes desafíos para la competitividad de la agricultura chilena dada la atomización actual de sus unidades productivas.

2.6.1 Organizaciones campesinas en Chile. Según MALDONADO y ROGERS (1999), al analizar la historia de las Organizaciones Campesinas en nuestro 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, que muestran el inicio de un movimiento tendiente al desarrollo organizacional campesino, comienzan a aparecer posteriormente a 1965, momento en el cual, la sociedad chilena empieza a tomar conciencia acerca de la participación del sector rural en los adelantos generados por los avances científicos y tecnológicos (MALDONADO y ROGERS, 1999).

ZAMORA (1999) señala que, las organizaciones de pequeños productores tienen la oportunidad de mejorar la coordinación de las actividades comerciales de sus asociados, mejorar la calidad y ganar etapas en el canal de comercialización y desarrollar marcas comerciales, basadas en la seriedad comercial de estos agricultores.

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).

Sin embargo, uno de los elementos distintivos de la política social activa que asume el Estado a partir de 1990, de fomento a la pequeña agricultura, ha sido el creciente énfasis en el tema de la “asociatividad”, es decir, la afirmación de que la captura de oportunidades de participación exitosa en los mercados, demanda de los campesinos un alto grado de organización. Además, esta política afirma que el problema de la competitividad requiere que estas organizaciones campesinas se orienten a objetivos empresariales. Al calor de este ambiente económico y de estas políticas, en los últimos años se han multiplicado en Chile las denominadas “empresas asociativas campesinas” (EAC), es decir, organizaciones formales y legalmente constituidas, integradas mayoritaria o exclusivamente por pequeños productores, y cuya finalidad principal es la realización de negocios (BERDEGUE, 1999).

Según QUINTEROS (1995), desde el punto de vista económico, la manera en que mejor se pueden prevenir las fluctuaciones de los precios e ingresos es formando una asociación de productores cuyo fin sea equilibrar la oferta de mercado. Es decir, se trata de que el agricultor venza la atonicidad y el bajo poder de negociación, para que así, a través de la organización, logre desarrollar un poder de oferta.

Es por esto que a partir de 1990, la tendencia a la formación de las EAC es creciente, pero se acelera fuertemente a contar de 1995 en que las políticas de fomento campesino hacen explícita la exigencia de asociatividad. Así, en 1995 se constituyen 53 EAC; en 1996 otras 78; en 1997 son 84; y en los primeros seis meses de 1998, se conforman 57 de ellas. Se puede estimar aproximadamente que alrededor de 40.000 campesinos forman parte de estas asociaciones, lo que

equivale casi a un 20% del universo total de pequeños productores con tierra (BERDEGUE, 1999).

Por otra parte, los rubros con que se relacionan estas EAC, se muestran en el Cuadro 1.

CUADRO 1 Porcentaje de empresas asociativas campesinas (EAC) vinculadas al rubro.

Tipo de empresa	(%)
Ganadería de leche	38,3
Hortalizas para consumo fresco	31,2
Papa y otros cultivos de chacarería	27,8
Ganadería de carne	19,9
Trigo y otros cereales	13,3
Frijol y otras leguminosas de grano	12,0
Frutales menores (frambuesas, etc.)	10,1
Flores	8,8
Frutales mayores	8,4
Semillas	6,9
Miel	6,6
Hortalizas para agroindustrias	6,1
Agroturismo	5,7
Artesanía	4,4
Productos forestales	3,4
Vino	3,4
Otros rubros	11,3

FUENTE: BERDEGUE (1999).

Según el mismo autor, un aspecto importante es que un porcentaje alto de las EAC se relaciona con rubros como frutales menores, semillas, hortalizas para agroindustrias, o vinos, que en Chile se identifican con procesos de “reconversión productiva”, es decir, de sustitución de cultivos tradicionales que han perdido rentabilidad y competitividad debido al proceso de apertura de la economía. Se puede apreciar también que, en promedio, cada EAC se relaciona al menos con dos rubros.

Además, las EAC prestan diversos servicios a sus socios, los que incluyen los nombrados en el Cuadro 2.

CUADRO 2 Porcentaje de empresas asociativas campesinas (EAC) que prestan servicios.

Tipo de servicio	(%)
Producción agrícola	56,5
Comercialización de productos	50,4
Acopio y bodegaje	35,4
Producción ganadera	31,4
Comercialización de insumos	22,1
Servicios de maquinaria agrícola	21,6
Asistencia técnica	21,4
Agroindustrialización y procesamiento	18,4
Formulación de proyectos	15,5
Información de precios y mercados	14,0
Capacitación de productores	13,0
Crédito	12,3
Asesoría contable	11,1
Asesoría legal	9,8
Producción forestal	8,1
Agroturismo	5,4
Otros servicios	10,3

FUENTE: BERDEGUE (1999).

Según el Cuadro 2, la mayoría de las EAC están concentradas en lo que se podrían llamar servicios básicos o de “primera generación”, como son la producción agropecuaria y la comercialización de productos e insumos. Sin embargo, no es menor el porcentaje de EAC que están incursionando en servicios menos tradicionales, como son el procesamiento de productos primarios, la asesoría legal y contable, la entrega de información de precios y de mercados, o la formulación de proyectos. En promedio, cada organización presta más de tres tipos distintos de servicios a sus socios y clientes (BERDEGUE, 1999).

En lo que respecta a los mercados con los que se relacionan estas EAC para la venta de sus productos, el 70% de ellas se dirige a los mercados locales;

el 53% comercializa en mercados regionales (provinciales); el 40% se relaciona con compradores en el mercado nacional; y solo un 11% está exportando a otros países. De hecho, un 22% dirige parte de su producción al autoconsumo de sus asociados (BERDEGUE, 1999).

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

2.6.1.1 Situación externa de las Organizaciones Campesinas. 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 las 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.

2.6.1.2 Situación interna de las Organizaciones Campesinas. Según MALDONADO y ROGERS (1999), existe una baja participación de los asociados e integrantes de las bases en la vida y el desarrollo de las organizaciones, principalmente porque 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 ser compensado con la satisfacción de sus necesidades específicas inmediatas.

Por lo demás, la integración del campesinado a una organización a menudo le implica ciertos riesgos que no está en condiciones de asumir. Sólo cuando los esfuerzos comprometidos sean poco significativos, éste tendrá posibilidades de colaborar en actividades colectivas. Por otra parte, el campesinado antes de integrarse a una organización, requiere estar convencido que obtendrá mayores beneficios perteneciendo a dicha instancia que manteniéndose independiente (BARRÍA et al., 1988).

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 en la actualidad 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).

2.7 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.

Por otra parte, el “Catastro nacional de centros de acopio de leche bovina”, citado por QUINTEROS (1995), define a los CAL como organizaciones que no se perciben así mismas como agrupaciones gestoras de otros beneficios más allá de la obtención de buenos precios de comercialización de la leche.

Así mismo, QUINTEROS (1995), señala que un CAL corresponde a una empresa agrícola conformada mayoritariamente por pequeños productores, con el objeto de obtener mayores beneficios en la venta de su producto, logrando obtener ventajas individuales a través de la organización de grupo.

2.7.1 Actividades de los Centros de Acopio. Estas son aquellas que corresponden al acopio de leche y las destinadas a mejorar la oferta de leche 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 de leche y el enfriamiento y almacenamiento de ella (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).

2.7.2 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.

Según QUINTEROS (1995), los CAL, además de cumplir el objetivo de comercialización, han posibilitado la incorporación productiva de nuevos sectores

al rubro lechero, al mismo tiempo que han permitido el desarrollo integral de sus socios.

2.7.3 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 Décima 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).

2.7.4 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.

Según HEIMLICH y CARRILLO (1995), uno de los objetivos primordiales de la gestión de un CAL debiera ser fomentar y realizar actividades que contribuyan a reducir la estacionalidad de la producción lechera de sus productores asociados. 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.¹

2.8 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).

Según BOWLIN *et al.* (1982), el análisis financiero consta tanto de análisis internos (hechos dentro de la empresa) como externos (de la historia del negocio y de las condiciones financieras actuales y futuras). El objetivo de tal análisis es

¹ LERDON, J. (2001). Ing. Agr. Docente Universidad Austral de Chile, Valdivia. Comunicación personal.

detectar cualquier debilidad de la empresa que pueda ser fuente de dificultades financieras.

2.8.1 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 (HAX y MAJLUF, 1999).

BOWLIN *et al.* (1982) señalan, que 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. 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).

2.8.1.1 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).

- *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).

$$\text{Formula de cálculo} = (\text{beneficio} / \text{capitales propios}) \times 100 \quad (2.1)$$

- *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).

$$\text{Formula de cálculo} = (\text{beneficio} / \text{activo total}) \times 100 \quad (2.2)$$

2.8.1.2 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).

$$\text{Tasa de Solvencia} = (\text{Capitales propios} / \text{Deudas totales}) \times 100 \quad (2.3)$$

- *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).

$$\text{Tasa de autonomía finan.} = (\text{Capitales propios} / \text{Deudas a MLP}) \times 100 \quad (2.4)$$

- *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).

$$\text{Grado de endeudamiento} = (\text{Pasivo exigible} / \text{Pasivo total}) \times 100 \quad (2.5)$$

2.8.1.3 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).

$$\text{N.C.O} = \text{Stock total} + \text{Créd. Clientes} - \text{Créd. Proveedores} \quad (2.6)$$

- *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).

$$\text{Situación de liquidez} = \text{Capital de operación} - \text{N.C.O} \quad (2.7)$$

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).

- *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).

$$\text{Liquidez reducida} = (\text{Activo circulante} - \text{Stock}) / \text{Deudas a corto plazo} \quad (2.8)$$

2.9 Planificación estratégica.

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (MUCHNICK, 1999).

Según el mismo autor, la Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

2.9.1 Definición de planificación estratégica. LERDON (1999) la define como un proceso y un instrumento que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinadas a acercarse a él y examinar los resultados

y las consecuencias de estas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Con respecto a lo anterior, como proceso comprende el conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento, y como instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios (LERDON, 1999).

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:

- *La misión de la organización:* ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?

- *Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?*
- *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?*

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos (LERDON 1999).

2.9.2 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.

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 (MUCHNIK, 2000).

2.9.2.1 La misión de la organización. Es la declaración fundamental acerca de los propósitos, fines y límites de la organización. Expresa la razón de ser, el sentido de la existencia de la organización. Es un elemento central para poder efectuar el diagnóstico, ya que entrega los criterios que lo orientan (MUCHNIK, 2000).

La formulación de la misión es determinante para el futuro del proceso de planificación estratégica, ya que tendrá consecuencias en la estructura de la organización, en los criterios de asignación de recursos, en las posibilidades de

desarrollo de las personas, en el medio externo y en el conjunto de la sociedad. Además, la misión de la organización va a condicionar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición (LERDON, 1999).

Por otra parte, la definición de la misión, construida en un clima organizacional adecuado, debiera tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus funcionarios, puesto que clarifica el norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos (MUCHNICK, 1999).

2.9.2.2 La visión de la organización. 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 (MUCHNIK, 2000).

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).

2.9.2.3 Los objetivos de la organización. 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 3 Matriz de Análisis FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

FUENTE: MUCHNICK (1999).

De esta Matriz se desprende que las *potencialidades* señalan las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario las *limitaciones* colocan una seria advertencia, mientras que los *riesgos* y los *desafíos* exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable (MUCHNICK, 1999).

2.9.2.4 El diagnóstico estratégico (FODA). Este diagnóstico permite establecer el marco en el cual se desenvolverán los diferentes escenarios y proyectos estratégicos orientados a concretar la misión y visión de la organización, es preciso realizar una revisión de la situación inicial, en términos de los factores positivos que facilitan el cambio y aquellos factores negativos que obstaculizan o condicionan el cambio (MUCHNIK, 2000).

Algunos son de carácter externo, es decir, no pueden ser modificados por las decisiones de la organización (amenazas y oportunidades), mientras que otros son internos, por cuanto su dependencia tiene relación directa con las decisiones políticas internas de la organización (fortalezas y debilidades) (MUCHNIK, 2000). Este último análisis comprende aspectos de la organización tales como sus leyes orgánicas o estatutos, los recursos humanos de que dispone, la disponibilidad y uso de tecnología, su estructura formal, sus redes de comunicación formales e informales y su capacidad financiera entre otros elementos (LERDON, 1999).

3. MATERIAL Y METODO

3.1 Material.

Parte del material que se utilizó en este trabajo de investigación fue aportado principalmente por el Centro de Gestión Empresarial de Paillaco y por la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A., motivo de este estudio.

3.1.1 Zona de estudio. La investigación se llevó a cabo en la Provincia de Valdivia, Décima Región de Chile, a 25 km de la ciudad de Los Lagos, en el sector denominado Pucara, en el que se encuentra la organización, por el camino vecinal que comunica este mismo sector con Loncopan (Anexo 1).

El terreno donde están las instalaciones del CAL limita por el norte con el Fundo San Marcial, por el sur con el camino público La Junta – Pellinada, por el este con el camino público a Folilco y por el oeste con el Fundo San Marcial.

En la Región de Los Lagos existen 62 Centros de Acopio Lechero (CAL) funcionando, en los que participan 3.753 productores. 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).

3.1.2 Universo. El universo del estudio lo constituyó la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A., adscrita como organización campesina al Centro de Gestión Empresarial de Paillaco.

Esta organización a través del Centro de Acopio entrega su leche a Prolesur, Soprole, ubicada en la ciudad de Los Lagos. La Sociedad Anónima de

Pucara fue creada en 1988, como una organización de hecho y en 1996 como una organización de derecho, estando conformada actualmente por 39 socios.

Esta Sociedad Anónima cuenta con un Centro de Acopio que recepciona y vende alrededor de 1.000.000 litros de leche al año aproximadamente. Las instalaciones (CAL y bodega) están en una superficie de terreno de 10.000 m². Por otra parte, la asociación de los agricultores permitió que se pudieran relacionar, como organización, comercialmente e implementar otras unidades de negocios y servicios adicionales como las siguientes:

- Unidad de cultivos (cultivo de flores y de cereales),
- Unidad de comercialización de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas y agroquímicos; detergentes, concentrados y productos veterinarios, entre otros), además de compra y venta de alimentos para el ganado (fardos, melaza, avena chancada, sales minerales),
- Unidad Acopio de Leche,
- Unidad servicios varios (servicio de Asesoría Técnica, asistencia agronómica y veterinaria; arriendo asociado y centralizado de maquinaria agrícola; compra y venta de animales; servicio de flete interno de leche y flete a terceros; servicio de Inseminación artificial, Brucelosis y Revisión de equipos de ordeña).

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 la misma organización; se utilizaron documentos como los Balances y los Estados Resultados de la Sociedad Agrícola Pucara S.A., elaborados por la contadora del CEGE y revisados por el Servicio de Impuestos Internos. Por otra parte, se realizaron 13 entrevistas, que incluyeron a los dirigentes, ex dirigentes y trabajadores de Pucara S.A., a los proveedores, clientes, profesionales y asesores vinculados a la organización (Anexo 2).

3.1.4 Otros materiales. Se utilizó un computador para transcribir y procesar la información recopilada (software Winword 7.0 y Excel 7.0); vehículo y teléfono para recopilar parte de la información en el área de estudio.

3.2 Método.

Para lograr los objetivos propuestos, el trabajo de investigación se dividió en dos etapas: la primera fue realizar un diagnóstico administrativo de la organización y calcular los indicadores financieros más relevantes de la misma a través de los Balances y Estados Resultados.

La segunda etapa, se refirió a la realización de focus groups o talleres en el área de estudio para recopilar información y llegar a la generación de consensos, siguiendo la metodología empleada por LERDON (1999), además de efectuar 13 entrevistas, las que se hicieron a los diferentes proveedores, profesionales, dirigentes, ex dirigentes, trabajadores, clientes y asesores relacionados con Pucara S.A. (Anexos 2 y 3). A través de lo anterior, se realizó un análisis FODA (Misión, Visión, Objetivos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de acuerdo a lo señalado por MUCHNICK (1999), teniendo mayor importancia la generación de consenso.

3.2.1 Diagnóstico administrativo. Para realizar este diagnóstico del funcionamiento administrativo de Pucara S.A. se llevó a cabo el primer taller en el que se analizó en conjunto con la directiva lo relacionado con la planificación, organización, dirección y control de la empresa, como se muestra en el Anexo 4. Luego se determinaron, a través de una encuesta (Anexo 5), los roles y funciones de los trabajadores relacionados directamente con el Acopio, como el gerente, el encargado del Acopio, su ayudante, el encargado del camión y la secretaria. Con la información anterior se confeccionó un organigrama de Pucara S.A. y un organigrama del Acopio de Leche de Pucara S.A.

3.2.2 Indicadores financieros. Para determinar la situación financiera contable de Pucara S.A. 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 1998, 1999, 2000 y 2001 (Anexo 6) de esta Sociedad. Los indicadores financieros 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 económica

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

3.2.3 Análisis FODA. Como metodología de trabajo, se realizó una Planificación Estratégica, cuya base está constituida por el diagnóstico estratégico, el cual se lleva 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). El fin de este análisis es llegar a la generación de consenso, considerando la participación activa de algunos socios y de los 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 realizar, 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 la organización, analizando los aspectos positivos y las falencias del mismo. Para esto se hicieron una serie de preguntas a la directiva de la 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 algunos socios de la organización, a través de una encuesta preliminar, debidamente validada en terreno, la cual se detalla en el Anexo 7.

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

- Presentación, lectura y aclaración de las proposiciones obtenidas del segundo taller;
- Agregado y/o modificación de proposiciones;
- Valoración de la relevancia de las proposiciones;
- Exposición de promedios y desviaciones estándar, con el objeto de medir el grado de consenso y variabilidad de cada proposición;
- Aclaración de casos de alta discrepancia;
- Recalificación de casos de alta discrepancia.

La valoración de las proposiciones por parte de los directivos, socios y profesionales, se realizó utilizando la escala establecida en el Cuadro 4, a través de un formulario elaborado para evaluarlas en forma individual (Anexo 8).

CUADRO 4 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).

Por otra parte, para complementar el análisis de la investigación realizada, se recopiló información de tipo social de la organización, tomando en cuenta variables como la edad de los socios de la organización, la educación (informal y formal), el sexo, la superficie y los animales que tienen en sus predios.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico administrativo de la organización.

Para realizar el diagnóstico administrativo se efectuó previamente una pequeña caracterización de los socios de la 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 y algunos ex dirigentes de la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A. En él se analizaron las etapas del proceso administrativo como son: la planificación, la organización, la dirección y el control, que se deben llevar en forma clara y ordenada en una empresa.

En general, existe una falta de conocimiento acerca de la ventaja que significa llevar o realizar una correcta administración y gestión de la empresa, en este caso de Pucara S.A. Para estudiar este tema en detalle, se analizó la información obtenida de la investigación realizada, según los distintos elementos que la componen.

4.1.1 Características sociales y prediales de los proveedores y socios de la organización. La Sociedad Agrícola Pucara S.A. está conformada actualmente por 73 proveedores de leche, de los cuales solamente 39 son socios de la organización. La Sociedad es propietaria de un bien raíz de 1 hectárea, en el cual se encuentra el Centro de Acopio, en cuyas instalaciones están ubicadas las oficinas de la sociedad.

La descripción detallada de la valorización del terreno, se encuentra en el Anexo 9, donde se presenta información acerca del terreno, las construcciones y

las instalaciones, entre otros. En el Anexo 10, se presenta información de cada socio y proveedor de leche de la organización.

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

Edad. Analizando esta variable, se puede señalar claramente que existe un rango de edad muy marcado entre los proveedores en la organización, los que mayoritariamente están entre los 35 y 65 años de edad, seguidos de los mayores de 65 años, lo que evidencia la falta de gente joven en esta organización (Cuadro 5).

CUADRO 5 Distribución de socios, según edad.

Edad	Socios	
	(Nº)	(%)
< = 35 años	10	13
> 35 < 65 años	45	62
> 65 años	18	25
Total	73	100

El promedio de edad de los proveedores y/o socios de la organización es de 53 años, sin embargo, como se señaló anteriormente, el mayor porcentaje (62 %) de los agricultores se encuentra entre los 35 y 65 años de edad, siendo muy notorio que el menor porcentaje (13 %) es menor o igual a 35 años, tal como se puede ver en el Cuadro 5.

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).

4.1.1.2 Nivel educacional. En este tema se observa claramente el bajo nivel educacional de los socios y proveedores de la organización, como se ve a continuación.

CUADRO 6 Nivel educacional de socios de la organización.

Nivel educacional	Socios	
	(Nº)	(%)
Enseñanza básica completa	50	70
Enseñanza media incompleta	23	30
Enseñanza media completa	0	0
Total	73	100

Del Cuadro 6, se puede señalar que sólo el 30 % de los proveedores logró cursar algunos de los cursos de la enseñanza media, pero sin terminarla y el 70 % restante terminó solamente la enseñanza básica. Por lo tanto los agricultores sólo alcanzan a recibir educación hasta la enseñanza básica y luego no continúan los estudios por diversos factores.

BERDEGUE (1999), corrobora esto, ya que afirma que los hogares que sí se organizan con fines económicos en las EAC, tienen mejores indicadores de escolaridad. En efecto, el 83 % de los hogares no organizados, se caracteriza porque los jefes de hogar no tienen educación primaria completa. Este porcentaje baja al 77 % en los hogares que sí están organizados, y además, en este grupo, un 22 % de los jefes de hogar ha cursado al menos parte de la educación secundaria.

A través de la investigación, se puede ver que la escasez de conocimientos que caracteriza al pequeño agricultor, ha frenado fuertemente su incorporación a la agricultura moderna, en relación a aspectos tanto técnicos como económicos. Existe falta de educación en los pequeños agricultores, sobre todo la educación del nivel superior, lo que les dificulta la posibilidad de surgir y seguir capacitándose (BENEDETTI *et al.*, 1990).

4.1.1.3 Sexo. En este punto, se muestra la proporción de agricultores hombres existentes con respecto a las que son mujeres en la organización.

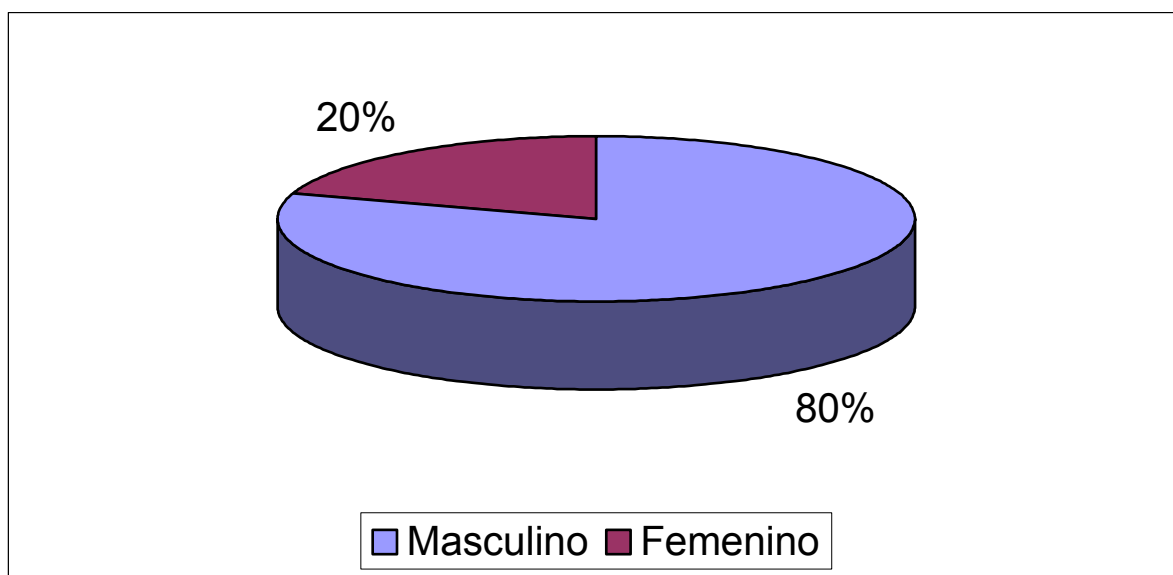


FIGURA 1 Distribución de socios, según sexo.

Al analizar la Figura 1, es posible observar que la mayoría de los socios de la organización son hombres, siendo estos un 80 % del total, lo que demuestra, a su vez, una falta importante de protagonismo de la mujer en esta organización.

Según BERDEGUE (1999), la inmensa mayoría de los socios de las EAC son hombres. Sin embargo, al considerar a los individuos que son jefes de hogar, se observa que tanto las mujeres como los hombres que cumplen este rol, participan en las organizaciones económicas en una misma frecuencia, de

alrededor de un 19 %. Es decir, no parece haber una discriminación directamente relacionada al sexo del individuo, sino que la participación por género está condicionada indirectamente a través de los roles que los individuos cumplen dentro de la economía del hogar.

4.1.1.4 Superficie y animales. Cada uno de los proveedores y/o socios de la organización tienen en promedio predios de 26 hectáreas de superficie, variable que fluctúa en un rango de 3 hectáreas hasta 94 hectáreas los de mayor superficie. Estos predios presentan en promedio 19 hectáreas de praderas, siendo el resto utilizado para sembrar diferentes cultivos, como son trigo, avena grano y papas.

Con respecto a masa ganadera, los proveedores de la organización tienen en promedio 14 vacas por agricultor, además de vaquillas y ovinos en algunos casos.

CUADRO 7 Distribución de socios, según número de vacas.

Vacas	Socios	
	(Nº)	(%)
1 – 10	44	60
11 – 20	23	32
21 – 47	6	8
Total	73	100

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.

Del Cuadro 7, se desprende notoriamente que la mayoría de los socios de la organización tienen entre 1 a 10 vacas, ya que es el porcentaje más alto obtenido (60 %), seguido por los que tienen entre 11 a 20 vacas (32 %), lo que limita el volumen de leche que pueden producir los agricultores en forma individual, ya que la superficie, de acuerdo a lo señalado anteriormente, no sería una limitante.

Sin embargo ÁLAMOS (2002), señala que de los 22.000 productores de leche que existen en Chile, el 81,9 % producen en forma individual menos de 100 mil litros al año, presentando solo el 2,3 % una producción anual mayor al millón de litros. Esto indica la trascendencia que tiene el pequeño productor en la producción de leche en Chile y la necesidad de potenciar la asociatividad para poder insertarse en el mercado (KLEIN, 2002).

4.1.2 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 como 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 la empresa en base a un presupuesto de caja, de acuerdo a lo aprobado y acordado por el directorio. El plan de trabajo se realiza para un año (el año agrícola), 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.

Además, no se tiene claro quienes deben trabajar en la realización de la planificación o presupuesto anual de la empresa. Existe una confusión y desconocimiento de los roles y funciones, ya que todo el directorio 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.

La planificación se formula a través de un presupuesto de caja, con datos históricos provenientes de la contabilidad del año anterior, los cuales son ajustados en función de las actividades que se planifican para la temporada, más averiguaciones acerca del mercado del año que viene.

A lo anterior se puede agregar que, la planificación operativa de los presupuestos de apoyo de INDAP que formula el equipo técnico, es decir, la planificación para el Servicio de Asesoría Técnica (SAT) predial y el SAT empresa, se conoce parcialmente por la organización, ya que en la realización de esta no participa la directiva. Además, se puede señalar la falta de un plan de actividades de transferencia tecnológica, es decir, la falta de una planificación estratégica de la empresa, que es lo que desea y necesita la organización como empresa para seguir creciendo y lo que se debería pedir a los profesionales.

El SAT predial es un servicio de asesoría técnica directa a los usuarios individuales en terreno, que permite a los productores recibir tecnología para mejorar la gestión técnica, económica y comercial de sus explotaciones familiares y acceder a otros servicios y programas de fomento productivo. Esto, con el objetivo de mejorar la competitividad de los rubros principales de sus explotaciones, y de esta manera contribuir a incrementar en forma sostenible sus ingresos.

El SAT empresa tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo y consolidación de las empresas asociativas campesinas, para promover su

inserción competitiva en los mercados de productos y servicios silvoagropecuario. Este servicio se orientó directamente a apoyar los aspectos operativos de la empresa campesina, ayudando a la ejecución de acciones que tienden al mejoramiento de la marcha de la empresa y además apoyando directamente a “hacer” que la empresa funcione como tal y desarrolle adecuadamente sus negocios.

Es así, como el SAT Empresa al ser ejecutado directamente por las organizaciones de base, es la herramienta mediante la cual se canaliza toda la información que se genera a nivel de la EAC hacia el CEGE, donde es revisada y procesada para la emisión de informes. Dicho de otra forma, el CEGE es el organismo asesor y el SAT Empresa es el organismo ejecutor o gestor, que se encarga de poner en práctica las recomendaciones dadas por el CEGE y aprobadas por la Directiva y/o Asamblea.

Los objetivos específicos del SAT empresa son: ampliar, fortalecer y consolidar las capacidades de gestión estratégica de las Empresas Asociativas Campesinas, a través de asesorías al directorio que potencien su relación con la empresa y con los socios; apoyar la organización de las empresas, a través de acciones especializadas en las áreas funcionales de la empresa y ampliar, fortalecer y consolidar los negocios (producción de bienes y/o servicios) de las empresas asociativas de pequeños productores agrícolas.

Por otra parte, con respecto a la planificación anual o presupuesto de caja elaborada, si existen transformaciones, el gerente las presenta al directorio, el cual la modifica si es necesario y lo comunica posteriormente a la junta de accionistas.

Igualmente, en relación a esta planificación, el jefe técnico hace los procesos técnicos para los cultivos, según lo decidido por el directorio (que

cultivos y cantidad), con lo que se formula el presupuesto técnico para un año, este es sancionado por el directorio que acepta, rechaza o modifica la planificación propuesta por el gerente y presentada por los asesores.

Sin embargo, existe una falta de planificación en lo que respecta a lo que van a sembrar los socios y en que cantidad, para saber cuanto se debe sembrar, para que no exista un exceso o un déficit del o los cultivos en cuestión. Esto muestra claramente un problema de información y coordinación del SAT predial con la empresa.

Por lo tanto, se puede señalar, que el presupuesto de caja es el único instrumento de planificación utilizado por la organización en la administración de la empresa, lo que limita su crecimiento y desarrollo como organización.

Según WARREN *et al.*, (2000), la formulación de los presupuestos implica fijar metas específicas, ejecutar planes para alcanzar las metas y comparar en forma periódica los resultados reales con las metas. Estas metas incluyen tanto los objetivos a nivel global de la empresa como las metas específicas de las unidades individuales dentro de la empresa y el establecerlas para las operaciones futuras es parte de la función de la planificación.

El reducir los planes a números obliga a un cierto orden que permite al gerente ver con claridad qué capital se gastará, por quién, dónde y qué gastos, ingresos o unidades de insumos físicos o producción necesitarán los planes. Después de asegurarse de esto el gerente puede delegar autoridad con más libertad para llevar a cabo el plan dentro de los límites del presupuesto

Existen muchos tipos de presupuestos. El presupuesto de caja es utilizado por los administradores para planear los objetivos de financiamiento, inversión y efectivo para la empresa (WARREN *et al.*, 2000).

En este documento se detallan las cantidades de dinero que se esperan ingresen o egresen de caja cada mes, durante el período de 12 meses considerado. El objetivo de este presupuesto es determinar si la empresa se autofinancia con los ingresos generados o, en su defecto, requiere de capital de trabajo o circulante para su funcionamiento, definido este como la cifra más negativa del saldo acumulado (LERDON, 1997).

4.1.3 Organización de la empresa. La organización persigue conseguir el mejor uso de los recursos para poder lograr los objetivos de la empresa, lograr eficiencia, calidad y flexibilidad en el trabajo. Consiste en ordenar o coordinar los distintos factores que participan en la estructura de una empresa para alcanzar los objetivos trazados en la etapa de planificación.

A partir de la encuesta de roles y funciones aplicada a los cinco trabajadores del Acopio de leche de Pucara S.A., se puede confirmar que existe una deficiencia en la organización de la empresa y por ende la falta de un organigrama actualizado que permita aclarar este punto, para que las personas que componen o trabajan en la organización tengan claridad respecto a la estructura de la empresa(Figura 2).

Es por lo anterior, que se confeccionó un organigrama de la Sociedad Agrícola Pucara S.A., a partir del ya existente en la misma, actualizándolo a la realidad del momento.

En él se puede ver la existencia de una junta de accionistas que delega su autoridad en un directorio, que es el organismo encargado de administrar la empresa. El directorio se encuentra conformado por un presidente, que es el que cita a reuniones, las dirige y en caso de empate en las votaciones decide con su voto; un secretario, quien lleva registros de todo lo tratado en las reuniones y 3 directores.

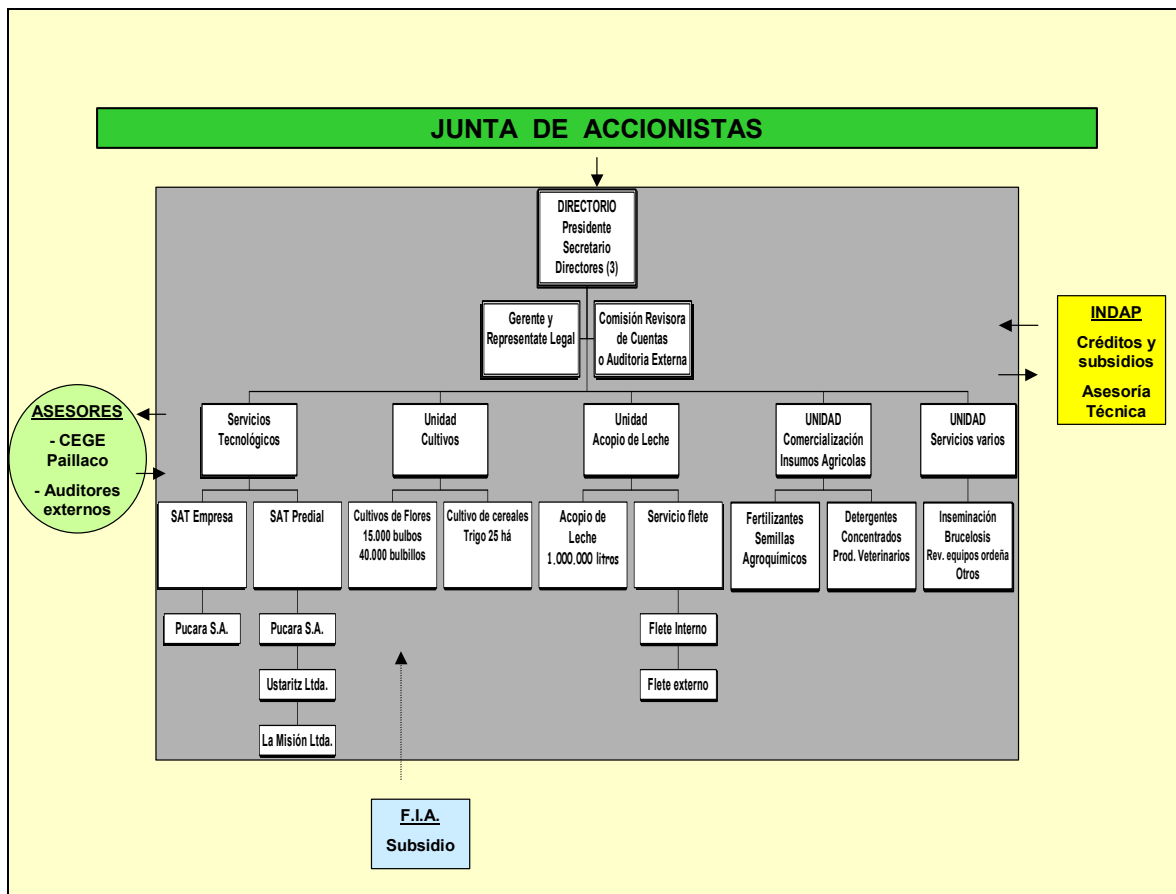


FIGURA 2 Organigrama de la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A.

FUENTE: Adaptado de organigrama de PUCARA S.A. (2000).

A su vez, el directorio delega su autoridad en un gerente que, además, es el representante legal de la organización, este cumple una serie de funciones siendo el encargado de ejecutar la planificación de la empresa y de asignar los recursos humanos y económicos, entre otros.

Con respecto a lo anterior, los dirigentes y ex dirigentes piensan que son los profesionales los encargados de ejecutar la planificación y no el gerente como debiera ser, por lo tanto existe una clara confusión de roles y funciones.

Dentro de la directiva, las decisiones se toman consensuadas en reuniones, por acuerdos y casi no se realizan votaciones. Sin embargo, la ley de S.A. señala que se deben hacer votaciones en la toma de decisiones y debe quedar registrado formalmente.

Acerca de quién evalúa la asignación de tareas al recurso humano, profesionales y / o empleados, el directorio o parte de él no tienen claro quién es el responsable, aunque de acuerdo a los poderes es una función del gerente. Aquí también se observa notoriamente la necesidad de tener mayor claridad acerca de los roles y funciones de los trabajadores de la organización, específicamente del acopio (Anexo 11).

Los problemas o situaciones, en general, se le comentan a la directiva, lo conversan, toman una decisión y luego se le comunica a la junta de accionistas. En problemas con el personal el gerente evalúa la situación y el directorio actúa como comisión de disciplina. El gerente es el responsable de la toma de decisiones en lo que respecta al personal del SAT predial, SAT empresa y a los operarios, pero esta decisión debe ser consultada y avalada por el directorio.

Como se puede observar, no existe una formalidad en la toma de decisiones. El encargado es el directorio, y el gerente cuando hay que tomar decisiones en el momento, pero la mayoría de las veces no queda un registro de lo acordado o de las modificaciones que se realizan, lo que hace que sea poco serio el proceso.

Por otra parte, están las diferentes unidades y servicios que conforman la organización, como son los cultivos, el acopio de leche, la comercialización de insumos agrícolas, los servicios tecnológicos y los servicios varios que entrega la organización a sus socios.

Asimismo, participan activamente en la organización como asesores, los profesionales del CEGE Paillaco y los auditores externos, e INDAP a través de créditos, subsidios y asesorías técnicas.

Además, se confeccionó, para mayor claridad del funcionamiento de la empresa, un organigrama del acopio de leche, por ser este el principal y más importante negocio de la organización. En este se muestra en forma detallada la estructura de la empresa, en lo que respecta a la posición que debe tener el personal o cada trabajador dentro de ella (Figura 3).



FIGURA 3 Organigrama del Acopio de Leche.

Como se señaló anteriormente, está la junta de accionistas que delega su poder en el directorio y este a su vez en el gerente, quién dirige al equipo técnico. A través de este último y en conjunto con él, el gerente debiera supervisar las

labores del encargado del acopio y de su ayudante y del chofer del camión y de su peoneta, sin embargo esto no se cumple a cabalidad.

Por otra parte, es importante señalar que el gerente delega parte del trabajo administrativo en la secretaria administrativa de la organización, quién maneja perfectamente todo el funcionamiento de la empresa y por lo tanto es un gran apoyo para él y para la misma organización.

CUADRO 8 Conocimiento del proceso de toma de decisiones.

Trabajadores (N°)	Respuesta
2	Sí, se conoce el proceso
3	No, se desconoce el tema

Con respecto al proceso de toma de decisiones, se puede deducir a partir del Cuadro 8, que la mayor parte de los trabajadores desconoce el proceso de toma de decisiones, sobre todo los operarios del acopio. Los que si tienen conocimiento de él son los que participan activamente en las reuniones del directorio.

Cabe señalar, que la importancia de haber confeccionado los organigramas anteriormente mostrados, la revelan BATEMAN y SNELL (2001), quienes indican que son estructuras de información y división del trabajo de una organización. Describen gráficamente los puestos en la empresa y como están organizados. El organigrama muestra un retrato de la estructura de mandos (quién le reporta a quién) y las diversas actividades que realizan diferentes personas.

Por otra parte, la razón de la confección de dos organigramas, uno de la organización y otro del acopio, la justifica TERRY (1980), quién señala que los organigramas se pueden dividir convencionalmente en organigramas maestros y organigramas complementarios. Los primeros, o sea los maestros, muestran toda

la estructura de la organización formal y los segundos, los complementarios, se dedican exclusivamente a un departamento o a un componente principal, y dedica más detalles respecto a relaciones, autoridad y obligaciones, dentro de dicha área.

Además, MELINKOFF (1969) indica, que según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser verticales o de tipo clásico, horizontales o de izquierda a derecha, escalares o circulares. Sin embargo, el de tipo vertical es el de uso más frecuente y al cual están acostumbrada la mayoría de las personas. Este organigrama representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

Por otro lado, otro punto importante de señalar con respecto a la organización, es que se detectó falta de reuniones de trabajo, de directorio y de la junta de accionistas, que es responsabilidad de los dirigentes. Las reuniones no se han efectuado por falta de organización y por eludir responsabilidades en el momento.

También, es notoria la falta de reuniones del directorio para apoyar o rechazar lo propuesto por el gerente, ya que se realizan aproximadamente cada 3 meses, siendo lo ideal una reunión mensual. Falta mayor control y comunicación, lo que perjudica el buen funcionamiento de la organización como empresa, además de que se observa que generalmente en las reuniones de directorio opinan 2 o 3 personas y el resto sólo acata lo dicho.

4.1.4 Dirección de la empresa. La esencia de la dirección está en el manejo del recurso humano, lo que implica directamente el tema de la motivación, comunicación, liderazgo, la toma de decisiones y el desarrollo del individuo, entre otros.

Con respecto a lo anterior, se puede ver que existe un cierto grado de dirección en la empresa, aunque no se tienen claros algunos aspectos importantes en lo que respecta a las funciones que cumple cada uno en la organización.

4.1.4.1 Motivación. La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares que llevan a una forma de comportamiento con miras a satisfacer una necesidad o una meta (KOONTZ y WEIHRICH, 1994).

Analizando el Cuadro 9, como socio de la organización, el único que percibe una remuneración por su trabajo es el gerente, ya que recibe mensualmente un sueldo por su cargo, no siendo así en el caso de los dirigentes. Estos señalaron que trabajan porque les gusta lo que hacen y porque se sienten comprometidos con la organización.

CUADRO 9 Existencia de incentivos.

Trabajadores (N°)	Respuesta
1	Sí, monetario
4	No, propiamente tal

Con respecto a los trabajadores del acopio, estos reciben solamente su sueldo y ningún otro incentivo extra por las labores desempeñadas (Cuadro 9).

Acerca de lo anterior, KOONTZ y WEIHRICH (1994), confirman que las principales técnicas especiales de motivación son el dinero, la participación y la calidad de vida en el trabajo, lo que demuestra la necesidad de incentivos para trabajar mejor.

Sin embargo, los trabajadores se sienten muy motivados de trabajar en la organización, ya que reciben un buen trato, trabajan en confianza, en un ambiente

grato, reciben ayuda de índole personal cuando es necesario y capacitación entre otros beneficios. No obstante, aseguran que faltan algunas veces herramientas de trabajo como mejor ropa de trabajo y zapatos de seguridad para el invierno.

Por lo tanto, la motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Una persona motivada trabajará mejor para alcanzar sus metas. Con la capacidad y el entendimiento adecuados del trabajo, dicha persona será sumamente productiva (BATEMAN y SNELL, 2001).

4.1.4.2 Comunicación. La comunicación es un proceso social importante para el funcionamiento de cualquier grupo. Es fundamental el lenguaje que se ocupe y el proceso de comunicación, entre otros, es la base de la dirección.

Al igual que en el punto anterior, se puede señalar que de los trabajadores del acopio encuestados, la mayoría opina que existe una falencia en el sistema de dirección de la empresa. A pesar de esto, existe consenso en decir que la relación entre el Gerente y los trabajadores es buena, siendo entre ellos de la misma forma.

CUADRO 10 Comunicación entre distintos niveles de la empresa.

Trabajadores (Nº)	Respuesta
3	Regular, sobre todo con profesionales
2	Buena, en general

Sin embargo, se observa en el Cuadro 10 que la mayoría de los operarios piensa que no existe buena comunicación entre los distintos niveles de la empresa, sobre todo en relación al equipo técnico, ya que falta presencia o compromiso de parte de ellos para realizar sus labores.

Según KOONTZ y WEIHRICH (1994), el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones gerenciales.

Los mismos autores señalan que, la comunicación se necesita especialmente para establecer y difundir las metas de una empresa; desarrollar planes para su logro; organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente; seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización; dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir y controlar el desempeño.

4.1.4.3 Liderazgo. El liderazgo es la cualidad que permite al líder mover individuos o grupos hacia metas deseadas. Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (KOONTZ y WEIHRICH, 1994).

A partir del estudio realizado, se puede observar la existencia de liderazgos demasiado fuertes y negativos para la organización, presentes en la directiva que no le permiten surgir como empresa, además de la existencia de rivalidades dentro de la misma directiva, lo que también influye en forma negativa.

Por otra parte, se observa falta de apoyo de parte de los dirigentes de más edad respecto al gerente de la organización, como líder y sobre todo en sus labores, ya que este último asume demasiadas responsabilidades.

El gerente como líder es positivo, pero le falta el don de mando, más carácter. Uno de los problemas es que a veces es “blando” y flexible en la forma de los pagos, lo que afecta a la empresa porque esta se endeuda. No siempre hace cumplir las obligaciones y compromisos de los agricultores para con la

empresa, lo que causa problemas a la organización, porque para cumplir con el pago de los proveedores se posterga el pago a los trabajadores.

Según BATEMAN y SNELL (2001), un líder tiene que ofrecer tres características principales: dirección, es decir, eliminar incertidumbres y dudas, coordinar los esfuerzos, llevar la delantera y enseñar el camino; empuje, motivación de liderazgo, integridad, confianza en sí mismo, conocimiento del negocio y representación.

Asimismo, ARATA y FURLANETTO (2001), señalan que el liderazgo es aquella forma de poder legítimo, o autoritario, sostenido en el carisma; es decir, el conjunto de cualidades extraordinarias que hacen del líder un individuo reconocido por el grupo, lo que demuestra la falencia existente en esta organización, ya que esto último no se cumple a cabalidad.

Sin embargo, BATEMAN y SNELL (2001), aseguran que los gerentes efectivos no son necesariamente verdaderos líderes. Muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen sus responsabilidades sin ser grandes líderes. Pero estas posiciones abren oportunidades para el liderazgo, como es en este caso.

Por otra parte, señalan que las organizaciones triunfan no sólo por qué tan bien son dirigidas sino por qué tan bien son seguidas. Así como los gerentes no necesariamente son buenos líderes, las personas no siempre son buenas seguidoras. Los seguidores más efectivos son capaces de tener pensamientos independientes y al mismo tiempo estar comprometidos activamente con las metas de la organización.

4.1.5 Control de la empresa. Control es básicamente verificar el correcto funcionamiento de la organización, que los objetivos que se persiguen con la planificación se cumplan.

En lo que respecta al control de la empresa, se puede determinar que el que evalúa que se ejecute lo presupuestado es el directorio que vigila que el gerente lleve a cabo lo planificado, pero no se realiza cabalmente así, no saben si al final del período la planificación se desarrolló completamente o no. Falta control y comunicación de parte del directorio. Sin embargo, el gerente y los asesores realizan un control y modificación del presupuesto de caja a medida que es necesario. Cabe destacar, que la Universidad Austral de Chile ha puesto a disposición del Centro de Gestión, herramientas modernas, computarizadas, de planificación, control de gestión y evaluación de empresas.

Por otra parte, el directorio desconoce si las metas fueron cumplidas, la evaluación de los profesionales, los resultados. Existe falta de información y control, más notoriamente del SAT predial.

El desempeño del recurso humano lo evalúan y corrigen los agricultores, a través de Control Social. Esta comisión, conformada por tres socios de la organización se encarga de evaluar, controlar y recoger la opinión de los agricultores acerca de los profesionales del SAT predial y SAT empresa frente a INDAP, es un control interno de la calidad de lo realizado por estos profesionales.

Según KOONTZ y WEIHRICH (1994), una de las funciones del control es la medición y corrección del desempeño del recurso humano, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos.

Control social emite un informe a la directiva y ellos analizan la situación. Sin embargo, este mecanismo está poco claro y no coordinado con la directiva. Esta no se preocupa de ver cómo está funcionando el recurso humano de la empresa, ya sean los profesionales, empleados u otros trabajadores de la organización.

Lo anterior se corrobora en la encuesta realizada, en la que todos opinan que existe falta de control y supervisión de los trabajadores y que las pocas evaluaciones que se realizan no se revisan o controlan periódicamente. En el caso del encargado del Acopio, se supervisa en forma irregular que realice correctamente sus labores, pero no formalmente, es decir, no existe una pauta de control a seguir y no se dejan registros de lo supervisado, como se puede ver en el Cuadro 11.

CUADRO 11 Control y supervisión del trabajo realizado.

Trabajadores (Nº)	Respuesta
4	No se realiza
1	Si se realiza, pero no en forma escrita

Los sistemas de control formales están diseñados para medir el progreso hacia el desempeño planeado y, de ser necesario, para aplicar medidas correctivas que garanticen que el trabajo de los empleados sea acorde con los objetivos de los gerentes. Los sistemas de control detectan y corrigen variaciones o discrepancias significativas en los resultados que se obtienen a partir de las actividades planeadas (BATEMAN y SNELL, 2001).

En el Cuadro 12, se puede confirmar lo dicho anteriormente, ya que a pesar de que a algunos operarios se les piden informes mensuales de su trabajo, estos quedan archivados y no son revisados, ni controlados por nadie.

CUADRO 12 Tipos de controles aplicados.

Trabajadores (Nº)	Respuesta
2	Evaluación escrita (informe)
3	Observación del desempeño

Según BATEMAN y SNELL (2001), un sistema usual de control consta de cuatro etapas principales: establecimiento de estándares de desempeño, medición de desempeño, comparación de desempeño con normas y determinación de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

Los mismos autores señalan que, la medición del desempeño provienen de tres fuentes principales: informes por escrito, informes orales y observaciones personales. Este último implica acudir a las áreas de actividad y observar lo que sucede. La observación personal aporta una imagen íntima de lo que está sucediendo.

Por lo tanto, el personal de planta prácticamente no es evaluado, no existe formalmente una política al respecto. Falta la formalización de este proceso y reuniones de evaluación respecto al tema.

Lo anterior se demuestra al observar la falta de control al analizar lo que respecta a la evaluación de los trabajadores y profesionales que se lleva a cabo en la empresa, como se puede ver a continuación.

CUADRO 13 Frecuencia de la evaluación del desempeño.

Trabajadores (Nº)	Respuesta
3	Una vez al mes
2	No existe fecha determinada

Del Cuadro 13, se puede señalar, que de los tres trabajadores que se evalúan una vez al mes, sólo dos entregan un informe escrito obligatorio de las labores realizadas , ya que el tercer trabajador no es evaluado en la organización propiamente tal, sino en el CEGE al entregar todos los meses la información para declarar el IVA, lo que determina si hizo o no correctamente su trabajo. Esto demuestra que prácticamente no se evalúa el trabajo que se realiza por parte de

los trabajadores, ya que en el caso de los otros dos trabajadores se supervisa en forma irregular y no formalmente.

Según BATEMAN y SNELL (2001), debieran existir tres enfoques en la frecuencia de la evaluación del desempeño: el primero el control preliminar, que se da antes de que se inicie la operación y comprende políticas, procedimientos y reglas diseñadas para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo en forma apropiada, como son la inspección de las materias primas y selección y capacitación adecuadas de los empleados.

El segundo, el control concurrente, que tiene lugar al mismo tiempo que se ejecutan los planes; comprende la dirección, supervisión y ajuste de actividades conforme ocurren y el tercero, el control de retroalimentación, que se enfoca en el uso de la información de resultados para corregir desviaciones del estándar aceptable después que éstas se presentan.

CUADRO 14 Conocimiento del encargado de evaluar el desempeño.

Trabajadores (Nº)	Respuesta
5	Sí, se conoce
0	No se conoce

Con respecto a lo señalado, lo que si se observa claramente en la organización, es que todos tienen conocimiento de quién debe evaluar el trabajo que ellos realizan, aunque esto no se lleve a cabo como debe ser (Cuadro 14)

Por otra parte, según RENAU (1985), los tipos de control más conocidos, utilizados en las empresas, son: el control presupuestario; la auditoría, ya sea externa o interna; el control financiero; el control de calidad, que abarca un aspecto parcial de la actividad productiva y el control integrado de gestión, entre otros, que en general se emplean permanentemente en esta empresa.

4.2 Situación financiera contable de Pucara S.A.

A través de los indicadores financieros, se puede analizar la situación financiera contable de la empresa en un momento determinado, ya que se calculan a partir de los balances de la empresa. Para esto se utilizó la clasificación establecida por LERDON (1997).

Al calcularlos, se obtienen una serie de resultados que permiten ver como está la empresa 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, tal como se puede apreciar a continuación.

4.2.1 Indicadores de rentabilidad. Las razones de rentabilidad o eficiencia buscan generar indicadores que permitan medir hasta qué punto las empresas son eficientes en el uso de sus activos productivos.

A medida que pasan los años en la organización se aprecia una notoria diferencia en lo que respecta a la evolución de la rentabilidad de la empresa, la que va disminuyendo, como se muestra en los siguientes puntos.

4.2.1.1 Rentabilidad de los capitales propios o financiera. Para determinar la rentabilidad de los capitales propios invertidos en la empresa, 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 15, se pudo determinar que el Balance de 1998 arrojó una rentabilidad muy por arriba de lo normal (140 %), esto se explica principalmente por el hecho de que en ese año se recibió un crédito Bogan de \$ 23.753.237 para la construcción del nuevo acopio y la compra de un camión, los cuales se consolidaron en el año siguiente. Esto produce que el ingreso bruto de la empresa se sobredimensione y que por ende la utilidad sobrepase en varios millones al patrimonio o capital propio de la empresa.

Por otra parte, el Balance de 1999 en el Cuadro 15 muestra una rentabilidad negativa ((-) 16 %), principalmente por ser los costos de la explotación más altos que los ingresos brutos de esta, provocando que el beneficio neto total de la empresa sea negativo, lo cual indica que esta no está siendo rentable.

CUADRO 15 Rentabilidad de los capitales propios o financiera.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
140 %	(-) 16 %	12 %	0,5 %

En el año 2000 se observa un aumento de la rentabilidad de la empresa (12 %), esencialmente por tener como parte de los ingresos brutos un subsidio del programa de recuperación de suelos degradados, es decir, que en este caso la utilidad no sobrepasa al patrimonio como lo mencionado anteriormente en el año 1998, lo que se considera normal en la pequeña agricultura (Cuadro 15).

Con respecto al último año en estudio, el 2001, la rentabilidad es aún menor que el año anterior (0,5 %), principalmente por no tener subsidios y/o créditos dentro de los ingresos brutos de la empresa, que lo aumentan notoriamente y por lo tanto, el patrimonio sobrepasa al beneficio de la empresa, como es generalmente (Cuadro 15).

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

4.2.1.2 Rentabilidad de los capitales totales o económica. 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).

En el Cuadro 16 se observa que en 1998 también se ve exagerada la rentabilidad por el mismo motivo que en el caso anterior (61 %), el crédito Bogan, que hace que el beneficio de la empresa sea muy alto en relación a su activo total.

Asimismo, el Balance de 1999 indica una rentabilidad económica negativa ((-) 5,6 %), también por ser los costos más altos que los ingresos brutos de la explotación y por ende el beneficio neto total de la empresa es negativo, lo que confirma que esta no está siendo rentable (Cuadro 16).

Al analizar la rentabilidad de la empresa en el año 2000 (5,5 %) comparado con el año 1998, se ve la misma tendencia a la disminución que en la rentabilidad financiera, debido a la misma razón, un menor subsidio aportado a los ingresos brutos de la empresa y por lo tanto un menor beneficio en relación al activo total de la misma. Sin embargo, comparado con el año 1999 la rentabilidad aumenta notoriamente, por ser los ingresos brutos mayores a los costos de la empresa (Cuadro 16).

Por otro lado, en el 2001, la rentabilidad de los capitales totales disminuye aún más a un 2,2 %, por no existir créditos y/o subsidios como parte de los ingresos brutos de la empresa, lo que hace que la diferencia entre el beneficio y el activo total sea aún mayor (Cuadro 16).

CUADRO 16 Rentabilidad de los capitales totales o económica.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
61 %	(-) 5,6 %	5,5 %	2,2 %

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. Sólo que en este caso se mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar todos los capitales puestos a su disposición, sean propios o ajenos y por ende como se necesita un mayor beneficio disponible para poder financiarlos, la rentabilidad económica de la empresa es aún menor que en el caso de la rentabilidad financiera.

Lo anterior lo confirma RABANAL (1998), ya que señala que en la décima región se han observado rentabilidades que fluctúan desde cifras negativas hasta rentabilidades máximas de 12 %.

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

A partir del estudio realizado se puede observar que, en general, la empresa presenta un alto grado de endeudamiento, siendo por lo tanto una empresa poco solvente, lo que se analiza en detalle a continuación.

4.2.2.1 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).

Del Cuadro 17 se concluye que en 1998 la empresa financiaba aproximadamente un 45 % del activo total a través del capital propio, financiando el 55 % restante con créditos.

CUADRO 17 Tasa de solvencia.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
78 %	116 %	76 %	46 %

Según LERDON (1997), en términos generales y como una referencia mínima, la tasa de solvencia de la empresa debería ser superior a un 67 %, es decir, que el patrimonio o capital propio de la empresa debería financiar al menos un 40 % del total del activo y vía créditos el 60 % restante. Sin embargo y según el mismo autor la disminución de los márgenes de la agricultura 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.

En 1999 (Cuadro 17), este indicador evoluciona positivamente financiando la empresa con capitales propios aproximadamente un 54 % de sus activos totales y vía créditos el 46 %.

En el año 2000 la empresa vuelve a niveles similares a los observados en 1998, incrementando el financiamiento de sus activos vía créditos en comparación a su situación del año 1999, tendencia que continúa en el 2001, en donde, la empresa disminuye su solvencia, ya que el capital propio financia sólo un 32 % del activo total, financiándose el 68 % restante vía créditos (Cuadro 17).

Es posible concluir que la solvencia de la empresa, si bien aumentó en 1999, muestra una tendencia a disminuir encontrándose en el 2001 por debajo de los límites mínimos considerados aceptables para empresas rentables. Esto se explica debido a una política inadecuada de endeudamiento de la empresa, a lo cual se suma el hecho de que un préstamo a largo plazo con INDAP desde el año 2000, no se canceló el 2001, incrementando su monto y transformándose de largo plazo a corto plazo.

Esto sucedió como resultado de acogerse a los beneficios de una renegociación, que permitió la no cancelación de las obligaciones del año 2001, que se consideraba como un beneficio de la renegociación. Además, la empresa aumentó el compromiso con los proveedores, existiendo cheques girados a los mismos y no cobrados al 31 de diciembre de 2001.

4.2.2.2 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). En el Cuadro 18 se puede ver que en los años 1998,1999 y 2001 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.

CUADRO 18 Tasa de autonomía financiera.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
-----	-----	589 %	-----

Sin embargo en el año 2000, se aprecia una tasa de autonomía financiera de 589 %, lo que se produce por tener un crédito con INDAP a largo plazo. Este porcentaje indica que el patrimonio de la empresa es 5,89 veces mayor que el endeudamiento a mediano y largo plazo y por lo tanto la empresa es solvente. Por otra parte, en el año 2001 no aparece el crédito señalado como a largo plazo, por la razón explicada en el punto anterior.

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. Esta tasa debe ser entonces superior a 100%.

4.2.2.3 Grado de endeudamiento. Este indicador mide la relación entre endeudamiento y pasivo total. En el Cuadro 19 se presenta el grado de endeudamiento de la empresa, observándose que en el año 1998 esta financiaba un 56 % del monto de sus activos con créditos, lo que confirma la situación de solvencia expresada anteriormente. Esta situación tiende a surgir en 1999, sin embargo, de ahí en adelante se aprecia una marcada tendencia negativa, incrementando significativamente el grado de endeudamiento, financiando en el año 2001 un 68 % de sus activos con créditos. Esta situación pone seriamente en riesgo la autonomía financiera de la empresa, ya que el 68 % de lo que tiene lo debe (Cuadro 19).

CUADRO 19 Grado de endeudamiento.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
56 %	46 %	57 %	68 %

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.

4.2.3 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 empresa y la necesidad en capital de operación que presenta esta misma.

4.2.3.1 Capital de operación. La finalidad del capital de operación es el financiamiento del activo circulante, como se observa en el Cuadro 20 en el año

1998, donde este indicador es positivo (\$ 558.040), es decir, la empresa tiene un margen de seguridad representado por un nivel mínimo de ciertos activos circulantes, necesarios para su buen funcionamiento.

Lo mismo se observa en los años 1999 y 2000, en que el indicador también es positivo y con tendencia al alza, arrojando un valor de \$827.076 y \$9.750.952 respectivamente (Cuadro 20).

CUADRO 20 Capital de operación.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
\$ 558.040	\$ 827.076	\$ 9.750.952	(-) \$ 5.721.101

Sin embargo, esta situación se revierte en el 2001. 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.

En el año 2001, el capital de operación de la empresa es negativo ((-)\$ 5.721.101), principalmente por tener esta un alto grado de endeudamiento a corto plazo, el que supera los activos circulantes de la empresa (Cuadro 20).

Por lo tanto, al analizar la liquidez de la empresa en forma estática a partir del balance, se observa que a la fecha del mismo la empresa necesita, para poder cumplir con sus deudas a corto plazo, un capital de trabajo de \$ 5.721.101.

Para solucionar lo anterior y poder rembolsar sus deudas a corto plazo, se recomienda repactar dichas deudas, ya sea a mediano o largo plazo o liquidar parte de su activo inmovilizado.

En resumen, a medida que han pasado los años, la empresa se ha endeudado cada vez más sólo a corto plazo, lo que dificulta la cancelación de estas deudas al no tener el activo circulante necesario disponible. En el último año en estudio el mayor endeudamiento es con los proveedores en más de 40 millones de pesos.

Además, se puede decir que el capital de trabajo disminuyó en \$15.472.053, producto de que los préstamos INDAP que el año 2000 eran a largo plazo, el año 2001 eran a corto plazo.

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.

4.2.3.2 Necesidad en capital de operación (N.C.O). Este indicador se calcula para poder compararlo con el capital de trabajo de la empresa y así determinar la situación financiera o de liquidez de la misma.

En el Cuadro 21 se observa que en el año 1998 la necesidad en capital de operación es negativa (-) \$ 9.191.882), al igual que en 1999, que es (-) \$4.595.426. 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.

Lo mismo sucede en el año 2001, en que la necesidad en capital de operación también es negativa, ascendiendo a (-) \$ 3.670.152.

Sin embargo, en el año 2000 ocurre lo contrario, ya que el stock más los créditos a clientes son mayores que el crédito con los proveedores, lo que determina una necesidad en capital de operación de \$27.722.692 (Cuadro 21).

CUADRO 21 Necesidad en capital de operación.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
(-) \$ 9.191.882	(-) \$ 4.595.426	\$ 27.722.692	(-) \$ 3.670.152

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

4.2.3.3 Situación de liquidez. En este calculo las necesidades de capital de operación negativas se sumaron al capital de operación, es decir, en el caso de los años 1998 y 1999 en el Cuadro 22 la situación de liquidez es positiva para la empresa, debido a que esta presenta un alto endeudamiento con los proveedores. Esto demuestra la importancia de estos créditos, ya que otorgan parte del capital necesario para que la empresa logre tener un buen funcionamiento.

Por otro lado, en el año 2000 este indicador es negativo en \$17.971.740, ya que el capital de operación es inferior a la N.C.O, lo que indica que la situación de liquidez de la empresa es insuficiente (Cuadro 22).

CUADRO 22 Situación de liquidez.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
\$ 9.749.922	\$ 5.422.502	(-) \$ 17.971.740	(-) \$ 5.721.101

En el año 2001, sucede algo similar, con la diferencia de que en este caso tanto el capital de operación como la N.C.O son negativos y por lo tanto se deduce que la situación de liquidez de la empresa es de (-) \$5.721.101, que vendría

siendo el total del capital de operación necesario para poder cumplir con todas las obligaciones a corto plazo de la empresa (Cuadro 22).

La situación de liquidez de la empresa a través de los años ha ido empeorando, por el mismo problema mencionado en los otros indicadores financieros, la alta cantidad de deudas que se tienen a corto plazo y la insuficiente cantidad de activos circulantes para cubrirlas.

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 N.C.O (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 N.C.O 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: 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.

4.2.3.4 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, realizable y disponible, es decir, sin incluir los stock (LERDON, 1997). En el Cuadro 23 se encuentran los cuatro años en estudio, que en este caso coinciden

en presentar una liquidez reducida anormal, según lo establecido por RABANAL (1998), quien señala que los valores cercanos a 1,0 o superiores son considerados satisfactorios para empresas agrícolas del sur de Chile.

Sin embargo, el análisis muestra que la empresa tiene problemas de liquidez sobre todo en el último año. 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.

CUADRO 23 Liquidez reducida o índice ácido.

Balance 1998	Balance 1999	Balance 2000	Balance 2001
0,99	0,85	0,92	0,91

A partir del Cuadro 23, se puede ver que efectivamente los tres últimos años en estudio disminuyó notoriamente la liquidez de la empresa y por ende esta podría presentar problemas de caja, ya que las deudas a corto plazo no podrían ser cubiertas por los valores realizables y disponibles del activo circulante.

La liquidez de la empresa, disminuyó de un año a otro, por el aumento de los préstamos a corto plazo y porque el activo circulante creció a una menor proporción que el pasivo circulante, lo que resultó como un índice desfavorable para la empresa. En el caso de las deudas, los índices obtenidos significan que si el pasivo a corto plazo se hiciera exigible, la empresa no podría cumplir con todas sus obligaciones.

4.3 Plan de desarrollo estratégico.

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

4.3.1 Análisis FODA. A través de los últimos dos talleres, se pudo obtener la imagen que tienen los propios socios de su organización, respecto de los puntos nombrados anteriormente.

En el Anexo 12, 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. Estos valores representan la importancia relativa que cada proposición tiene para la organización en su conjunto.

También se incluyen los formularios utilizados por los participantes para evaluar las proposiciones (Anexo 8) y las planillas electrónicas que contienen el resumen de dichas evaluaciones, así como los cálculos de los promedios y desviaciones estándar (Anexo 13).

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 la organización.

4.3.1.1 Conocimiento del funcionamiento de la organización. En este punto se presentan las proposiciones formuladas por los dirigentes y algunos socios de la organización, respecto a cuatro preguntas específicas relacionadas con el conocimiento sobre el funcionamiento de esta, así como el resultado de la evaluación de grupo.

Las motivaciones más trascendentales que llevaron a los socios a conformar la organización, fueron optar a mejores precios por calidad y volumen de leche y mejorar así la calidad de vida de los socios.

También para poder acceder a créditos de INDAP y al mercado con mayor facilidad, por señales del sistema que les mostraron la necesidad de asociarse para obtener mayores beneficios y lograr sobrevivir y finalmente por el apoyo que les otorgaba la Universidad Austral de Chile en conjunto con la CORFO, a través de sus profesionales.

Por otro lado, se puede ver que el funcionamiento administrativo de la organización se considera por la mayoría de los socios como bueno, ya que se tiene una directiva eficiente, responsable y participativa que toma siempre en cuenta la opinión de sus socios. Sin embargo, existe una baja participación de los socios a las reuniones o eventos en general, no asisten y no cooperan con estas, además, se entrega poca información de la organización a los socios, estos muchas veces no tienen conocimiento de las gestiones que se están realizando.

Para los socios la principal utilidad que les presta la organización es el poder postular a créditos y subsidios y obtenerlos con mayor facilidad, permitirles el acceso a los servicios tecnológicos, principalmente al apoyo profesional, facilitarles la compra de insumos agrícolas a menor precio por comprarlos en forma asociada como fertilizantes, semillas, etc., poder hacer uso de los servicios de flete, sobre todo los que aún entregan leche en tarros para poder transportarlos al acopio y permitirles mantenerse en el mercado de la leche.

4.3.1.2 Visión de la organización. 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 la organización, así como el resultado de la evaluación del grupo, se puede determinar que la visión de la organización es:

“Industrializar la leche, procesando y comercializando en forma eficiente y oportuna productos de mayor valor agregado, capacitando a los socios, proveedores y trabajadores permanentemente para lograr una organización fuerte, dueña de su propio predio como unidad productiva”.

4.3.1.3 Misión de la organización. 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 (ELORDUY, 1993).

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 Pucara S.A. es:

“Consolidarse como organización empresarial campesina competitiva en el rubro leche, generando mejores condiciones productivas para sus asociados, y así mejorar la situación económica de los mismos a través de capacitación, comercialización de sus productos agropecuarios, generación de trabajo y búsqueda de nuevas alternativas de negocio. Todo esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los socios de esta organización”.

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

Es preciso señalar que habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, 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 la organización, es buscar otras alternativas de negocio, logrando así diversificar su producción y no depender únicamente de la leche para sobrevivir.

Le siguen en importancia, con un alto grado de consenso (de mayor a menor), los objetivos siguientes: ayudar al desarrollo de los socios mejorando sus conocimientos y niveles socioeconómicos, tener más información acerca de ellos para tomar decisiones acertadas en el ámbito productivo, mejorar la infraestructura de la sociedad, ya sean sus instalaciones de oficina o la bodega de almacenaje y buscar asociaciones estratégicas con otras organizaciones para fortalecer y mejorar la existencia de la organización.

4.3.1.5 Fortalezas de la organización. 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 la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Con respecto a las fortalezas de la organización, las que obtuvieron mayor consenso y por ende una desviación estándar muy pequeña, es decir, trece notas cinco de catorce que era el total de los participantes del taller y una nota cuatro (Anexos 12 y 13), fueron:

- Contar con asesorías de apoyo, ya sea del CEGE, de INDAP u otras entidades.
- Tener una buena imagen frente a los proveedores de insumos y hacia el exterior en general.

Lo anterior demuestra que, para todos los socios de la organización es una fortaleza muy importante recibir el apoyo de entidades asesoras y que los proveedores tengan una buena imagen de ellos como empresa.

Por otro lado, se encuentran las fortalezas que obtuvieron doce y once notas máximas del total, pero una desviación estándar baja, por existir en general un consenso en la relevancia que se les otorgó a las siguientes aseveraciones:

- Presentar la capacidad de comunicarse y / o relacionarse con el medio, por tener una oficina bien equipada.
- Ser una organización ordenada.
- Poseer capital de trabajo.

Asimismo, las fortalezas de la organización consideradas importantes, pero con menor consenso de parte de los participantes del taller, es decir, con menos de once notas cinco y con una desviación mayor, fueron:

- Tener una directiva comprometida con la organización.
- Contar con buena infraestructura.
- El aislamiento del acopio favorece a la organización, ya que permite que los socios se unan más y trabajen juntos por una misma razón.

Por otra parte, las trece entrevistas realizadas a personas vinculadas con la organización (Anexos 2 y 3) señalaron la existencia de las siguientes fortalezas de la empresa, indicándose además, la frecuencia con que se manifestaron:

CUADRO 24 Fortalezas de la organización identificadas en las entrevistas.

Fortalezas	Frec. N°
Poseer buena administración, gestión y sistema contable.	9
Tener buena relación con la Industria lechera, INDAP y entidades con las que trabajan en general.	9
Tener bajo nivel de deuda.	7
Aprovechar bien los subsidios y la asistencia técnica que se les otorga.	7
Asociarse con otras organizaciones para realizar negocios en conjunto.	7
Aumento en el tiempo de la producción de leche, mejoramiento de la calidad de esta y disminución de la estacionalidad.	6
Buena imagen frente a las empresas proveedoras de insumos, son cumplidores.	6
Tener buena infraestructura.	5
El mejoramiento del aspecto comunicacional, por tener una oficina que centraliza toda la información.	5
Dirigentes escogidos apoyados por la junta de accionistas.	5
Crecimiento lento y sostenido en el tiempo.	5
Ser operadores de la asistencia técnica de INDAP, es decir, ellos contratan y dirigen al equipo técnico que trabaja con ellos.	4
Empresa cuidadosa al hacer inversiones, se basan en cifras para realizarlas.	4
Ser uno de los acopios con mejor calidad de leche del sector.	3
Otorgar créditos a los socios como organización, ya no es necesario solicitarlos siempre a INDAP.	3
Total	13

Del Cuadro 24 se puede señalar, que del total de entrevistados (13), la mayoría (9) opinó que las principales fortalezas de la organización Pucara S.A. son poseer una buena administración, gestión y sistema contable, además de tener, en general, una buena relación con la Industria lechera, INDAP y las entidades con las que trabaja todo el tiempo.

De igual forma, se consideraron como fortalezas importantes tener un bajo nivel de deudas, aprovechar bien los subsidios y la asistencia técnica que se les otorga y el asociarse con otras organizaciones para realizar negocios en conjunto, entre otras.

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.

4.3.1.6 Debilidades de la organización. Al igual que las fortalezas de la organización, las debilidades también forman parte importante del análisis interno de la organización.

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 la organización, siguiendo la misma metodología explicada anteriormente. La debilidad que generó mayor consenso dentro de la organización, es decir, que obtuvo catorce notas cinco y por lo tanto no hubo desviación estándar (Anexos 12 y 13), es que:

- No todos los socios están comprometidos con la sociedad.

Por lo tanto, se puede observar que lo señalado es, para todos los socios de la organización que participaron en los talleres, la principal debilidad de esta y lo que se necesita solucionar para que la empresa perdure en el tiempo.

Por otra parte, las debilidades que obtuvieron doce, once y diez 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, como se puede ver en los Anexos 12 y 13, fueron que existe:

- Poca capacitación de los dirigentes para dirigir la organización, ya que tienen un bajo conocimiento acerca de las leyes que rigen una sociedad anónima.
- Poco compromiso de los profesionales, hacer lo justo y necesario.
- Poca participación de los socios en las juntas.
- Falta de control sobre el equipo técnico que trabaja en la organización.

Es necesario aclarar que en los puntos relacionados con el equipo técnico, el jefe técnico que se encontraba presente en los talleres no evaluó las debilidades relacionadas con el tema y por lo tanto se colocó el promedio en la matriz de cálculo para no alterar los resultados (Anexo 13).

Continuando con el análisis, las debilidades con menos de nueve notas máximas y con mayores desviaciones, por existir menor consenso en la evaluación de las aseveraciones (Anexos 12 y 13), fueron que:

- Existe una falta de motivación desde la organización para que los socios participen y se integren más a la sociedad.
- Escasa participación de jóvenes y mujeres.
- Lejanía de los mercados compradores, lo que los perjudica para comercializar productos de mayor valor agregado.

Con respecto a las entrevistas realizadas (Anexos 2 y 3), utilizando la misma metodología anterior, se nombraron los siguientes puntos como debilidades de la organización:

CUADRO 25 Debilidades de la organización identificadas en las entrevistas.

Debilidades	Frec. N°
Descansar como organización básicamente sobre un negocio, el de la leche. No tener muchos ingresos alternativos, por no tener diversificación de negocios en gran medida.	8
Existencia de individualidad o pugnas internas en la organización que no le permiten surgir. Falta de comunicación entre los distintos niveles de la organización.	8
Existencia de prácticamente una única cara visible de Pucara, el gerente, ya que es el que se relaciona con todas las empresas y con los eventos o reuniones que se realicen fuera de Pucara.	6
Socios pendientes de los beneficios que reciben más que de participar y ayudar, poca participación e interés de los socios en general.	6
Poca capacitación del personal, de los socios, de los dirigentes.	6
Falta de más iniciativa, de información, para consolidarse aún más como empresa.	6
Pocas posibilidades de crecer mucho más, por falta de gente nueva, por la edad de los dirigentes, para renovar la directiva.	5
Existencia de liderazgos demasiado fuertes y negativos para la organización.	5
Falta de apoyo de parte de los dirigentes de más edad respecto al gerente de la organización.	5
Profesionales hacen lo justo y lo necesario, no están comprometidos y la directiva no lo fiscaliza, falta trabajo de la parte técnica.	5
Falta de control, evaluación y dirección del recurso humano.	5
Falta de exigencia y de eficiencia de la gente que trabaja en la organización, ya que se puede hacer más y no se hace.	5
Encontrarse alejados de centros poblados, de comercio, lo que les ha dificultado tener un mayor crecimiento.	4
Falta de información por parte de los productores que entregan leche al acopio respecto a las ventajas que reciben al hacerlo, es decir, no tener claras las ventajas económicas de la asociatividad.	4
Falta de mayor involucramiento por parte de los dirigentes en la organización, cumpliendo funciones determinadas.	4
El gerente como líder es positivo, pero le falta el don de mando, más carácter.	4
No haber aprovechamiento de capacitaciones y asistencias técnicas gratuitas que entregan las empresas proveedoras de productos.	4
No existir proyección a futuro, planificación estratégica, un plan operativo.	3
Haber disminución de calidad de leche, por recolectar la leche de Las Huellas.	3
Total	13

Del Cuadro anterior se puede decir que, la mayoría de los entrevistados (8) señalaron como debilidades importantes de la organización que esta descansa básicamente sobre un negocio, el de la leche, además de no tener muchos

ingresos alternativos, por no tener una gran diversificación de negocios y por que los proyectos que tienen son de lento desarrollo y alta inversión, como son las flores.

También, se señaló bastante la existencia de individualidad o pugnas internas en la organización que no le permiten surgir y la falta de comunicación entre los distintos niveles de la misma, que provoca separaciones que afectan el buen funcionamiento de la empresa, 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.

4.3.1.7 Oportunidades de la organización. Este se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la 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.

Se presentan a continuación las oportunidades percibidas por los participantes de los talleres de mayor a menor generación de consenso. La oportunidad 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 12 y 13), es:

- Lograr contar con buena infraestructura a partir de créditos y subsidios otorgados a la organización.

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

Asimismo, las oportunidades que le siguen a la anterior en consenso (trece notas altas), es decir, con una alta generación de consenso y una desviación estándar pequeña, por ser evaluadas las distintas aseveraciones, prácticamente con la misma relevancia (Anexos 12 y 13), son:

- Relacionarse con diferentes organismos del Estado, para obtener la mayor cantidad de beneficios de ellos.
- Poder desarrollar otros negocios para la sociedad y los socios.

Finalmente, se determinaron las siguientes oportunidades con un grado menor de consenso pero igualmente alto (doce y once notas cinco respectivamente), con una desviación pequeña, por lo mismo que en el caso anterior:

- Tener acceso a créditos y subsidios.
- Acceder a la capacitación de dirigentes y jóvenes.
- Fomentar la asociatividad interna y externa.

Además de las oportunidades ya determinadas, los entrevistados señalaron otras alternativas, que se describen a continuación (Anexos 2 y 3):

CUADRO 26 Oportunidades de la organización identificadas en las entrevistas.

Oportunidades	Frec. N°
Diversificarse, en el sentido de crear nuevos negocios, nuevas alternativas de ingreso para la organización.	10
El gran apoyo del Centro de gestión de Paillaco.	9
Asociarse con otras organizaciones.	8
Tener el apoyo de INDAP.	7
Estar informado, a través de los asesores o profesionales, de todas las redes de ayuda social existentes.	6
Aprovechar capacitación y asistencia técnica sin costo que ofrecen las empresas proveedoras de productos.	6
Asistir a todo evento de capacitación, administración, gestión, etc. que se realice.	6
Captar mayor cantidad de subsidios posibles.	6
Crear pool de maquinaria agrícola para prestar atención a pequeños agricultores, a través de subsidios.	5
Tener trabajando profesionales a tiempo completo.	4
Total	13

A partir del Cuadro 26, se puede determinar que para los entrevistados las mayores oportunidades que tiene la organización para seguir adelante son diversificarse, en el sentido de crear nuevos negocios, nuevas alternativas de ingreso para la organización; 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.

4.3.1.8 Amenazas de la organización. 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.

En la generación de consenso se determinaron las amenazas de la organización, siguiendo la misma metodología explicada anteriormente. Las amenazas con mayor consenso dentro de la organización, es decir, que obtuvieron 12 notas máximas y una desviación estándar muy pequeña (Anexos 12 y 13), por estar todos de acuerdo en la relevancia de las aseveraciones, fueron:

- El mercado de la leche que es poco claro y difícil en el futuro, por lo inestable y porque existe una falta de información en general a cerca del mismo.
- Las políticas del Estado para el pequeño agricultor que no son a largo plazo como es su desarrollo en la realidad.

Del mismo modo, las amenazas que obtuvieron once notas cinco, con un consenso igualmente alto por parte de los socios y una desviación estándar igualmente baja, fueron:

- La subdivisión de la tierra, por herencias principalmente.
- La dependencia de los subsidios.
- La falta de información acerca de nuevas alternativas u oportunidades para la organización.

Por otro lado, la amenaza con menor consenso, es decir, que no se encuentra tan relevante (nueve notas máximas), por algunos socios que participaron en los talleres, pero con una desviación pequeña, por ser las opiniones semejantes en cuanto a la evaluación de la afirmación, es:

- La salida de los productores de la organización, por buscar nuevas alternativas y mejorar su calidad de vida, entre otras razones.

En este caso, también se muestra la opinión de los entrevistados con respecto a las amenazas que pueden afectar a la organización (Anexos 2 y 3).

Analizando el Cuadro 27, se puede observar que la amenaza considerada por todos los entrevistados (13) como más importante y que más afecta a la organización es el mercado de la leche, por su inestabilidad y bajos precios. 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 la organización como fuera de ella se percibe el mismo peligro para los productores de leche del país, sobre todo para los pequeños productores.

CUADRO 27 Amenazas de la organización identificadas en las entrevistas.

Amenazas	Frec. N°
El mercado de la leche, por su inestabilidad y bajos precios. Negocio de la leche no rentable por fuertes exigencias en producción, calidad y estacionalidad.	13
Falta de gente joven, de mujeres en el campo.	9
Falta de equipo de asistencia técnica adecuado, comprometido con la organización.	8
No recibir siempre las asesorías más adecuadas en temas puntuales, de gente con experiencia en el tema.	6
Existencia de error de metodologías en la capacitación de los agricultores, no se llega a ellos como se debe.	6
Falta de socios o integrantes en la organización, por muertes, otros negocios, venta de predios, entre otras cosas.	5
Falta de ayuda permanente por parte de INDAP, ya que los proyectos son a corto plazo (un año) y deberían ser a largo plazo.	5
Débil capacidad de competir de los agricultores chicos, son altamente dependientes de las condiciones de mercado.	5
Apertura a los mercados internacionales, por la entrada de productos a bajo precio o en gran cantidad, como la leche.	5
Demora en la toma de decisiones, ya que funcionarios de INDAP no tienen facultades en el área para solucionar ciertos problemas, por ejemplo los planes de manejo y créditos tienen que ser autorizados en Puerto Montt.	4
Total	13

Además, se señalaron como amenazas importantes por la mayoría de los entrevistados (9) la falta de gente joven, mujeres en el campo, a parte de la falta de un equipo de asistencia técnica adecuado, comprometido con la organización (8).

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, subsidios internacionales, distorsiones internas por monopsonio de la industria y abuso de posición dominante, fiebre aftosa, 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.

4.4 Objetivos para el plan estratégico.

El Plan Estratégico que se ha planteado para Pucara S.A., está centrado en el alcance de tres objetivos, cuyo logro integral en el tiempo, logrará fortalecer la acción de la organización (internamente) desde el punto de vista empresarial y proyectarse hacia el exterior con más fuerza y coordinación (externamente).

Esto permitirá, a su vez, dar respuesta a las necesidades planteadas por los socios, dirigentes, proveedores y profesionales de la misma, asegurando de esta forma su inserción en el medio y su participación en los mercados.

Los tres objetivos que se plantean, no han sido ordenados de acuerdo a una prioridad, por el contrario, se requiere que se aborden al mismo tiempo, en forma paralela y de acuerdo a la disponibilidad de recursos o priorización de estos.

Según el estudio realizado, estos tres objetivos son el fortalecimiento de la imagen pública de la organización, el fortalecimiento de las unidades de comercialización y la búsqueda de nuevos negocios y el fortalecimiento técnico productivo de socios y proveedores.

4.4.1 Directrices o estrategias. Para efectivamente alcanzar estos objetivos o áreas de acción planteados, la organización requiere definir estrategias o directrices que indiquen la orientación que buscan las acciones propuestas. Las directrices están divididas en aquellas que orientan el quehacer organizacional y aquellas que orientan el quehacer comercial.

4.4.1.1 Directrices o estrategias organizacionales. Las distintas acciones (proyectos, mejoras, negocios, etc.) que ha emprendido y emprenda la organización, deben ser entendidas y diseñadas de manera que cada una de ellas y, en su conjunto, apoyen integralmente el desarrollo de cada uno de los objetivos que se han propuesto. Es decir, que las acciones a implementar permitan fortalecer los distintos ámbitos involucrados (aspectos organizacionales, producción, comercialización, financiamiento y asesoría, entre otros), para así alcanzar los objetivos planteados.

Además CHILE, FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (FODEM) (1996), señala la necesidad de que exista un esfuerzo permanente y definido de mecanismos que en forma concreta permitan la coordinación y articulación entre los distintos actores involucrados en el desarrollo de la organización, de manera que se logre la integralidad planteada y el fortalecimiento de la organización.

Para lograr lo señalado, es fundamental la incorporación de nuevos dirigentes que asuman un rol más protagónico en la gestión de la empresa, conformando, junto con los asesores, un equipo de trabajo coordinado y capacitado para enfrentar las actuales exigencias que imponen los mercados a las organizaciones. Esto permitirá definir responsabilidades y roles, de manera de optimizar la toma de decisiones y ejecución de las mismas.

También, es necesario fomentar y fortalecer el sentido de pertenencia de los socios y proveedores, vincularlos más con el sistema, a través de la difusión de información y fomento de la participación para la toma de decisiones, de manera de que se sientan integrados, motivados, considerados, y responsables de los objetivos en la sociedad.

Por otra parte, se debe fortalecer el rol de la administración de la organización, a través de la incorporación de herramientas que faciliten la tarea administrativa, como informes, comisiones, reuniones mensuales, actas de las

reuniones y votaciones, registros, etc. Lo anterior permitirá contar con un sistema de administración que entregue información pertinente y oportuna para la toma de decisiones de la organización, tanto financiera como operativa.

Con respecto a la información, se hace necesario contar con acceso oportuno a información de mercado relevante, como así también a información institucional, referida a organismos públicos (INDAP, CORFO, FIA y SENCE, entre otras) e instituciones privadas (organismos de apoyo, organizaciones campesinas, consultoras y proveedores, entre otros), que permitan capturar información relevante para buscar recursos que permitan financiar entre otros, capacitación, inversiones o asesorías, necesaria para el fortalecimiento y proyección de la organización, lo que es ratificado por LERDON (2000).

4.4.1.2 Directrices o estrategias comerciales. Para consolidar la organización, como una empresa comercializadora, ya sea como proveedor de insumos o como comprador de productos, se requiere por un lado coordinar y fomentar la asociatividad de los productores y las ventajas propias de la misma (mejores precios de venta y menores precios de compra, en general), para lo cual se requiere canalizar las inquietudes de los clientes (socios y proveedores), tener un accionar oportuno que permita a los mismos seguir demandando el servicio y negociar los plazos de pago de los créditos solicitados.

Por otro lado, se deben buscar otras alternativas de negocio, que permita por un lado a la empresa asegurar un margen de ganancia, no depender sólo de la venta de leche e insumos, y ofrecer a los productores la posibilidad de comercializar sus productos a través de la organización, lo que los hace valorarla, ya que le sirvió para algo concreto, como es obtener ingresos.

Además, la organización debe analizar y evaluar la posibilidad de ampliar la cartera de clientes, tanto de proveedores como de poder comprador, ya que

pueden aportar beneficios a través de los volúmenes y aumentar los ingresos de la sociedad, siendo también válido para los proveedores de insumos.

Por último, es necesario destacar que el desarrollo comercial, especialmente en lo referido a la venta de leche, pasará por la solución de los problemas que se presentan en este ámbito, como son la calidad y la estacionalidad principalmente, por lo que aparece como fundamental el fortalecimiento del perfil productivo de los socios de la organización, de manera de poder asegurar su permanencia en el mercado y ser competitivos en el mismo, mejorando sus condiciones de comercialización, es decir, obtener mejores precios por ejemplo.

KLEIN (2002), reafirma lo señalado, ya que indica que cumpliendo los puntos anteriormente nombrados, se puede lograr insertarse exitosamente en el mercado.

4.4.2 Fortalecimiento de imagen pública de la organización. El primer objetivo planteado dice relación con la necesidad de fortalecer la imagen pública de la organización, tanto hacia el exterior de la organización, es decir, entre Pucara, INDAP, CEGE, Proveedores y Clientes, como en su relación interna, entre socios, dirigentes y la organización propiamente tal.

El desarrollo estratégico de Pucara S.A. esta determinado en gran medida, no sólo por la oportunidad de insertarse en los mercados, sino también por el éxito de su gestión que esta dado por:

- La capacidad del recurso humano con el que cuente la organización para la gestión de las distintas iniciativas, desde la capacidad de propuesta de estas, hasta su puesta en marcha y operación.
- El fortalecimiento de las redes internas de comunicación de la organización y la participación activa de los socios.

KLEIN (2002), confirma lo anterior, señalando la importancia que tiene el mejoramiento de la gestión en la empresa para su sobrevivencia y permanencia.

Es en esta perspectiva que se definen actividades concretas destinadas a fortalecer la organización de manera de darle sustentabilidad a las unidades de negocio desarrolladas y a las por desarrollar, tanto desde el punto de vista productivo como financiero.

Además, es muy importante que la organización se consolide en varios aspectos, como mejorar su funcionamiento y dinámica interna, las cuales requieren el desarrollo de mayores capacidades de gestión, compromiso (tiempo dedicado) y participación de sus dirigentes, funcionarios y asociados.

Para lograr lo antes señalado, el plan operativo se divide en dos áreas diferentes: Gestión institucional e Imagen interna y pública.

4.4.2.1 Gestión institucional. Según FODEM (1996), el éxito de una organización depende en gran medida en cómo organiza y estructura sus recursos, tanto humanos como financieros, y la capacidad de coordinar y distribuir estos recursos. De esta manera se logrará contar, en el corto plazo, con una organización con una base sólida de sustentación.

Por lo tanto, para lograr un mayor desarrollo de la gestión interna de la organización se realizarán las acciones descritas a continuación.

4.4.2.1.1 Definición de roles, funciones y responsabilidades en la toma de decisiones. Para concretar esta acción, se definieron las siguientes actividades a realizar:

- a) Taller o capacitación en organización para reforzar y/o dar a conocer la estructura, funcionamiento, roles, estructura en la toma de decisiones en la organización, dirigido a socios, hijos de socios y dirigentes.
- b) Taller para el análisis, elaboración, modificación o actualización de los estatutos de la organización y del reglamento interno, donde participen dirigentes, profesionales, administrativos y asesores y posteriormente los socios para evaluar finalmente lo propuesto. Esto permitirá:
- Que los miembros de la organización refuercen el conocimiento de los estatutos que los rigen.
 - Que si es necesario se hagan correcciones a los actuales estatutos.
 - Que conozcan mejor el reglamento interno existente.
 - Que el actual reglamento interno se actualice y se haga vigente.
 - Redefinir en estos documentos los roles, funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización, de la directiva y de los profesionales y/o trabajadores.
 - Conocer la estructura de toma de decisiones de manera de descentralizarla, distribuyendo así responsabilidades, aumentando la capacidad de gestión de la organización y poniendo en marcha las actividades que se planifican.
- c) Modificar el actual funcionamiento de la empresa, para lograr una empresa coordinada y organizada, con una buena dirección y control, sobre todo del recurso humano. Para esto se propone:
- Que exista un registro anticipado de lo que van a sembrar los socios y en que cantidad, además de averiguar las proyecciones del mercado (de venta) de esos cultivos para el año que viene. Así se puede saber cuanto debe sembrar el acopio, para que no exista un exceso o un déficit. Esto último debe hacerlo el Agrónomo y el Técnico agrícola.

- Que el equipo técnico y el directorio trabajen en conjunto, en forma coordinada, además de trabajar con los líderes y los que se manejan en el tema.
- Que los técnicos solucionen los problemas de la empresa como empresa negocio, aparte de lo que se haga en SAT empresa y SAT predial, coordinando lo que sucede en terreno con las posibilidades de la empresa.
- Que se creen comisiones conformadas por el equipo técnico, miembros del directorio y socios para ayudar al gerente a realizar sus labores.
- Que la directiva se dedique a cobrar a los socios los créditos solicitados para no quitarle tiempo al gerente y evitar la falta de pago, así la directiva está más informada y no puede emitir juicios equivocados por falta de conocimiento.
- Que se realicen reuniones en conjunto con los asesores y profesionales, para que estos últimos entreguen un informe de lo que han hecho, aporten información y sean evaluados.
- Que las reuniones sean mensuales y con una fecha fija.
- Que el directorio se preocupe de ver como está funcionando el recurso humano de la empresa, ya sean los profesionales, empleados, etc. Colocarse más en contacto con ellos para saber como están trabajando y que están haciendo. Lograr mayor involucramiento, fiscalización, control, comunicación y presencia.
- Que exista mayor motivación, reconocimiento para con los empleados, pero también llamarles la atención cuando sea necesario.
- Que la persona que administra la empresa reciba un sueldo acorde con su labor, para que esté motivado, se demuestre un reconocimiento de su trabajo y su tiempo dedicado a la organización sea recompensado.
- Que se de mayor solemnidad al proceso de toma de decisiones, para que sea democrático, quedando para esto, un acta de la reunión y de las votaciones.

- Que con respecto a los profesionales y empleados exista dirección, control, evaluación, corrección de errores y exigencia de rendimiento y capacidades, sobre todo en los profesionales.
- Que la evaluación de los profesionales que solicita INDAP y se realiza a través de control social sea realizada primero por control social y el directorio, quién lleva a cabo la evaluación (forma interna) y en forma independiente (forma externa) por INDAP.
- Que los profesionales hagan más que lo justo y lo necesario, que exista mayor motivación y compromiso de parte de los profesionales y técnicos.
- Que el equipo técnico funcione más en conjunto con el equipo de planta, que exista mejor flujo de comunicación
- Que los profesionales que asisten a la organización tengan absoluta claridad sobre todos los beneficios, subsidios que existan y que sepan donde se puede recurrir para conseguir financiamiento para diferentes actividades.
- Que el veterinario se dedique más al manejo y prevención del acopio, es decir, a fiscalizar la recepción, almacenamiento y la calidad de la leche, que a atender cesáreas, emergencias y visitar los predios.
- Que en el proceso de toma de decisiones, el gerente administre todos los recursos y rinda al directorio las razones de lo realizado, tomando este así conocimiento de lo ya hecho por el gerente y no lo contrario.

KOONTZ y WEIHRICH (1994), señalan la importancia que reviste en el buen funcionamiento de una empresa, el tener un correcto conocimiento de los roles y funciones que debe cumplir cada funcionario dentro de ella.

4.4.2.1.2 Creación de capacidades. Para poder contar con una organización eficiente se requiere tener dirigentes y asesores capacitados, por lo que es necesario capacitar y reforzar las capacidades de gestión de los mismos. Para ello se proponen cuatro actividades principales, las que podrán aumentarse de acuerdo a las necesidades:

- a) Curso y giras tecnológicas a dirigentes, administrativos, agricultores, técnicos y profesionales para conocer el funcionamiento de los mercados a los cuales están asociados y otras experiencias de organizaciones más desarrolladas.
- b) Curso y taller de capacitación a dirigentes, administrativos y profesionales en planificación y control de gestión.
- c) Curso y taller a dirigentes y profesionales de formulación y evaluación de proyectos.
- d) Curso y talleres de capacitación a dirigentes, administrativos, técnicos y profesionales sobre aspectos administrativos y contables básicos.

Lo anterior lo confirma KLEIN (2002), ya que indica que es necesaria la capacitación orientada a dirigentes, profesionales y encargados de los centros de acopio, entre otros.

Además, se debe señalar la conveniencia de integrar en estas actividades a jóvenes y/o agricultores, damas o varones, que sin ser dirigentes tengan la inquietud, capacidad y entusiasmo por serlo, permitiendo así detectar nuevos líderes, motivarlos y al mismo tiempo capacitarlos, posibilitando una renovación natural.

4.4.2.1.3 Elaboración de planificación anual. Según LERDON (2000), la realización de la planificación anual de la empresa, aparece como una necesidad para una organización que quiere proyectarse y desarrollarse en el tiempo, de manera de poder prever las acciones y necesidades de recursos para implementar el plan de trabajo anual y conocer las necesidades de recursos humanos y financieras, que su ejecución demandará.

- a) Planificación anual. Para desarrollarla se sugiere que a fines de enero, de cada año se realice un análisis de las actividades desarrolladas durante el año y se proceda a realizar la planificación tentativa para el año siguiente.

En esta reunión de trabajo, deben participar todos los miembros de la directiva, comisiones, técnicos y profesionales involucrados, así como los asesores externos pertinentes, de manera de definir los programas y actividades a desarrollar para el año siguiente.

Posteriormente el plan de trabajo anual determinado debe ser presentado a la junta de accionistas como propuesta para saber lo que opinan de él.

- b) Presupuesto anual. Conjuntamente con la actividad anterior se deben cuantificar los recursos financieros requeridos para implementar dicho programa de actividades. En este análisis se deben considerar los requerimientos de capital de trabajo para cada actividad, pago de créditos, inversiones a realizar, cuentas por cobrar, saldos en cuenta corriente y cuentas por pagar, entre otras.

4.4.2.1.4 Acceso a fuentes de información. Es necesario crear la conexión a fuentes de información en forma permanente, que puedan apoyar la toma de decisiones estratégicas y comerciales. Además, es necesario recibir información respecto a la discusión de políticas a nivel nacional para el sector y en relación a la puesta en marcha de nuevos programas de desarrollo regional y/o local.

De esta forma FODEM (1996), señala que lo que se busca es que la organización contrarreste su aislamiento geográfico con un mayor conocimiento de la realidad y perspectivas agropecuarias que se encuentran contenidas en los artículos de distintas fuentes de información.

Para lograr lo anterior, se sugiere suscribirse e inscribirse en publicaciones como Boletín del ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura), Revista Agroeconómico de Fundación Chile, Boletín de Mercados de INDAP y Revistas del área agrícola de circulación regional (INIA Remehue y Nuestra Tierra, entre otras).

4.4.2.2 Imagen interna y pública. La imagen interna, el compromiso y la consecuente participación de los socios en las actividades de la organización son una necesidad primordial, para asegurar el funcionamiento de la misma y el éxito del plan operativo anual (LERDON, 2000), por lo tanto se sugiere implementar las acciones que se indican a continuación.

4.4.2.2.1 Actualización del registro de socios e incorporar nuevos socios. Actualizar el registro de socios, tomando como criterio la situación de los socios actuales e incorporar nuevos socios, especialmente jóvenes.

4.4.2.2.2 Entrega de información clara y oportuna. Dirigida a los socios de la organización, con el objeto de aumentar el contacto con ellos e incorporarlos al quehacer de la organización. Para esto se pueden realizar las siguientes acciones:

- a) Emisión de cartilla con programa de trabajo anual. Como una manera de dar a conocer las actividades que la organización realiza, se sugiere confeccionar una cartilla que contenga las actividades contempladas en el programa de trabajo anual, con una calendarización clara de acciones a desarrollar.
- b) Confeccionar un volante de difusión trimestral. Este volante debe contener la información referente a los servicios que la organización esta entregando (insumos, fletes, inseminación, etc.), así como las ventajas de adquirir insumos en forma asociativa y recalcar las actividades del trimestre de mayor importancia (recuperación de IVA, solicitudes de crédito, etc.).

- c) Control social como herramienta para conocer lo que opinan los socios no sólo para INDAP, sino también para la empresa. De esta forma se puede determinar que necesitan y desean los socios y la empresa propiamente tal, ayudando así a tomar medidas y acuerdos, con un mayor control e información.

Para esto se propone que se realicen reuniones de trabajo para que control social traspase las opiniones que adquiriera a la directiva y/o al equipo técnico y así quede por escrito lo conversado y se busquen las soluciones pertinentes.

Además, control social debe comunicar cuando existan problemas que se deban solucionar rápidamente para realizar reuniones, para que los socios y todos los profesionales puedan asistir.

- d) Tener un cuaderno de registros. Esto es que los choferes tengan un cuaderno donde registren las opiniones y quejas de los socios, para posteriormente darlas a conocer a control social y al directorio en una misma reunión, para que se complemente la información reunida por control social y se analice.
- e) Visitas y/o charlas técnicas por sector. Además de ir revisando con los productores temas técnicos, permite llevar a la directiva (organización) a los socios a través de operarios técnicos con la directiva presente, esto permite escuchar a socios y proveedores y saber de las inquietudes, errores y aciertos en el manejo de organización, además de poder realizar las correcciones en el momento oportuno y hacer sentir a los socios y proveedores que son escuchados.

4.4.3 Fortalecimiento de las unidades de comercialización y búsqueda de nuevos negocios. El segundo objetivo planteado es lograr la consolidación de la organización, primero como una empresa comercializadora de leche e insumos agrícolas en el sector donde se encuentra ubicada, y segundo, a través de la búsqueda y comercialización, en el mediano plazo, de nuevas alternativas de producción.

Para lograr lo anterior se requiere aprovechar las ventajas comparativas de la asociatividad y la posibilidad de acceder a una plataforma mínima de comercialización asegurada, como son clientes y fuentes de financiamiento cautivos.

Como respuesta a la necesidad de fortalecer las unidades de negocio actualmente desarrolladas por Pucara S.A. y ante la búsqueda de nuevas alternativas de negocios, que permitan que la organización tenga acceso a otros ingresos independientes de la producción de leche, se estudian los puntos nombrados a continuación.

4.4.3.1 Comercialización de insumos. Esta unidad de negocio o actividad, consiste básicamente en la compra y venta de insumos agrícolas, como fertilizantes, semillas, agroquímicos, productos veterinarios, detergentes e higienizantes, alimentos para ganado (fardos, melaza, avena chancada, sales minerales) e inseminación artificial como venta de un servicio.

De los insumos nombrados anteriormente, la mayoría se encuentran estrechamente relacionados a la actividad lechera y pecuaria.

Esta actividad se desarrolla con el fin de obtener economías de escala, tanto al comprar en forma asociada los insumos requeridos por los socios y proveedores, como al vender, mismo tiempo, los productos y/o insumos, generando márgenes operacionales para la sociedad (LERDON, 2000).

4.4.3.1.1 Gestión institucional. Desde el punto de vista de la gestión institucional, se puede señalar que la organización ya cuenta con experiencia ganada en el desarrollo de esta actividad, producto de ser operarios directos de la misma y no intermediarios entre la planta y los socios.

En este período la organización, principalmente a través de don Jorge Coronado, como Gerente y Representante legal de la organización y el Sr. José Bórquez, como encargado y responsable del manejo del acopio, y ocasionalmente con el apoyo de los técnicos de asistencia técnica, han desarrollado esta actividad en forma bastante eficiente.

Esto ha permitido que se manejen en forma eficiente con proveedores de insumos y servicios locales y regionales, con los cuales han entablado relaciones comerciales estables, además de tener definidos sus principales proveedores y eventuales sustitutos si fuera necesario.

Lo que se observa notoriamente es un buen manejo de las relaciones comerciales y un manejo acertado en el relacionamiento con los clientes (socios y proveedores).

Lo primero se refiere tanto en la formalidad como en las ventajas comerciales que se obtienen en cada transacción, ya sean plazos, descuentos o negociaciones, entre otros y la seriedad y el respeto de las condiciones acordadas.

Por otra parte, lo segundo se debe principalmente al manejo adecuado de volúmenes en bodega, que no significan una gran cantidad de recursos inmovilizados y pueden cumplir rápidamente con los pedidos de insumos, al encontrarse la demanda adecuadamente dimensionada.

4.4.3.1.2 Recursos humanos. En cuanto a los recursos humanos, este puede constituirse en un elemento limitante, ya que en la medida que aumente el movimiento comercial de la empresa, no va a alcanzar el actual encargado del acopio a atender en forma eficiente sus dos funciones.

Esta situación encuentra su explicación en que esta actividad corresponde a una función más del operario del acopio, pero sin embargo, esta actividad ha comenzado a demandar más tiempo que el originalmente estimado. Esto último se debe a que al aumentar el volumen de comercialización, aumenta la carga de trabajo administrativo, como son la atención al cliente (venta), coordinar el despacho de la mercadería cuando corresponde, el control de stock, la reposición de stock, por lo que comienza a distraer la actividad del operario del acopio.

Respecto a este tema, se sugiere en primera instancia probar con una medida preliminar, consistente en limitar el funcionamiento de la unidad de comercialización a las horas en las cuales se encuentra finalizada la labor de recepción de leche, o bien que un miembro de la directiva se haga cargo de esta actividad durante el trabajo del encargado del acopio.

Si bien estas soluciones solo buscan disminuir los inconvenientes que se presentan y atienden a la situación financiera de la organización, la recomendación es que el actual operario desempeñe sólo funciones relacionadas con el manejo de la unidad de comercialización de insumos y asuma un rol de supervisión en el acopio, además de desempeñar el programa de inseminación, permitiendo que el otro operario se desempeñe a tiempo completo en el manejo del acopio.

4.4.3.1.3 Desarrollo comercial. En cuanto al desarrollo comercial, se debe analizar la posibilidad que eventualmente se pueda ampliar la cartera de clientes, abarcando otros productores del sector que no necesariamente están relacionados con la organización, pero de reconocida seriedad para los negocios.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el recorrido que se realice para recolectar la leche no sea demasiado largo, ya que esto disminuye la calidad de esta, por pasar la leche mayor tiempo a temperatura ambiente y perjudica a los productores que entregan leche de buena calidad.

Se sugiere en la medida de lo posible analizar la forma de poder asociarse con otras organizaciones de agricultores, para poder reunir mayor volúmenes y así acceder a mayores beneficios por economías de escala (precios, fletes, plazos, etc.), que beneficien a los participantes.

4.4.3.1.4 Infraestructura. En cuanto a las necesidades de infraestructura, se necesita la construcción de una bodega más grande para poder guardar los insumos agrícolas necesarios, ya que la existente no da abasto para almacenarlos, sobre todo los fertilizantes, en los períodos de mayor demanda.

4.4.3.2 Comercialización de leche. Esta constituye la principal unidad de negocio de Pucara S.A. y la principal motivación que los llevó a asociarse. A través de la organización, los socios y proveedores comercializan su leche y adquieren insumos, entre otros beneficios, que posteriormente son descontados desde la liquidación mensual de leche.

Este acopio vende su leche a la planta Prolesur, Soprole, ubicada en la ciudad de Los Lagos, siendo considerado por esta como uno de los acopios que entrega mejor calidad higiénica de leche, a pesar de las cada vez mayores exigencias de calidad por parte de la planta lechera y los bajos precios pagados a productor.

Sin embargo, se ha observado este último año una disminución en la calidad de la leche entregada a la planta, lo que se puede deber principalmente a que el acopio recolecta la leche de los productores de Las Huellas, los cuales muestran un menor nivel tecnológico y marcados problemas de manejo a nivel

predial (falta de lugares de ordeño, falta de agua en el lugar de ordeño, marcada estacionalidad, entre otros).

Por otro lado, existe la percepción de una falta de supervisión y preocupación por parte de los profesionales por el tema de la calidad higiénica de la leche, ya sea a nivel de los predios y/o del acopio mismo, lo que conlleva a empeorar la calidad de esta.

Esta situación se presenta en el Anexo 14, donde se puede ver la evolución de los recuentos de unidades formadoras de colonia y de los recuentos de células somáticas del acopio.

Con respecto a la recepción de leche del acopio, esta bordea el millón de litros año, lo que sumado a la entrega de leche de buena calidad, es una ventaja para la organización, ya que mejorando aún más estos dos puntos y siendo la leche el negocio central y principal de esta sociedad, se pueden consolidar aún más como acopio.

4.4.3.2.1 Gestión institucional. Desde el punto de vista de la gestión institucional, en esta actividad existe un escaso grado de articulación o negociación con la planta lechera, como se analiza en la revisión bibliográfica, por lo que la empresa está obligada a producir o comercializar un producto con las características solicitadas por el comprador.

Al no hacer lo anterior, se arriesga por un lado a la obtención de bajos precios por su producto y por otro lado que en el mediano a corto plazo, los esquemas de pago y castigos de esta planta sean más severos, arriesgando que la organización quede fuera del mercado, por no alcanzar los rangos mínimos de calidad impuestos por el comprador, y poner a sus socios y proveedores en una situación de extrema gravedad.

4.4.3.2.2 Recursos humanos. El acopio de leche cuenta actualmente con dos operarios, don José Bórquez, contratado a jornada completa, quien es el encargado del acopio, de la comercialización de productos y del programa de inseminación artificial y don Mario Hernández, quien está contratado por media jornada (durante el invierno), para ser el ayudante del encargado del acopio y el peoneta del chofer del camión y el resto del año a jornada completa para realizar las mismas funciones o las que se necesiten en la organización.

Ambos operarios cuentan con entrenamiento calificado y conocimientos para desempeñar en buena forma su labor, sobre todo don José que ha recibido capacitación permanentemente en cuanto a calidad higiénica de la leche y en inseminación artificial.

Debido al problema planteado en el tema anterior (comercialización de insumos), se hace necesario definir en el corto plazo la situación de los operarios, ya que no puede el encargado del acopio desempeñar múltiples funciones en forma eficiente (acopio de leche, venta de insumos e inseminación).

4.4.3.2.3 Infraestructura. Esta organización cuenta con una construcción en muy buen estado de conservación, prácticamente nuevo, que tiene todos los servicios necesarios para operar adecuadamente. Este acopio se construyó gracias a un crédito Bogan recibido en el año 1998, que también les permitió la compra de un camión para la recolección de la leche. El antiguo acopio se utiliza generalmente como bodega para almacenar algunos insumos.

4.4.3.2.4 Estrategia comercial. Acerca de la estrategia a seguir, sería recomendable formular o replantear el actual programa de asistencia técnica, creando un sistema en que se visite y capacite más al productor en el predio en forma permanente, respecto a como producir leche de calidad, tanto higiénica como desde el punto de vista de su composición, es decir, según las exigencias de la planta.

Para lograr lo anterior, el equipo técnico debe darle mayor importancia al tema, concentrando más tiempo de su trabajo en solucionar y mejorar el problema de la calidad de leche, que de otros negocios, ya que como se dijo anteriormente, la organización se basa en la producción de leche y por ende si esto falla peligrará el futuro de la misma.

Por otra parte, los profesionales deben involucrarse más en el acopio mismo, supervisando constantemente las labores que allí se realizan y como se efectúan e interiorizarse de los problemas que han ocasionado la baja calidad de leche en el último tiempo para poder solucionarlo.

Es importante lograr que los técnicos trabajen en equipo con los empleados de planta, para lograr una mejor comunicación y traspaso de información, lo que va a permitir descubrir y solucionar más rápidamente los problemas.

Tanto los productores como los profesionales que pertenecen o trabajan en la organización deben sentirse comprometidos con ella y tener claridad acerca de las prioridades existentes. No debe dejarse de lado lo que siempre han producido, y cada vez mejor (leche), por otros negocios igualmente importantes, pero no básicos para la existencia de la organización.

Por otra parte, es importante aprovechar todas las capacitaciones y asistencias técnicas gratuitas que entregan las empresas proveedoras de productos, ya sea en el tema de la producción de la leche, ámbitos relacionados con ella (producción de praderas) o en otros que sean del interés de la organización.

Con respecto al volumen de leche que recibe el acopio, sería recomendable comprar leche a otros productores en la medida de lo posible, medianos y pequeños para aumentar los ingresos de la organización, tomando en

cuenta no aumentar demasiado el recorrido u organizarlo de otra manera, de manera de no exponerla mucho tiempo a la temperatura ambiente.

4.4.3.3 Nuevas alternativas de negocios. La búsqueda de nuevos negocios sin lugar que se torna en una necesidad apremiante para la organización, sin embargo sería positivo que la organización en el corto plazo centrara sus esfuerzos en el fortalecimiento organizacional tanto a nivel interno, como externo.

Por lo anterior, se recomienda que las nuevas unidades de negocio, de largo plazo o de alto riesgo que se desean evaluar y/o implementar deben ser analizados en forma específica a través de un proyecto de inversión.

Entre las ideas que deben ser consideradas para su evaluación se mencionan aquellas señaladas por los directivos y socios en los talleres, como el adquirir un pool de maquinaria agrícola para prestar servicios a los pequeños agricultores del sector y a los mismos socios de la organización y producir cerdos para posteriormente comercializarlos, entre otros.

Las fuentes de financiamiento existirían a partir de fondos y concursos para postular al financiamiento de proyectos de inversión e incluso algunas líneas de crédito dentro de INDAP. Este análisis deben realizarlo los profesionales y asesores de la organización en conjunto con la directiva.

Sin embargo, se debe analizar, en el corto plazo por ejemplo, la búsqueda de actividades de rápida generación de ingresos, que si bien llevan consigo un grado de riesgo, propio de la actividad agrícola, como los cereales (trigo, avena grano, cebada, triticale, otros), hortalizas o papas, pueden ser rentabilizados disminuyendo los costos de cultivo.

La implementación de actividades como la señalada, además pueden realizarse asumiendo créditos INDAP de corto plazo u operacionales, créditos de

los proveedores, es decir, eventualmente se pueden asumir riesgos sin utilizar recursos frescos, sino que trabajar sólo con créditos o capitales externos.

Esto permitiría que tanto los subsidios como la posterior venta del producto, es decir los márgenes de estos negocios, sirvan para cumplir con las obligaciones crediticias contraídas con INDAP u otros y para potenciar la organización disminuyendo los costos operacionales del acopio.

4.4.4 Fortalecimiento técnico productivo de socios y proveedores. El tercer objetivo planteado es mejorar la principal unidad de producción de socios y punto de encuentro entre la organización y productores (socios y proveedores) que es la producción de leche.

Como se señaló anteriormente, el fortalecimiento técnico productivo de socios y proveedores, aparece como fundamental en el corto y mediano plazo, y las razones de esta prioridad se desprenden del análisis de la comercialización de leche, en donde se dejó claramente establecido el riesgo que corre la organización con los actuales niveles de exigencias de calidad higiénica y la baja en calidad que ha presentado el último año el producto ofertado por la organización.

Es por lo ya explicado que se hace necesario abordar esta problemática con todos los recursos y estrategias posibles de manera de ir avanzando en el tema.

4.4.4.1 Mejoramiento de la producción de leche. La implementación de un programa de aseguramiento de la calidad higiénica de la leche cruda, aparece como el desafío más importante que deberá afrontar esta sociedad, para mejorar aún más esta calidad de la leche tanto a nivel predial como a nivel del acopio.

Considerando las actuales condiciones del mercado, y para lograr la permanencia de la organización en el negocio lechero, es fundamental resolver el

problema de la disminución de la calidad higiénica de la leche que afecta al CAL en este momento y que está vendiendo a la industria.

Además se debe considerar el dinero que ha dejado de ganar la organización y los productores, como consecuencia de los castigos aplicados por la industria. En el Anexo 14 se observa la disminución de los precios pagados al acopio por litro de leche a través de los meses y entre los diferentes años.

Es por ello que se requiere estructurar y hacer cumplir un programa de aseguramiento de la calidad higiénica de la leche, el que abarque el ámbito predial, la recolección y el CAL, y que contemple al menos un diagnóstico, seguimiento, medidas, evaluación y ajuste, llevando periódicamente una carta de control de las variables de calidad higiénica, tanto de los productores en forma individual como del estanque del acopio.

Además es conveniente aplicar el reglamento interno en la organización, para sancionar a aquellos productores que pese haber recibido visitas y recomendaciones de los profesionales, continúan periódicamente entregando leche de mala calidad al CAL.

Idealmente se debería hacer operativo durante el primer trimestre del año 2003 el reglamento interno y fijar como primer punto de evaluación el mes de septiembre, para observar los resultados parciales y poder disponer de medidas correctivas de acuerdo a los mismos, ya sea reestructurando la estrategia de intervención o reforzando aquellos que ha dado buenos resultados.

Se espera que los equipos técnicos vinculados a la organización, directa o indirectamente, elaboren en conjunto y en forma integral un programa de aseguramiento de la calidad, y que se transforme en un documento que comprenda tanto los ámbitos a nivel del acopio como a nivel predial.

El programa debe ser dado a conocer a los entes involucrados, dirigentes, operarios, socios, profesionales e INDAP. Además, se deben establecer metas, en las cuales se precisen, a modo de referencia, alcanzar un cierto nivel de calidad, tanto con la leche de estanque como a nivel individual, de manera que se logre a lo menos una reducción en las pérdidas económicas que se producen a nivel del CAL producto de la aplicación del esquema de pago de la planta.

Una vez alcanzado un cierto nivel de calidad, teniendo como referencia los rangos de las variables (recuento total de ufc/ml y recuento de células somáticas) que aparecen en el esquema de pago de la industria, es fundamental mantener esa calidad, debiendo ponerse especial atención a la recolección y lo que dice relación con el manejo y operación del CAL.

Para ello se debe establecer dentro del programa un plan de intervención que establezca un control permanente de las condiciones de recolección, principalmente el tiempo de recolección y controlar también lo que sucede a nivel del CAL a través de visitas inspectivas periódicas, utilizando para ello una ficha de control.

Por otra parte, si se quiere mejorar la calidad higiénica de la leche, se debe atender bajo el programa del SAT predial a todos los agricultores que comercializan su leche con el acopio, es decir, los profesionales deberían asistir a los usuarios del programa como también a aquellos que no lo están, y muy especialmente los que venden volúmenes importantes.

Si por razones presupuestarias esto no es posible, la organización debe procurar los recursos necesarios para financiar las horas profesionales que requiera la situación, a través de INDAP u otros.

Así mismo, como ya se mencionó anteriormente, es importante que se relacionen en forma coordinada y conjunta los profesionales del SAT con la

organización. Además es vital el rol que deben asumir los directivos, primero con el ejemplo y luego ejecutando algunas medidas correctivas que pueden ser implementadas desde el nivel organizacional como la priorización de socios en programas de subsidios, entre otros.

4.4.4.2 Mejoramiento de la producción de leche en invierno. Otro aspecto que debe ser abordado integralmente, es la formulación de un programa de producción de leche de invierno, de manera de poder acceder a bonificaciones por este concepto y disminuir las pérdidas por litros excedentes.

Un programa de estas características, es en general de lento avance, ya que requiere de dos a tres años para poder cambiar la estacionalidad de los partos dentro de un predio, además de ir acompañado de un plan de manejo de los recursos forrajeros de cada predio. Por lo tanto, para lograrlo es importante una vez más la acción coordinada de productores, dirigentes, profesionales y técnicos.

Dentro de este aspecto se debe implementar un programa de trabajo en el mediano largo plazo, el cual debe considerar, entre otros, la presentación de proyectos para obtener vacas con partos otoñales y asegurar la disponibilidad del recurso forrajero para estos mismos agricultores.

Por otro lado, el programa planteado debe ser coordinado por el médico veterinario, quién debería utilizar y promover las ventajas del programa de mejoramiento genético del cual esta organización es beneficiaria. Además, se cuenta con el inseminador en la misma organización, lo que le permitiría pensar que este programa debe ser aprovechado cabalmente, dadas las ventajas que tiene para ser implementado.

4.4.4.3 Mejoramiento sanitario del rebaño. De igual forma que en los puntos anteriores, es fundamental que se implemente un programa de control y erradicación de la brucelosis y tuberculosis bovina, debido a la importancia

económica que tienen estas enfermedades para las explotaciones bovinas y para la salud pública, ya que son enfermedades que también se transmiten al hombre.

La brucelosis afecta a las explotaciones ganaderas por disminución de la producción expresada en; menos kilos de carne a la venta, menor número de terneras para reemplazo, menos litros de leche y un aumento de animales a eliminar por problemas de fertilidad lo cual provoca pérdidas económicas directas.

Según CHILE, SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO (SAG) (2002), otro efecto importante, es la influencia de la brucelosis en el mercado de la leche. Cada vez con mayor frecuencia los productores se enfrentan a clientes que aumentan sus exigencias en el tema de calidad de los alimentos, por lo cual la presencia de la enfermedad en el país produce inconvenientes en la comercialización de productos lácteos, tanto en el ámbito nacional como en mercados de exportación.

En el caso del CAL, es necesario acogerse al proyecto de “Control y Erradicación de Brucelosis Bovina de la X Región”, el que cuenta con el apoyo financiero del Fondo para el Mejoramiento Sanitario FONDO SAG, con el fin de alcanzar la calidad de Centro de Acopio libre de brucelosis.

Los principales objetivos de este proyecto son: eliminar la enfermedad de aquellos predios infectados antes y durante el proyecto y lograr la condición de libre en la totalidad de los predios pertenecientes a los CAL.

Para lograr lo anterior es necesario vigilar la leche de todos los productores que entregan al acopio, a través de muestreos de la misma cada cierto tiempo, además de sanear los predios, visitando los que están infectados, identificando los animales con aretes, vacunándolos, marcando los animales positivos y eliminando estos últimos.

Por otra parte, las acciones planteadas por el proyecto entregan una serie de beneficios asociados a su aplicación, sin costo para el agricultor, como visitas del Médico Veterinario, diagnóstico del laboratorio, identificación de animales (aretas), aplicación de vacunas, capacitación y regularización de situación sanitaria.

Con respecto a la tuberculosis bovina, esta puede controlarse dentro de un rebaño afectado. Al igual que en la brucelosis, el SAG pretende establecer un proyecto destinado a lograr el saneamiento de Tuberculosis Bovina y certificar predio libre en los rebaños lecheros.

El proyecto tiene como objetivo lograr el saneamiento y certificar predio libre de Tuberculosis bovina a los rebaños lecheros, principalmente de las regiones VIII, IX y X.

El CAL puede lograr el estado de Predio Libre de Tuberculosis bovina, acogiendo a este proyecto, siguiendo un plan aprobado por el Médico Veterinario del SAG y realizado por un Médico Veterinario acreditado.

Según el SAG (2002), las repercusiones económicas directas de la tuberculosis bovina, según una estimación de la Oficina Panamericana de la Salud, involucran en el matadero: costo adicional del procesamiento del ganado tuberculoso, pérdida resultante de animales con decomiso total y pérdida resultante de animales con decomiso parcial.

En el ganado lechero se produce: pérdida de leche (estimada en una reducción del 10%), pérdida en la producción de carne de ternero (estimada en un 15% del valor de los novillos de carne) y pérdida por eliminación (estimada en un 50% de la diferencia entre el valor del mercado de la vaca en producción de leche y el valor de la venta como animal de carne).

Por último en el Ganado vacuno de engorda existen pérdidas por disminución en la producción estimada en un 20% del valor del ternero de engorde

destetado y pérdida por eliminación, estimada en un 30% de la diferencia entre el valor del mercado de la vaca de cría y el valor en el matadero de la vaca de engorde.

Además, se deben incluir, las pérdidas indirectas, tales como los costos adicionales por gestión y sanidad, la pérdida de mercados potenciales y la pérdida socioeconómica resultante de los precios más altos de la carne (SAG, 2002).

Finalmente es importante tomar en cuenta que, sumándose a la situación de los mercados internacionales, en el mercado nacional, actualmente un número importante de plantas están bonificando (\$1 o 1% sobre el valor base por litro) a los predios que se encuentran libres o en proceso de saneamiento de tuberculosis y brucelosis bovina.

5. CONCLUSIONES

La organización estudiada es una Sociedad Anónima, que cuenta con un Centro de Acopio Lechero, dedicándose fundamentalmente a la producción de leche. Conjuntamente, presenta 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 la organización, se determinó que el 62 % está entre los 35 y 65 años de edad, que sólo el 30 % de ellos cursaron algunos cursos de enseñanza media y que el 80 % del total son hombres, teniendo en promedio predios de 26 hectáreas de superficie y 14 vacas por agricultor.

Al analizar el funcionamiento administrativo de la empresa, 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 la empresa a largo plazo.

Estudiando la organización de la empresa, se percibió la falta de claridad de parte de la directiva y de los trabajadores del acopio de la organización acerca de los roles y funciones que deben cumplir. Igualmente, se detectó la falta de formalidad en la toma de decisiones, ya que no quedan registros de lo acordado y no se realizan votaciones.

Se determinó que existen falencias en la dirección de la empresa, 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. Por otra parte, se detectó ausencia de incentivos y de buena comunicación entre los distintos niveles de la empresa, resaltándose la falta de presencia o compromiso del equipo técnico.

Cabe señalar, que el control de la empresa no se realiza como corresponde, principalmente porque se desconoce si al final del período la planificación se desarrolló como se presupuestó y porque no existe supervisión de los profesionales y trabajadores de la organización. Prácticamente no se realizan evaluaciones y las efectuadas no se revisan periódicamente, lo que muestra una falta de formalización de este proceso.

Al estudiar la evolución de la rentabilidad financiera de la organización, se pudo determinar que las rentabilidades del capital propio y del capital total, han sido muy variables los últimos cuatro años, con tendencia a disminuir. Esto se debe principalmente, a que los costos de la empresa 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 empresas en el sur del país.

Desde el punto de vista financiero, es una empresa 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 la empresa ha aumentado su nivel de endeudamiento a corto plazo, sin tener el activo circulante disponible necesario para cancelar estas deudas. Esto lleva a concluir que existe una necesidad importante de incrementar el capital de operación y/o reducir la N.C.O.

A partir del análisis FODA, se pudo concluir que se generó consenso en que la visión de la organización es agregar valor a los productos, mejorar la calidad de leche y buscar nuevas alternativas de negocio, determinando como misión “consolidarse como organización empresarial campesina competitiva en el rubro leche generando mejores condiciones productivas para sus asociados, y así mejorar la situación económica de los mismos a través de capacitación, comercialización de sus productos agropecuarios, generación de trabajo y

búsqueda de nuevas alternativas de negocio. Todo esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los socios de esta organización”.

Se determinaron como principales fortalezas de la organización contar con asesorías de apoyo del CEGE y de INDAP, buena imagen frente a los proveedores de insumos, capacidad de comunicarse y/o relacionarse con el medio, ser una organización ordenada y poseer capital de trabajo.

Entre las debilidades sobresalieron que no todos los socios están comprometidos con la sociedad, falta de capacitación de los dirigentes, los profesionales hacen lo justo y necesario, no están comprometidos, poca participación de los socios en las juntas por desmotivación y falta de control sobre el equipo técnico que trabaja en la organización.

Se reconocieron como oportunidades contar con créditos y subsidios para lograr buena infraestructura, relacionarse con diferentes organismos del Estado, además de poder crear nuevos negocios para la organización. También, el tener acceso a capacitación y fomentar la asociatividad interna y externa.

Destacaron como amenazas para la organización el mercado de la leche, poco claro e inestable, las políticas del Estado a corto plazo para el pequeño productor. Asimismo la subdivisión de la tierra, la dependencia de los subsidios y la falta de información.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se plantearon tres objetivos estratégicos para fortalecer internamente la gestión empresarial de la organización y proyectarla al exterior con más solidez. Estos son el fortalecimiento de la imagen pública de la organización, el fortalecimiento de las unidades de comercialización y la búsqueda de nuevos negocios y el fortalecimiento técnico productivo de socios y proveedores.

6. RESUMEN

A lo largo del primer semestre del año 2002 se llevó a cabo un análisis de la gestión realizada por la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A., además de un análisis estratégico de la misma. Este centro de acopio lechero se encuentra ubicado en la Provincia de Valdivia, Décima Región, Chile, vinculado como organización al CEGE Paillaco.

Se determinaron y analizaron los elementos que componen el funcionamiento administrativo de la empresa, es decir, la planificación, organización, dirección y control de esta, a través de un taller (focus group) con los dirigentes de la organización y una encuesta a los trabajadores del acopio.

A su vez, se pudo analizar la evolución financiera contable de los últimos cuatro años de la organización. El análisis financiero consistió en el estudio de indicadores de rentabilidad, solvencia y liquidez, los cuales se calcularon a partir de los balances de la empresa.

Por lo demás, 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 la empresa, lo que hizo posible proponer objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, como el fortalecimiento de la imagen pública de la organización, el fortalecimiento de las unidades de comercialización y la búsqueda de nuevos negocios y el fortalecimiento técnico productivo de socios y proveedores. 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 la organización.

SUMMARY

Throughout the first semester of the year 2002 an analysis of the management carried out by Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A. was done, as well as a strategic analysis of the same place. This milk storing place is located in the province of Valdivia, tenth region, Chile, and is related as an organization to the CEGE, Paillaco.

The elements that are part of the administrative functioning of the company were determined and analyzed, that is to say, planning, organization, direction and control of the company. This was carried out through a focus group with the company management and a survey to the workers of the milk storing place.

At the same time, the financial evolution of the last four years of the organization was analyzed. This financial analysis was done through the study of signals of profitability, solvency and liquidity, which were calculated from the balance of the company.

Apart from everything mentioned above, a strategic development plan was determined and carried out through a FODA analysis, through which we were able to determine and establish vision, objectives, weaknesses and strengths, opportunities, and threats of the company, which made possible to suggest strategic objectives in the long and short term, like the strengthening of the organization public image, of the units of commercialisation and the search for new businesses as well as the technical productive strengthening of members and suppliers. This analysis was carried out through focus groups with de company management, some partners, and interviews to people directly related to the company.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, N. 1992. El desafío de financiar a la pequeña Agricultura: Un problema de difícil solución. Panorama Económico de la Agricultura. (Chile). N° 85. pp : 3 – 10.
- ÁLAMOS, J. 2002. Mercado y gestión económica de la producción de leche. Sector lácteo nacional. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 38 p.
- ANTILLO, H. 1997. Centros de Gestión. El Campesino. (Chile). 128 (11) : 34 – 39.
- ARATA, A. y FURLANETTO, L. 2001. Organización liviana. Un modelo de excelencia empresarial. Mc Graw Hill. Santiago, Chile. 346 p.
- BARRÍA, L., CERECEDA, L., ORTEGA, H. y ALIAGA, H. 1988. El campesinado chileno: sus organizaciones productivas. Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP). Santiago, Chile. pp: 95 – 116.
- BATEMAN, T. y SNELL, S. 2001. Administración. Una ventaja competitiva. Traducido por Cevallos, G. y Lozano, A. 4ª ed. Mc Graw Hill. México. 685p.
- BENEDETTI, H.; BUDGE, C.; DOMÍNGUEZ, J. y ERRÁZURIZ, F. 1990. El desarrollo sectorial y la pequeña Agricultura. Panorama Económico de la Agricultura. (Chile). N° 68 : 2 – 6.
- BERDEGUE, J. 1999. De cara a la globalización: Organizaciones económicas en América Latina y el Caribe. In: <<http://www.fidamerica.cl>> (17 abr. 2001).

- BOWLIN, O., MARTIN, J. y SCOTT, D. 1982. Análisis financiero: guía técnica para la toma de decisiones. Mcgraw – Hill. México. 359 p.
- CARRASCO, E. 2002. Mercado y gestión económica de la producción de leche. Mercado lácteo nacional. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 15 p.
- 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.
- CARRILLO, B y VIDAL, C. 2002. Mercado y gestión económica de la producción de leche. Aplicación y análisis de los esquemas de pago de leche. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 14 p.
- 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.
- CHILE, FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (FODEM). 1996. Plan estratégico y operativo Cooperativa campesina Schenke Ltda.. Santiago, Chile. 59 p.
- CHILE, MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAGRI). 2001. Una política de Estado para la agricultura chilena período 2000 – 2010. Santiago, Chile. 140 p.
- CHILE, MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAGRI). 2002. Acuerdo de asociación Chile – Unión Europea. Valdivia, Chile. 22 p.

- CHILE, SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO (SAG). 2002. Brucelosis y tuberculosis bovina. In: <<http://www.sag.gob.cl>> (13 oct. 2002).
- CHILE, SOCIEDAD NACIONAL DE AGRICULTURA (SNA). 1995. En la Agricultura: Impacto del NAFTA y MERCOSUR. El campesino. (Chile). 126 (6) : 18 – 20.
- DI GIROLAMO, G. 1992. El escenario agrícola mundial en los años noventa. Revista de la CEPAL. (Chile). N° 47. pp : 101 – 123.
- DOMINGUEZ, 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.
- ECHENIQUE, J. 2000. Análisis prospectivo de la Agricultura chilena. In. Furche, C. (ed). Agricultura Chilena del 2010. Tres visiones sociopolíticas. Santiago, Chile, Ministerio de Agricultura. pp : 7 – 51.
- ELORDUY, J. 1993. Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa. Mc Graw Hill. Madrid, España. 184 p.
- ESNAOLA, V. 2002. Mercado y gestión económica de la producción de leche. Visión actual y perspectivas del sector lácteo nacional. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 15 p.
- GOMEZ, S. 1996. Percepción del impacto del NAFTA en el sector campesino y de asalariados rurales. In. Olavarría, J. y Rojas, A. (eds). Implicancias del NAFTA en la Agricultura Chilena. Universidad de Talca. (Chile). pp: 117 – 125.

- 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.
- 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.
- HERMOSILLA, S. 2001. Planificación estratégica. Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei. Programa Ingeniería de Ejecución en Agronomía. Chile. 22 p.
- KLEIN, J. 2002. Mercado y gestión económica de la producción de leche. Visión de los agricultores en el mercado de la leche. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 23 p.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. 1994. Elementos de administración. Traducido por Coro J. 5ª ed. Mc Graw Hill. México. 565 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.
- _____. 2000. Cooperativa campesina El Prado Limitada. Tercer informe de avance: Análisis funcional. Chile. 29 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.
- MELINKOFF, R. 1969. La estructura de la organización. Los organigramas. Universidad Central de Venezuela, Facultad de ciencias económicas y sociales. Escuela de economía. 206 p.
- MUCHNICK, E. 1996. Las reformas económicas y la Agricultura en Chile. In. Olavarría, J. y Rojas, A. (eds). Implicancias del NAFTA en la Agricultura Chilena. Universidad de Talca. Chile. pp: 117 – 125.
- _____. 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.

- ORTEGA, E. 1995. El momento actual en la Agricultura. Temporada Agrícola. (Chile). N° 4 : 2 – 42.
- QUINTEROS, R. 1995. Gestión empresarial de producción lechera a nivel predial y centro de acopio de leche. Instituto de Desarrollo Agropecuario. (Chile). 231p.
- 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.
- RENAU, J. 1985. Administración de empresas. Una visión actual. Pirámide S.A. Madrid, España. 134 p.
- SANDOVAL, C. y GÓMEZ, J. 1999. Los Centros de Gestión empresarial en Chile. Instituto de Desarrollo Agropecuario. Santiago, Chile. 148 p.
- TERRY, G. 1980. Principios de Administración. Traducido por Vasseur, A. Continental. México. 699 p.
- VIDAL, R.; IHL, R.; ERNST, S.; JIMENEZ, 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.
- WARREN, C., REVÉ, J. y FESS, P. 2000. Contabilidad administrativa. Traducido por Meza, G. 6ª ed. Thomson México. 1144 p.
- ZAMORA, J. 1999. Determinación de necesidades de investigación para establecer causas de resistencia a la asociatividad comercial campesina. Agro Sur. (Chile). 27 (1) : 37 – 42.

ANEXOS

ANEXO 1 Localización del Centro de Acopio Lechero Pucara S.A., X Región.



FUENTE: VIDAL, R. et al. (1997).

ANEXO 2 Entrevista realizada a personas relacionadas directamente con la organización.

1. ¿Cómo ve a Pucara como empresa? ¿Qué opinión tiene de ella?(como CAL, como organización, su evolución en el tiempo, su gente).
2. ¿Se ve que se proyectan como empresa? ¿De que forma lo hacen?.
3. ¿Cree que tienen futuro como empresa y como organización? ¿Por qué?
4. ¿Cómo se aprovechan los subsidios otorgados a la organización?.
5. ¿Aprovechan la asistencia técnica que se les facilita?.
6. ¿Aprovechan oportunidades, capacitación u otras herramientas que se les otorgan?.
7. ¿Con quién o quienes se relaciona la organización?.
8. ¿Quién o quienes de Pucara interactúan con ustedes?.
9. ¿Qué aspectos se han mejorado de Pucara y cuáles quedan por superar?
10. ¿Cuáles son las proyecciones para el mercado de la leche, para los CAL, específicamente para los pequeños productores, considerando factores como la globalización de los mercados y las condiciones sobre la calidad y estacionalidad de la producción nacional? (Soprole)

ANEXO 3 Personas entrevistadas relacionadas directamente con la organización.

Cargo / Ocupación	Empresa	Nombre	Ciudad
Jefe	INDAP	Juan Rochow	Paillaco
Asistente técnico de	INDAP	Patricio Candia	Paillaco
Ejecutivo de cuentas	INDAP	José Solis	Paillaco
Jefe sucursal Los Lagos	Cooprinsem	Mirtha Patiño	Los Lagos
Encargado ventas	Ecolab	José Soto	Osorno
Jefe Departamento Agropecuario	Prolesur (Soprole)	Cristián de la Paz	Los Lagos
Docente UACH		Bernardo Carrillo (Ing. Agr., Ms en Cs. ICYTAL)	Valdivia
Gerente y Representante legal	Pucara S.A.	Jorge Coronado	Pucara
Dirigente	Pucara S.A.	Aladín Fernández	Pucara
Presidente	Pucara S.A.	José Leiva	Pucara
Ex dirigente	Pucara S.A.	Hugo Reyes	Pucara
Encargado Acopio	Pucara S.A.	José Bórquez	Pucara
Secretaria	Pucara S.A.	Mariela López	Pucara

ANEXO 4 Diagnóstico administrativo de la organización.

1. ¿Existe planificación en la empresa.?
2. ¿A que plazo se realiza el plan de trabajo?
3. ¿Existe un documento?. ¿De que tipo?
4. ¿Quién o quienes participan en la planificación?
5. ¿Como se realiza la planificación?
6. ¿Quienes sancionan la planificación?
7. ¿Quienes son los responsables de ejecutar la planificación?
8. ¿Quién evalúa que se ejecute lo presupuestado?. ¿Cómo?
9. Si existen modificaciones, ¿quienes se encargan de comunicarlas y asumirlas?
10. ¿Quién evalúa la asignación de tareas? (ej: al recurso humano o profesionales y empleados).
11. ¿Como es el proceso de toma de decisiones en la empresa?
12. ¿Quién o quienes toman las decisiones?
13. ¿Quién evalúa y corrige el desempeño del recurso humano?

ANEXO 5 Encuesta realizada a los trabajadores de la organización.

1. Nombre
2. Cargo
3. Supervisa a o depende de
4. Función básica
5. Funciones principales que realiza
6. ¿Qué se controla en su trabajo?
7. ¿Qué tipos de controles son aplicados?
8. ¿Con que frecuencia se mide el desempeño?
9. ¿Quién es el responsable de evaluar su trabajo?
10. ¿Cómo es su relación con él y el resto de la gente?
11. ¿Existen incentivos (motivaciones) por realizar sus labores correctamente?
¿cuáles son?
12. ¿Cómo es la comunicación con su jefe y con las personas que usted tiene a su cargo?
13. ¿Tiene conocimiento de cómo es el proceso de toma de decisiones?
14. ¿Quien le comunica el cambio de decisiones?
15. ¿Cuál cree que es su rol dentro de la organización (líder, comunicador, motivador, asignador de insumos, negociador, organizador, etc.)?

ANEXO 6 Balances utilizados para calcular los indicadores financieros de la organización.

Ejercicio 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 1998.

Cuentas	Saldos		Inventario		Resultado			
	Debitos	Creditos	Deudor	Acreeedor	Activo	Pasivo	Perdidas	Ganancias
CAJA	833.211	833.211	10.000		10.000			
BANCO ESTADO CUENTA 1	168.043.193	159.865.725	8.177.468		8.177.468			
EQUIPOS	418.977		418.977		418.977			
IMPUESTO VALOR AGREGADO	22.679.990	18.064.189	4.615.801		4.615.801			
PAGO PROVISIONAL MENSUAL	1.719.980	1.019.951	700.029		700.029			
MERCADERIA INSEMINACION	2.278.378	1.660.717	617.661		574.041			
DEUDORES	149.244.024	140.564.426	8.679.598		8.679.598			
ANTICIPO LEÑA	60.000		60.000		60.000			
BIEN RAIZ	2.357.500		2.357.500		2.357.500			
P.P.M.POR RECIBIR	693.301	693.301						
MUEBLES Y UTILES	113.991		113.991		113.991			
RETENCION PROFESIONAL	309.815	302.666	7.149		7.149			
ANTICIPO HONORARIOS	1.127.463	167.997	959.466		959.466			
INSTALACIONES	1.438.270		1.438.270		1.438.270			
BONIFICACIÓN CIGE	44.800		44.800		44.800			
ANTICIPO LIQUID. LECHE	4.448.490	3.558.217	890.273		890.273			
MAQUINARIAS	989.312		989.312		989.312			
CONSTRUCCIÓN	1.476.621		1.476.621		1.476.621			
BANCO ESTADO CUENTA 2	19.970.931	18.561.889	1.409.042		1.409.042			
ANÁLISIS	1.523.726	1.335.616	188.110		188.110			
VEHÍCULOS	8.088.350		8.088.350		8.088.350			
AVANCE CONSTRUCCION	18.218.235		18.218.235		18.218.235			
IVA PROVISORIO	207.122	118.869	88.253		88.253			
ACCIONES	5.937.873	3.237.873	2.700.000		2.700.000			
MEJORAS	1.735.934		1.735.934		1.735.934			
CUENTAS CORRIENTES	14.069.162	14.610.444		541.282		541.282		
ANTICIPO FLETE		5.000		5.000		5.000		
IVA RETENIDO	4.135.608	4.599.749		464.141		464.141		
LIQUIDO SUELDO	11.949.350	13.324.527		1.375.177		1.375.177		
FONDO CAPITALIZACIÓN		260.052		260.052		260.052		
CREDITO INDAP	4.483.273	4.483.273						
ASIGNACION FAMILIAR	103.948	103.948						
PROVEEDORES	140.182.288	158.815.919		18.633.631		18.633.631		
AMORT. ACUM. MEJORAS		3.431		3.431		3.431		
AMORT. ACUM. VEHICULOS		577.739		577.739		577.739		
AMORT. ACUM. MUEBLES Y U		9.499		9.499		9.499		
AMORT. ACUM. INSTALACIONES		53.487		53.487		53.487		
AMORT. ACUM. EQUIPOS		24.440		24.440		24.440		

(Continúa)

Continuación Anexo 6

CUENTAS	SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO			
	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
REVAL.CAPITAL PROPIO	513.277	1.191.191		677.914		677.914		
APORTES EXTRAORDINARIOS		280.000		280.000		280.000		
CUENTA PARTICULAR		38.874		38.874		38.874		
CUENTAS POR PAGAR	2.300.000	2.938.755		638.755		638.755		
INDAP	354.000	354.000						
DEPOSITO A PLAZO	3.020.064	3.020.064						
IMPUESTO UNICO	62.275	79.734		17.459		17.459		
PROVISION HONORARIOS	411.111	811.107		399.996		399.996		
OTROS INGRESOS		387.611		387.611		387.611		
AMORT. ACUM. MAQUINARIAS		96.848		96.848		96.848		
AMORT. ACUM. CONSTRUCCION		73.173		73.173		73.173		
CAPITAL		15.280.180		15.280.180		15.280.180		
FONDO RESERVA ANALISIS	1.707.428	1.925.912		218.484		218.484		
P.P.M. POR PAGAR	69.840	152.777		82.937		82.937		
ANTICIPO SUELDO	140.000	140.000						
HONORARIOS POR PAGAR	2.692.444	2.729.944		37.500		37.500		
INSTIT. PREVISIONALES	2.626.684	2.943.882		317.198		317.198		
CORRECCION MONETARIA	690.467	380.200	310.267				310.267	
IMPUESTO DE TIMBRES	154.582		154.582				154.582	
INTERESES BANCARIOS		120.344		120.344				120.344
FLETES	3.273.510	488.900	2.784.610				2.784.610	
TRANSFERENCIA TECNOLOGIC		13.285.999		13.285.999				13.285.999
SUELDOS Y SALARIOS	11.907.718		11.907.718				11.907.718	
SERV. MAQUINARIA		355.504		355.504				355.504
OTROS HABERES	1.461.253		1.461.253				1.461.253	
LEYES SOCIALES	312.420	771	311.649				311.649	
HONORARIOS POR PAGAR	3.015.499		3.015.499				3.015.499	
INTERESES		4.696		4.696				4.696
FINIQUITOS	785.765		785.765				785.765	
REAJUSTE IVA	82.394	82.394						
IMPUESTO RENTA	256.810		256.810				256.810	
GASTOS GENERALES	7.586.795	1.500.077	6.086.718				6.086.718	
PRODUCTOS	81.233.856	94.988.865		13.755.009				13.755.009
SERVICIOS	35.500	35.500						
CREDITO BOGAN		23.753.237		23.753.237				23.753.237
CASTIGO ACTIVO FIJO	709.886		709.886				709.886	
SUMAS	714.286.694	714.286.694	91.769.597	91.769.597	63.941.220	40.494.808	27.828.377	51.274.789
UTILIDADES						23.446.412	23.446.412	
TOTALES	714.286.694	714.286.694	91.769.597	91.769.597	63.941.220	63.941.220	51.274.789	51.274.789

(Continúa)

Continuación Anexo 6

Ejercicio 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 1999

CUENTAS	SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO			
	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
CAJA	13.146.244	13.122.830	23.414		23.414			
BANCO ESTADO CUENTA 1	129.898.107	128.831.502	1.066.605		1.066.605			
SIEMBRA	6.615.446		6.615.446		6.615.446			
IMPUESTO VALOR AGREGADO	18.959.007	14.191.957	4.767.050		4.767.050			
PAGO PROVISIONAL MENSUAL	1.467.163	700.029	767.134		767.134			
ANTICIPO SUELDO	837.080	837.080						
DEUDORES	118.068.755	106.255.377	11.813.378		11.813.378			
ANTICIPO HONORARIOS	1.262.966	925.700	337.266		337.266			
SEGUROS VIGENTES	372.607	372.607						
MEJORAS	1.780.980		1.780.980		1.780.980			
AVANCE CONSTRUCCION	18.218.235	18.218.235						
BIEN RAIZ	2.418.795		2.418.795		2.418.795			
VEHICULOS	8.283.626		8.283.626		8.283.626			
CONSTRUCCION	20.502.752		20.502.752		20.502.752			
DEPOSITO A PLAZO	31.646.232	28.603.182	3.043.050		3.043.050			
ASIG. FAMILIAR	166.432	166.432						
ACCIONISTAS	2.500.000	2.500.000						
ANTICIPO SERVICIO	599.292		599.292		599.292			
BANCO ESTADO CUENTA 2	17.121.813	10.909.674	6.212.139		6.212.139			
P.P.M POR PERCIBIR	700.029	700.029						
ACCIONES	2.990.885	2.990.885						
ACTIVO FIJO	1.100.000	1.099.998	2		2			
INSTALACIONES	1.474.274		1.474.274		1.474.274			
EQUIPOS	429.235		429.235		429.235			
SEGUROS ANTICIPADOS	39.328		39.328		39.328			
MUEBLES Y UTILES	393.980		393.980		393.980			
ANTICIPO PROVEEDORES	1.710.146	255.109	1.455.037		1.455.037			
MAQUINARIAS	1.360.042		1.360.042		1.360.042			
ANTICIPO LIQUID. LECHE	2.823.641	709.334	2.114.307		2.114.307			
I.V.A. PROVISORIO	173.547	88.253	85.294		85.294			
INSTITUC.PREVISIONALES	3.570.862	3.894.105		323.243		323.243		
HONORARIOS POR PAGAR	2.315.210	2.332.710		17.500		17.500		
CUENTAS CORRIENTES	13.333.332	13.435.518		102.186		102.186		
LIQUIDO SUELDO	15.003.497	15.503.535		500.038		500.038		
RETENCION PROFESIONAL	291.320	301.237		9.917		9.917		
CREDITO INDAP	16.150.707	29.296.877		13.146.170		13.146.170		
OTROS IMP. POR PAGAR		8.801		8.801		8.801		
RESAERVA ADQUI. ACCIONES		3.263.721		3.263.721		3.263.721		
I.V.A RETENIDO	2.225.614	2.579.474		353.860		353.860		
UTILIDADES ACUMULADAS		31.495.714		31.495.714		31.495.714		
PROVEEDORES	88.629.667	111.653.917		23.024.250		23.024.250		
AMORT. ACUM. MEJORAS		182.174		182.174		182.174		
AMORT. ACUM. VEHICULOS		1.448.970		1.448.970		1.448.970		
AMORT. ACUM. MUEB. Y UTIL		49.385		49.385		49.385		
AMORT. ACUM. INSTALACIONES		202.968		202.968		202.968		
AMORT. ACUM. EQUIPOS		70.052		70.052		70.052		
CONTRIB. BS. RS. POR PAGAR		81.324		81.324		81.324		
APORTES EXTRAORDINARIOS		280.000		280.000		280.000		

(Continúa)

Continuación Anexo 6

.CUENTAS	SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO			
	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
CUENTA PARTICULAR	38.874	51.702		12.828		12.828		
CUENTAS POR PAGAR	638.755	638.755						
PROVISION HONORARIOS	400.000	800.000		400.000		400.000		
OTROS INGRESOS	387.611	387.611						
AMORT. ACUM. CONSTRUCCIO		462.317		462.317		462.317		
INDAP DE 3°	618.000	618.000						
CAPITAL	11.693.351	16.202.143		4.508.792		4.508.792		
FDO. CAPITALIZACION		978.858		978.858		978.858		
P.P.M POR PAGAR	82.937	179.978		97.041		97.041		
REV. CAPITAL PROPIO	1.355.828	2.140.460		784.632		784.632		
IMPUESTO UNICO	108.658	116.664		8.006		8.006		
AMORT. ACUM. MAQUINARIAS		232.971		232.971		232.971		
FONDO RESERVA ANALISIS	1.829.189	1.829.189						
CONVIVENCIA	40.000		40.000				40.000	
GASTOS TRANSFERENCIA	804.539		804.539				804.539	
CASTIGO ACTIVO FIJO	1.779.294		1.779.294				1.779.294	
BONOS	185.366		185.366				185.366	
OTROS HABERES	2.007.551		2.007.551				2.007.551	
LEYES SOCIALES	421.383		421.383				421.383	
CONTRIB. BIENES RAICES	81.324		81.324				81.324	
FINIQUITOS	1.098.715		1.098.715				1.098.715	
AJUSTE EXIST. ANTERIOR	13.258.462	710.519	12.547.943				12.547.943	
SUELDO Y SALAR. ACOPIO	15.901.104	12.226.553	3.674.551				3.674.551	
GASTOS PROD. Y MANTEN.	2.871.715	55.058	2.816.657				2.816.657	
HONORARIOS	2.478.015		2.478.015				2.478.015	
GASTOS GENERALES	2.519.077	45.634	2.473.443				2.473.443	
INTERESES Y MULTAS	52.135		52.135				52.135	
GASTOS POR CAPACITACION	130.000		130.000				130.000	
SUELD. Y SALARIO TRANSFER.	12.226.553		12.226.553				12.226.553	
INTER. DEVEN. CRED. INDAP	2.072.550	231.409	1.841.141				1.841.141	
SEGUROS	372.607		372.607				372.607	
SERV. INSEMINACION		112.990		112.990			112.990	
TRANSF. TECNOLOGICA	9.192.886	27.061.100		17.868.214			17.868.214	
MERCADERIAS Y PRODUCTOS	25.642.679	25.826.819		184.140			184.140	
CORRECCION MONETARIA	1.116.602	1.139.099		22.497			22.497	
SERV. MAQUIN. Y OTROS		170.069		170.069			170.069	
ANALISIS	1.305.440	1.487.917		182.477			182.477	
INTERES. POR DEPOS. PLAZO	585.530	662.487		76.957			76.957	
TRANSPORTE		823.943		823.943			823.943	
LACTEOS	44.281.152	53.681.957		9.400.805			9.400.805	
PROYECTO FLORES	668.555	7.006.000		6.337.445			6.337.445	
SERVICIO A TERRENO		477.100		477.100			477.100	
BONIFICACION INDAP		2.911.288		2.911.288			2.911.288	
SUMAS	706.827.285	706.827.285	120.613.643	120.613.643	75.582.426	82.045.718	45.031.217	38.567.925
PERDIDAS					6.463.292			6.463.292
TOTALES	706.827.285	706.827.285	120.613.643	120.613.643	82.045.718	82.045.718	45.031.217	45.031.217

(Continúa)

Continuación Anexo 6

Ejercicio 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2000.

CUENTAS	SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO			
	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
CAJA	23.414	7.414	16.000		16.000			
BANCO ESTADO CUENTA 1	198.771.327	192.834.628	5.936.699		5.936.699			
BANCO ESTADO CUENTA 2	57.955.720	57.314.075	641.645		641.645			
DEUDORES POR VENTA	200.225.049	170.220.984	30.004.065		30.004.065			
DEPOSITOS A PLAZO	13.043.050	13.043.050						
ANTICIPO A PROVEEDORES	3.332.977	1.384.506	1.948.471		1.948.471			
ANTICIPO A TRABAJ.	2.110.946	1.830.946	280.000		280.000			
CTA. CTE. PERSONAL	630.000		630.000		630.000			
ANTICIPO HONORARIOS	669.686	200.000	469.686		469.686			
CTA. CTE. LECHE	9.550.790	21.103.543		11.552.753		11.552.753		
EXISTENCIAS	35.916.564	35.160.447	756.117		756.117			
PAGO PROVISIONAL	1.553.779	767.134	786.645		786.645			
IVA CREDITO FISCAL	29.673.063	22.121.987	7.551.076		7.551.076			
CREDITO SENCE	237.847		237.847		237.847			
IVA PROVISORIO	85.294	85.294						
SEGUROS ANTICIPADOS	39.328	39.328						
GASTOS POR RECUPERA	519.336	519.336						
TERRENOS	2.532.478		2.532.478		2.532.478			
CONSTRUCCIONES	21.466.381		21.466.381		21.466.381			
EQUIPOS	3.901.619		3.901.619		3.901.619			
MAQUINARIAS	1.423.964		1.423.964		1.423.964			
MUEBLES Y UTILES	523.307		523.307		523.307			
VEHICULOS	8.672.956		8.672.956		8.672.956			
INSTALACIONES	1.543.565		1.543.565		1.543.565			
MEJORAS	1.864.686		1.864.686		1.864.686			
BIENES DEPRECIADOS	2		2		2			
SISTEMA COMPUTAC.	296.808		296.808		296.808			
DEPR. ACUM. MEJOR		377.776		377.776		377.776		
DEPR. ACUM. VEHICULO		2.411.558		2.411.558		2.411.558		
DEPR. ACUM. MUEBLES		95.445		95.445		95.445		
DEPR. ACUM. INSTALAC.		367.349		367.349		367.349		
DEPR. ACUM. EQUIPOS		389.792		389.792		389.792		
DEPR. ACUM. CONSTRUC.		1.001.281		1.001.281		1.001.281		
DEPR. ACUM. MAQUINAR.		416.448		416.448		416.448		
SIEMBRA	19.549.308	6.615.446	12.933.862		12.933.862			
PROVEEDORES	147.293.027	163.264.379		15.971.352		15.971.352		
CUENTAS POR PAGAR		18.235.830		18.235.830		18.235.830		
OTROS ACREEDORES	102.186	102.186						
REMUNERACIONES X	17.934.411	19.854.368		1.919.957		1.919.957		
HONORARIOS POR PAGAR	1.775.275	1.802.275		27.000		27.000		
PROVISIONES VARIAS	400.000	400.000						
AFP PROVIDA	1.550.018	1.729.286		179.268		179.268		
AFP CUPRUM	1.484.942	1.636.117		151.175		151.175		
ISAPRE CONSALUD	560.178	609.441		49.263		49.263		
ISAPRE COLMENA GO	67.430	84.461		17.031		17.031		
ISAPRE BANMEDICA	283.500	309.750		26.250		26.250		
INP	1.159.686	1.299.664		139.978		139.978		

(Continúa)

Continuación Anexo 6

CUENTAS	SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO		
	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS GANANCIAS
CCAF POR PAGAR	32.200	12.684	19.516		19.516		
IMPUESTO UNICO	123.716	135.475		11.759		11.759	
IVA DEBITO FISCAL	18.048.676	21.204.213		3.155.537		3.155.537	
IVA CREDITO FISCAL F. RE	3.194.913	4.098.441		903.528		903.528	
PPM POR PAGAR	97.041	214.036		116.995		116.995	
CONTRIB POR PAGAR	81.324	81.324					
IMPUESTOS POR PAGAR	21.629	21.629					
RETENCION PROFES.	205.125	208.126		3.001		3.001	
INDAP LP	6.969.853	14.739.267		7.769.414		7.769.414	
	76.591.751	76.591.751					
CAPITAL PAGADO		4.508.792		4.508.792		4.508.792	
APORTES EXTRAORDINARIOS		280.000		280.000		280.000	
RESERV. REV. CAP. PR.	784.632	2.428.330		1.643.698		1.643.698	
RESERVA ADQUISIC.		3.263.721		3.263.721		3.263.721	
FDO. CAPITALIZACIÓN		978.858		978.858		978.858	
RESULTADOS ACUMULADOS	4.095.979	34.104.546		30.008.567		30.008.567	
RESULTADO AÑO ANTERIOR	6.463.292		6.463.292		6.463.292		
VTA. EXISTENCIAS		29.967.372		29.967.372			29.967.372
VTA. DE LECHE		79.953.058		79.953.058			79.953.058
VTA. SERV. TRANS. POR		1.404.797		1.404.797			1.404.797
GASTOS A RECUPERA		1.224.300		1.224.300			1.224.300
VTA. SERV. TRANSFEREN.		2.053.732		2.053.732			2.053.732
OTROS INGRESOS		348.444		348.444			348.444
VTA. SIEMBRA		8.633.430		8.633.430			8.633.430
CORRECCION MONETARIA	2.256.238	2.095.203	161.035				161.035
INTERESES GANADOS		132.807		132.807			132.807
SUBSIDIO S.A.P		21.815.545		21.815.545			21.815.545
SUBSIDIOS P.R.S.D		3.114.395		3.114.395			3.114.395
SUELDOS	18.799.692		18.799.692				18.799.692
GRATIFICACIÓN	2.795.801		2.795.801				2.795.801
MOVILIZACION/COLA	2.825.816		2.825.816				2.825.816
LEYES SOCIALES	612.185		612.185				612.185
BONOS/PARTICIP.	560.400		560.400				560.400
FERIADO PROPORCIO	15.083		15.083				15.083
COLACION	225.804		225.804				225.804
HORAS EXTRAS	312.016		312.016				312.016
DIF. SUELDOS	154.721		154.721				154.721
INDEMNIZACION	90.500		90.500				90.500
HONORARIOS VARIOS	1.982.984		1.982.984				1.982.984
GASTOS NOTARIALES	184.800		184.800				184.800
CONTRIBUCIONES	51.167		51.167				51.167
GASTOS BANCARIOS	139.753		139.753				139.753
INTERESES DEVENGA	877.874		877.874				877.874
SEGUROS ANTICIPADOS	39.328		39.328				39.328
GASTOS GENERALES	5.991.414	237.847	5.753.567				5.753.567
COMPRA DE LECHE	64.920.809		64.920.809				64.920.809
CTO. SERVICIO TRAN	3.304.854		3.304.854				3.304.854
CTO. VTA.EXISTENC.	30.805.142		30.805.142				30.805.142
CTO. VTA. SIEMBRA	6.615.446		6.615.446				6.615.446
CTO. VTA. GASTOS A	519.336		519.336				519.336
DEPRECIACION	2.286.746		2.286.746				2.286.746
AJUSTE BALANCE	85.710	400.000		314.290			314.290
SUMAS	1.051.887.647	1.051.887.647	254.935.546	254.935.546	110.900.687	105.973.376	144.034.859
UTILIDADES						4.927.311	4.927.311
TOTALES	1.051.887.647	1.051.887.647	254.935.546	254.935.546	110.900.687	110.900.687	148.962.170

(Continúa)

Continuación Anexo 6

Ejercicio 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2001.

ACTIVOS		PASIVOS	
BANCO ESTADO 1	7.321.908	PROVEEDORES	40.790.436
BANCO ESTADO 2	14.121.528	DOCUMENTOS POR PAGAR	19.121.576
CLIENTES	35.658.433	RETENCIONES	7.098.101
MERCADERIAS	1.461.851	ANTICIPO CLIENTE	170.688
ANTICIPO LIQUIDACION FLORES	489.025	PROVISIONES	100.000
ANTICIPO MEDIERIA	794.649	INDAP CORTO PLAZO	8.719.614
IVA C/F	4.055.787	RESPONS.CH. GARANTIA	7.577.218
PPM	1.114.851		
ANTICIPO FINIQUITO	1.060.000		
ANTICIPO PROVEEDORES	2.815.399		
CHEQUE EN GARANTIA	7.577.218		
INGRESOS PROVISIONADOS	848.887		
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	536.996		
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	77.856.532	TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	83.577.633
TERRENOS	2.610.985		
CONSTRUCCIONES	22.131.839		
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	13.697.486		
VEHICULOS	8.941.818		
INSTALACIONES	1.714.785		
MUEBLES Y UTILES	898.279		
BULBOS	61.936		
MEJORAS	1.922.491		
BIENES DEPRECIADOS	2		
DEPRECIACION ACUMULADA	-8.159.025		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43.820.596	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	0
SISTEMA COMPUTACIONAL	514.814	CAPITAL PAGADO	4.508.792
		RESERVA REV. CAPITAL	2.823.086
		OTRAS RESERVAS	4.522.579
		UTILIDADES ACUMULADAS	26.563.922
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	195.930
TOTAL OTROS ACTIVOS	514.814	TOTAL PATRIMONIO	38.614.309
TOTAL ACTIVOS	122.191.942	TOTAL PASIVOS	122.191.942

(Continúa)

Continuación Anexo 6

Estado de Resultado 2001

INGRESOS EXPLOTACIÓN		223.925.527
VENTA EXISTENCIAS (FERTILIZANTES)	34.903.168	
VENTA EXISTENCIAS (FARMACIA)	64.698	
VENTA PROD. LIMPIEZA LECHERIA	255.504	
VENTA HERBICIDAS	373.669	
VENTA SEMILLAS	2.938.725	
VENTA MOSQUICIDAS	115.800	
VENTA MATERIALES CONSTRUCC.	422.313	
VENTA LECHE	125.595.127	
VENTA SERVICIO FLETE	1.517.809	
VENTA SIEMBRA TRIGO	14.070.860	
VENTA PAPAS	1.132.836	
VENTA FLORES	1.187.460	
VENTA SEMEN	1.452.205	
VENTA OTROS SERVICIOS	1.720.509	
VENTA ASISTENCIA TECNICA	38.174.844	
COSTOS DE EXPLOTACION		-158.183.247
COMPRA DE LECHE	99.613.883	
CTO. VTA. PRODUCTOS LIMPIEZA LECHERIA	902.722	
CTO. VTA. SEMILLAS	1.878.450	
CTO. VTA. PAPAS	100.000	
CTO. VTA. HERBICIDAS	71.668	
CTO. VTA. EXISTENCIAS (FERTZ.)	32.426.725	
CTO. VTA. SIEMBRA	20.643.030	
CTO. VTA. SEMEN	1.465.700	
CTO. VTA. OTROS SERVICIOS	1.081.069	
MARGEN DE EXPLOTACION		65.742.280
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS		-65.829.682
REMUNERACIONES	38.018.448	
LEYES SOCIALES	868.526	
FINIQUITOS	89.333	
HONORARIOS	6.719.482	
MANTENCION CAMION	1.355.140	
PETROLEO	2.037.947	
FLETES	4.695.052	
INTERESES FINANCIEROS	1.815.458	
GASTOS BANCARIOS	269.506	
INTERESES DEVENG. PREST. INDAP	703.451	
GASTOS GENERALES	6.317.614	
DEPRECIACIÓN	2.939.725	
RESULTADO OPERACIONAL		-87.402
INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION		283.332
DESCUENTO CONSTRUCCION BODEGA	272.000	
INTERESES GANADOS	5.507	
CORRECCION MONETARIA	5.825	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		195.930

ANEXO 7 Encuesta preliminar para taller de planificación estratégica.

I. CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Qué me llevó a formar parte de esta organización?
2. En mi opinión: ¿Cómo funciona y que características tiene actualmente la organización?
3. ¿Qué utilidad me presta?
4. ¿En qué considero haber aportado a la organización?
5. ¿Cómo me siento formando parte de esta organización?
6. ¿Cuál es su misión?
7. ¿Qué objetivos tiene?
8. ¿Cuál es el norte de la organización? ¿Hacia donde queremos ir?

II. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS COMUNES COMO EQUIPO.

1. ¿Cuáles son las *fortalezas* de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que facilitan el logro de objetivos).
 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).
 3. ¿Cuáles son las *oportunidades* que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que favorecen el logro de objetivos).
- ¿Cuáles son las *amenazas* que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que interfieren el logro de objetivos).

ANEXO 8 Evaluación de proposiciones en taller de generación de consenso.

I. CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Qué me llevó a formar parte de esta organización?

1.1 El apoyo de la UACH – Corfo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2 Optar a mejores precios por calidad y volumen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3 Poder acceder a créditos y al mercado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 Señales del sistema (asociación)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5 Mejorar la calidad de vida

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En mi opinión: ¿Cómo funciona y que características tiene actualmente la organización?

2.1 La organización tiene una buena directiva

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

2.2 Poca participación de los socios (no asisten y no cooperan).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 La organización tiene un buen manejo administrativo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 La Directiva es participativa y considera a sus socios siempre

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 Se entrega poca información a los socios de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Qué utilidad me presta?

3.1 Me permite el acceso a los servicios tecnológicos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Puedo postular a créditos y subsidios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Puedo hacer uso de los servicios de flete

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

3.4 Facilita la compra de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas, etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 Me permite mantenerme en el mercado de la leche.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿En qué considero haber aportado a la organización?

4.1 Participo aportando ideas y visión.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Aporto con mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 Aporto capital a la organización (acciones).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4 Coopero haciendo medierías o arriendos con la sociedad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5 Aporto mi tiempo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

5. ¿Cómo me siento formando parte de esta organización?

5.1 Me siento bien, grato perteneciendo a la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.2 Me siento comprometido con la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.3 Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.4 Siento confianza al pertenecer a esta organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II. MISIÓN, OBJETIVOS Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Cuál es la MISIÓN de la organización?

1.1 Capacitar a los socios y proveedores de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2 Comercializar productos agropecuarios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

1.3 Generar trabajo en el sector.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 Mantener y fortalecer la organización en el tiempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5 Asociarse y relacionarse con otras organizaciones campesinas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.6 Buscar nuevos negocios para la organización y socios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.7 Mejorar calidad de vida de los socios y proveedores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Qué OBJETIVOS tiene la organización?

2.1 Conocer a sus socios, contar con información para decidir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 Buscar asociarse con otras organizaciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

2.3 Ayudar a socios y proveedores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Ayudar a socios y proveedores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Mejorar la infraestructura de la sociedad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 Buscar otras alternativas de negocio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cuál es el norte de la organización? ¿Hacia donde queremos ir?

3.1 Ser una organización fuerte

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Tener un predio como unidad productiva.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Capacitar a socios y proveedores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4 Tratar de comercializar productos de mayor valor agregado (procesar)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

3.5 Capacitar a los trabajadores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Cuáles son las FORTALEZAS de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que facilitan el logro de objetivos).

1.1 Es una organización ordenada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2 Se cuenta con asesorías de apoyo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3 El involucramiento de los dirigentes con el desarrollo de su organización

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 Se cuenta con capital de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5 Buena imagen frente a los proveedores de insumos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.6 La Directiva esta comprometida con la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

1.7 El aislamiento favorece a la organización

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.8 Cuenta con buena infraestructura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.9 Tiene capacidad para relacionarse (comunicarse) con el medio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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).

2.1 Poca participación en las juntas de los socios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 Falta información de las actividades desarrolladas por la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Poco compromisos de los profesionales (lo justo y necesario)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Lejanía de los mercados compradores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

2.5 Escasa participación de jóvenes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6 Falta motivación desde la organización para los socios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7 Falta control sobre el equipo técnico

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8 Poca capacitación de los dirigentes para dirigir la organización

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.9 No todos los socios están comprometidos con la sociedad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cuáles son las OPORTUNIDADES que actualmente tiene la organización?
(Enumerar los aspectos externos que favorecen el logro de objetivos).

3.1 Fomentar la asociatividad interna y externa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Acceder a la capacitación de dirigentes y jóvenes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Acceso a créditos y subsidios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

3.4 Desarrollar otros negocios para la sociedad y los socios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 El relacionamiento con diferentes organismos del Estado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.6 Contar con una buena infraestructura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Cuáles son las AMENAZAS que actualmente tiene la organización?
(Enumerar los aspectos externos que interfieren el logro de objetivos).

4.1 Mercado de la Leche poco claro y difícil en el futuro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Falta de información en general.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 La Subdivisión de la tierra.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4 Salida de productores de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Continúa)

Continuación Anexo 8

4.5 Las Políticas del Estado para el pequeño agricultor no son a largo plazo en razón a su desarrollo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.6 Dependencia de los subsidios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO 9 Valorización del terreno, construcciones e instalaciones de Pucara S.A.

I.-TERRENO:

SUPERFICIE	VALOR / mt ²	TOTAL
10.000 mt ²	250	\$2.500.000

II.-CONSTRUCCIONES:

Construcciones	Superf. Mt ²	Materiales	Estado B-R-M-	Valor mt ² (\$)	Total (\$)
Oficina , laboratorio y baño.	33,0	Albañilería, sobre pavimento radier, forro internit, un piso, calidad superior.	Bueno	194.000	6.402.000
Galpón Acopio	146,0	Albañilería, estructura metálica, pavimento radier, cálida superior.	Bueno	174.600	25.491.600
Casa cuidador	46,0	Estruc. madera. Revestimiento interior madera, techo zinc. Un piso sobre poyos cemento.	Regular	58.200	2.677.200
Anterior Galpón acopio	60,0	Estruc. madera, revestimiento zinc, calidad media.	Regular	48.500	2.910.00
Oficina	21,0	Estruc. madera, revestimiento zinc, calidad media.	Regular	48.500	1.018.500
Sala caldera	9,0	Albañilería, sobre pavimento radier, forro internit, calidad superior.	Bueno	77.600	698.400
Bodega 1	18,0	Estruc. madera, revestimiento zinc, piso de tierra, calidad media.	Regular	38.800	698.400
Bodega 2	14,0	Estruc. madera, revestimiento zinc, pavimento radier, calidad media.	Regular	77.600	1.086.400
TOTAL CONSTRUCCIONES			40.982.500		

(Continúa)

Continuación Anexo 9

III.- INSTALACIONES:

Tipo	Descripción	Estado B-R-M-	Valor (\$)
Eléctrica	Mono y trifásica	Buena	4.365.000
Agua	Abastecimiento en base a pozo profundo y almacenamiento en torre con estanque de 2.000 lt.	Buena	2.000.000
TOTAL INSTALACIONES			6.365.000

IV.- OTROS

Tlipo	Long. y sup	Estado B-R-M-	Valor (\$)	Total
Camino interior con estabilizado de ripio	63,0 mt/l	Buena	3.000	189.000
Patio estacionamiento con adoquines	151,0 mt ²	Buena	5.000	755.000
TOTAL OTROS				944.000

RESUMEN TASACIÓN:

ITEMS	VALORES (\$)
TERRENO	2.500.000
CONSTRUCCIONES	40.982.500
INSTALACIONES	6.365.000
OTROS	944.000
TOTAL GENERA EXPRESADO EN \$	50.791.500
TOTAL GENERAL EXPRESADO EN UF	3113

UF AL 28.05.2002 = \$16.318

ANEXO 10 Información a cerca de los socios de la organización.

	RUT	DIG	NOMBRE	AREA	COMUNA
1	77637990		AGUERO OBANDO JUAN DE DIOS	60	513
2	73357500		AGUERO SILVA ORFELIA	60	513
3	52677610		BUSTAMANTE AGUILERA JUAN	60	513
4	45673812		CARRASCO CASANOVA ROBERTO	60	513
5	23713330		CARRASCO OBANDO ELEODORO	60	513
6	89902193		CARRASCO OBANDO MARIA ELIANA	60	513
7	76810974		CARRASCO OBANDO MIGUEL ARNALDO	60	513
8	73200253		CASANOVA MUÑOZ ROLANDO	60	513
9	39471477		CASANOVA POBLETE JOSE ROMELIO	60	513
10	40347224		CASTRO VELASQUEZ SEGUNDO ALFREDO	60	513
11	73301866		CHICO MALDONADO ARMANDO HUMBERTO	60	513
12	63295655		CHICO MALDONADO HERIBERTO ORLANDO	60	513
13	80511698		CORONADO SANDOVAL JORGE ENRIQUE	60	513
14	65765500		DIOCARES RIVAS OFELIA DE LA ROSA	60	513
15	73761263		ELGUETA PEÑA LUIS	60	513
16	8447830K		ESPARZA PLASENCIA JOSE	60	513
17	142502976		FERNANDEZ CANCINO LIDIA DEL CARMEN	60	513
18	109720089		FERNANDEZ MUÑOZ RUBEN ARTURO	60	513
19	27109055		FERNANDEZ QUEZADA ALADIN	60	513
20	46783107		FERNANDEZ SANHUEZA JOSE BENEDICTO	60	513
21	43406655		FIGUEROA MOSCOSO HECTOR JOSE	60	513
22	98515127		GARRIDO POBLETE CARLOS RUMELIO	60	513
23	93729102		GONZALEZ ULLOA MARTA MARGOHT	60	513
24	59537784		HERNANDEZ ESPINOZA RUBEN	60	513
25	58257699		HERNANDEZ ESPINOZA VICTOR	60	513
26	6658772K		LEIVA ESPINOZA JOSE LEOPOLDO	60	513
27	43144049		MARTINEZ ITURRA LUIS HUMBERTO	60	513
28	25310594		MARTINEZ MARTINEZ ALFREDO	60	513
29	82246967		MONTES PEREZ ROLANDO	60	513
30	72776194		MUÑOZ TORRES JOSE	60	513
31	8327235K		SOTO ZUÑIGA CRISTINA	60	513
32	40644628		NAVARRETE ISAIAS	60	513
33	95043267		NAVARRETE VELASQUEZ MARIO FERNANDO	60	513
34	135867594		OBANDO FLORES LEONARDO ALEJANDRO	60	513
35	69607357		OBANDO MANCILLA ADELINDA	60	513
36	59309730		OBANDO MANCILLA HERIBERTO	60	513
37	66389855		OBANDO MUÑOZ SENON	60	513
38	40302530		OBANDO OBANDO RUMUALDO	60	513

(Continúa)

Continuación Anexo 10

	RUT	DIG	NOMBRE	AREA	COMUNA
39	64565494		OBANDO PATIÑO GREGORIO BENJAMIN	60	513
40	57383976		PAREDES AGUILA MARIA ERICA	60	513
41	10478822K		PATIÑO AGUERO HERNAN	60	513
42	106085404		PATIÑO GUZMAN IRIS MARLENE	60	513
43	44089270		PATIÑO OBANDO EMARGO	60	513
44	75022409		PATIÑO SILVA GUADALUPE	60	513
45	67711548		PINO CARRASCO JUAN FRANCISCO	60	513
46	51930789		REYES PATIÑO MARTA	60	513
47	36224436		REYES REYES LUIS	60	513
48	104930530		REYES ROA HUGO ORLANDO	60	513
49	123373057		REYES TOLEDO RAFAEL SEBASTIAN	60	513
50	58467545		SANDOVAL OBANDO PEDRO NOLASCO	60	513
51	48603335		SANDOVAL PATIÑO GUSTAVO	60	513
52	44722097		SANDOVAL PATIÑO LUCERINA	60	513
53	39077418		SEPULVEDA DELGADO CARLOS SEGUNDO	60	513
54	40059229		SEPULVEDA DELGADO JOSE RONAL	60	513
55	64128337		SEPULVEDA DELGADO MIGUEL	60	513
56	117029255		TOLEDO ESPARZA CESAR	60	513
57	165824539		TOLEDO OBANDO VICTOR ALEJANDRO	60	513
58	90168983		TOLOZA CACERES LUIS ALBERTO	60	513
59	104448305		TORRES ROSA ELSA	60	513
60	39367033		TORRES VALENZUELA ATILIANO SEGUNDO	60	513
61	6031053K		VALENZUELA FERNANDOI JOSE	60	513
62	80960573		VALLE LEAL DAVID	60	513
63	72483693		VERA SANDOVAL CLARA	60	513
64	41152923		PATIÑO SILVA JUAN GREGORIO	60	513
65	70080338		OBANDO PATIÑO FELIX DUBERILDO	60	513
66	104367798		LEIVA ESPINOZA JUAN RICARDO	60	513
67	117028852		MUÑOZ MATZNER JUAN CARLOS	60	513
68	55553564		GATICA PERALTA JOSE REMBERTO	60	513
69	77968962		CARRASCO OBANDO ADRIEL	60	513
70	37692719		CASANOVA POBLETE ELSA	60	513
71	80192894		MARTINEZ PEREIRA CARLOS	60	513
72	26706629		CANTERO RUEDLINGER CRISTIAN	60	513
73	14201114		BARAHONA ROJAS RAFAEL	60	513

(Continúa)

Continuación Anexo 10

GRUPO	EMPRESA	SERVICIO	FECHA_NACI	SEXO	ETNIA	SUPER
1	6004	73SAP	02/08/55M	N		20,00
2	6004	73SAP	12/10/37F	N		5,70
3	6004	73SAP	08/04/37M	N		94,00
4	6004	73SAP	08/12/41M	N		7,38
5	6004	73SAP	21/09/26M	N		4,00
6	6004	73SAP	26/05/58F	N		12,00
7	6004	73SAP	29/09/55M	N		20,00
8	6004	73SAP	27/01/54M	N		22,00
9	6004	73SAP	03/06/36M	N		45,00
10	6004	73SAP	15/01/30M	N		24,50
11	6004	73SAP	05/01/55M	N		7,50
12	6004	73SAP	01/09/49M	N		14,00
13	6004	73SAP	18/04/56M	N		8,00
14	6004	73SAP	10/05/35F	N		47,00
15	6004	73SAP	26/02/53M	N		20,00
16	6004	73SAP	18/03/58M	N		6,00
17	6004	73SAP	27/05/69F	N		31,00
18	6004	73SAP	21/02/71M	N		12,00
19	6004	73SAP	22/05/28M	N		79,50
20	6004	73SAP	03/01/41M	N		11,00
21	6004	73SAP	27/07/38M	N		57,50
22	6004	73SAP	17/02/63M	N		17,60
23	6004	73SAP	20/09/60F	N		10,00
24	6004	73SAP	30/12/47M	N		43,40
25	6004	73SAP	30/08/46M	N		30,00
26	6004	73SAP	28/11/55M	N		50,00
27	6004	73SAP	22/09/31M	N		47,00
28	6004	73SAP	18/04/24M	N		60,00
29	6004	73SAP	12/08/56M	N		10,00
30	6004	73SAP	02/08/57M	N		11,00
31	6004	73SAP	17/02/58F	N		15,00
32	6004	73SAP	25/12/35M	N		30,00
33	6004	73SAP	13/08/62M	N		10,00
34	6004	73SAP	07/05/72M	N		13,50
35	6004	73SAP	14/05/39F	N		8,00
36	6004	73SAP	25/02/47M	N		19,00
37	6004	73SAP	11/04/52M	N		8,00
38	6004	73SAP	30/08/24M	N		15,00

(Continúa)

Continuación Anexo 10

GRUPO	EMPRESA	SERVICIO	FECHA NACI	SEXO	ETNIA	SUPER
39	6004	73SAP	10/01/50M	N		35,00
40	6004	73SAP	18/11/44F	N		24,70
41	6004	73SAP	08/02/65M	N		5,00
42	6004	73SAP	18/02/63F	N		10,00
43	6004	73SAP	19/09/38M	N		35,00
44	6004	73SAP	26/12/56F	N		6,00
45	6004	73SAP	10/08/50M	N		67,00
46	6004	73SAP	23/02/33F	N		45,00
47	6004	73SAP	08/05/36M	N		16,00
48	6004	73SAP	10/08/68M	N		18,00
49	6004	73SAP	22/01/67M	N		30,00
50	6004	73SAP	28/01/47M	N		13,00
51	6004	73SAP	23/04/41M	N		34,00
52	6004	73SAP	18/07/38F	N		6,00
53	6004	73SAP	25/06/34M	N		14,00
54	6004	73SAP	02/06/36M	N		18,00
55	6004	73SAP	17/12/49M	N		16,00
56	6004	73SAP	22/05/70M	N		83,00
57	6004	73SAP	19/07/74M	N		15,00
58	6004	73SAP	24/10/62M	N		36,00
59	6004	73SAP	29/06/64F	N		6,50
60	6004	73SAP	08/08/36M	N		25,00
61	6004	73SAP	17/08/47M	N		40,00
62	6004	73SAP	21/03/61M	N		4,00
63	6004	73SAP	06/05/47F	N		7,00
64	6004	73SAP	24/06/36M	N		60,00
65	6004	73SAP	02/10/52M	N		12,00
66	6004	73SAP	07/02/65M	N		5,40
67	6004	73SAP	25/02/71M	N		50,00
68	6004	73SAP	09/11/45M	N		7,50
69	6004	73SAP	30/08/55M	N		3,00
70	6004	73SAP	27/09/32F	N		7,50
71	6004	73SAP	15/06/56M	N		18,00
72	6004	73SAP	07/10/27M	N		75,60
73	6004	73SAP	15/11/17M	N		93,00

(Continúa)

Continuación Anexo 10

	SUP_PRA	SUP_CUL	VACA_NUM	VAQUI_NUM	BOVINO_NUM	OVINO_NUM	
1	18,00		6	3		8	8
2	4,60	0,50	7	1		3	
3	16,00		13	6		9	2
4	6,38		7	1		6	12
5	3,50		1	3		2	
6	8,00		5	3		4	8
7	18,00		11	4		7	
8	19,00		2	2		4	
9	25,00		14	1		17	
10	13,50		8	3		6	
11	5,60	0,40	5			2	
12	10,00		8	2		5	3
13	6,50		6			6	
14	45,00		16	3		13	
15	15,00		12	6		13	
16	4,00		4	1		1	
17	20,00		12	6		13	
18	7,00		5	3		4	6
19	67,00		47	16		21	12
20	4,00		3			4	
21	55,00		35	3		21	24
22	8,00		11	1		5	
23	7,50		5	2		3	10
24	39,40		18			12	4
25	25,00		11	7		6	
26	44,00		15	6		9	14
27	44,75		14	1		16	20
28	56,00		16	12		14	30
29	7,00		10	4		15	8
30	7,50		4	1		5	
31	12,00	1,00	8			10	
32	27,50		15	7		11	9
33	9,50		6	1		3	
34	9,00		10			4	
35	7,00		10	1		5	5
36	15,00		11	3		7	
37	6,30		4	1		1	
38	10,50		4	1		3	

(Continúa)

Continuación Anexo 10

	SUP_PRA	SUP_CUL	VACA_NUM	VAQUI_NUM	BOVINO_NUM	OVINO_NUM	
39	30,70		6			5	
40	18,70		7	3		11	7
41	4,00		4			4	
42	10,00		14	2		10	
43	30,00		12	5		8	
44	5,00		5	1		4	
45	45,00		20	10		21	
46	35,50		20	10		18	
47	10,00		8	1		6	
48	14,70		8	2		8	
49	22,00		10	5		10	
50	8,00		9	3		10	5
51	30,00	0,00	11	7		9	8
52	5,00		5	2		2	6
53	12,10		9	3		4	7
54	15,00		6	4		3	4
55	13,90		7	2		10	4
56	60,00		17	13		11	
57	14,00		6			8	
58	30,00		22	11		11	20
59	5,00		4			3	
60	9,00		3			2	11
61	36,00		16	7		12	
62	3,50		2			2	7
63	5,00		4			3	8
64	43,00	7,00	38	8		11	
65	7,50	1,75	8	2		7	0
66	4,30	0,50		1		2	
67	25,00	15,00	12	0		6	0
68	4,00	2,25	1	1		2	8
69	3,00		7	1		6	6
70	5,75	0,75	7	4		7	3
71	15,20	1,00	6	1		5	
72	62,60		36	14		2	
73	48,00		30	18		35	
	19,14		14				

ANEXO 11 Roles y funciones de los trabajadores del acopio.

CARGO: GERENTE Y REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE: JORGE CORONADO

SUPERVISA A: Supervisa al equipo técnico, a los trabajadores del acopio, específicamente al chofer del camión, al encargado del acopio y su ayudante y a la secretaria.

DEPENDE DE: Directorio

FUNCIÓN BÁSICA: Representante legal de la empresa en el consejo de la corporación CEGE Paillaco.

FUNCIONES PRINCIPALES :

1. Representación de la empresa.
2. Manejo de los dineros a través de una cuenta corriente.
3. Pago a los agricultores de las liquidaciones de leche.
4. Cobranzas.
5. Cotizaciones de productos.
6. Venta de productos.
7. Búsqueda de mejores precios y alternativas para la empresa en todo ámbito de necesidades.
8. Control y dirección de la gente que trabaja en la organización.

ROLES: Dirigir y controlar, además de negociar y comunicar lo que está pasando.

(Continúa)

Continuación Anexo 11

CARGO: ENCARGADO DEL CAMIÓN

NOMBRE: HUGO REYES

SUPERVISA A: Peoneta

DEPENDE DE: Gerente

FUNCIÓN BÁSICA: Manejar y mantener el camión en buenas condiciones.

FUNCIONES PRINCIPALES :

1. Recolectar y transportar la leche de los agricultores que le entregan al acopio.
2. Flete de animales, leña, fertilizantes o de lo que se necesite.
3. Recepcionar el pago de fletes y entregárselos a la secretaria
4. Ayudar en las cosechas o en lo que sea necesario.

ROLES: Comunicador, ya que recibe las inquietudes de los socios y las transmite para solucionar los problemas o lo que se necesite.

(Continúa)

Continuación Anexo 11

CARGO: ENCARGADO DEL ACOPIO

NOMBRE: JOSÉ BÓRQUEZ

SUPERVISA A: Mario Hernández, su ayudante.

DEPENDENCIA: Gerente, además de Equipo técnico y de asesores vinculados al CAL.

FUNCIÓN BÁSICA: Encargado de recepción de alimento que se procesa (leche) y del correcto funcionamiento del acopio.

FUNCIONES PRINCIPALES :

1. Recepcionar leche y despacharla.
2. Llevar registros de la leche que se recepciona de cada agricultor y de la que sale del acopio a la planta Prolesur.
3. Revisar los utensilios y mantener limpios los tarros.
4. Ver la calidad de la leche.
5. Mantenimiento de estanques y equipos.
6. Supervisar la recepción de un buen producto, para lo cual realiza los análisis de la leche (análisis TRAM).
7. Controlar que la persona enviada por la planta tome como se debe las muestras de la leche.
8. Supervisar lo que se utiliza, los insumos como detergentes, agua caliente, leña, etc.

(Continúa)

Continuación nexa 11

9. Funcionamiento de la caldera.
10. Venta de remedios y servicios que presta el CAL.
11. Mantenimiento del recinto en general.
12. Trabajar como Inseminador artificial.

ROLES: Rol social dentro de la planta, además de mantener y controlar el manejo de la leche y del acopio en general.

(Continúa)

Continuación Anexo 11

CARGO: PIONETA Y AYUDANTE DEL ENCARGADO DEL ACOPIO

NOMBRE: MARIO HERNÁNDEZ

SUPERVISA A: Nadie.

DEPENDE DE: Gerente, además del Chofer del camión y del Encargado del acopio.

FUNCIÓN BÁSICA: Ayudante del chofer de camión y del encargado del acopio.

FUNCIONES PRINCIPALES :

1. Recepción de leche.
2. Lavado de tarros.
3. Ayudar en la toma de muestras y en todas las labores que se realizan en el acopio en lo que respecta a la recepción de leche.
4. Quedar como responsable y encargado del acopio cuando José se encuentra ausente.
5. Como pioneta cargar y descargar los tarros de leche o lo que se transporte.
6. Realizar todo tipo de labores que se soliciten en el acopio y en la organización.

ROLES: Comunicador de los problemas de los productores, ya que es el primero en recibir los reclamos de los productores y transmitirlos para poder solucionarlos, además es ayudante y colaborador.

(Continúa)

Continuación Anexo 11

CARGO: SECRETARIA ADMINISTRATIVA

NOMBRE: MARIELA LÓPEZ

SUPERVISA A: Nadie.

DEPENDE DE: Gerente y Jefe Técnico.

FUNCIÓN BÁSICA: Hacer el trabajo contable de la empresa y las liquidaciones de leche de cada agricultor.

FUNCIONES PRINCIPALES :

1. Ver las cuentas corrientes de cada agricultor que entrega leche al acopio, facturar y pasarlas al sistema contable.
2. Pasar las liquidaciones de leche para tener toda la información de cada agricultor para saber cuanto cancelarle y entregarle esta información al gerente para que haga los cheques.
3. Después de los 12 de cada mes se debe pasar la leche diaria que entrega cada agricultor al sistema de liquidación de leche del computador.
4. Ingresar al sistema de leche, en forma promediada, el control de calidad de higiene de la leche de cada agricultor, que se realiza en Cooprinsem junto con la que realiza José una vez a la semana en el acopio.
5. Avisar cuando llegan los resultados de la calidad de la leche y ver cuales productores salieron mal y anotarlo en la pizarra para que el profesional encargado vaya a ver al agricultor y solucione el problema.

(Continúa)

Continuación Anexo 11

6. Ver con el gerente los documentos que se han pagado, cuales no, quienes deben al acopio.
7. Controlar lo que respecta a la oficina, como son gastos de teléfono y de elementos de la oficina entre otras cosas.

ROLES: Llevar el funcionamiento de la empresa y saber que pasa con cada agricultor y comunicarlo, recibir información y transmitirla.

(Continúa)

ANEXO 12 Formulación de proposiciones del grupo de trabajo.

I. CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Qué me llevó a formar parte de esta organización?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
1.1 El apoyo de la UACH – CORFO	4.6	0.5
1.2 Optar a mejores precios por calidad y volumen	4.9	0.3
1.3 Poder Acceder a créditos y al mercados	4.9	0.4
1.4 Señales del sistema (asociación)	4.8	0.4
1.5 Mejorar la calidad de vida	4.9	0.3

2. En mi opinión: ¿Cómo funciona y que características tiene actualmente la organización?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
2.1 La organización tiene una buena directiva	4.4	0.5
2.2 Poca participación de los socios (no asisten y no cooperan)	4.3	0.6
2.3 La organización tiene un buen manejo administrativo	4.8	0.4
2.4 La directiva es participativa y considera a sus socios siempre	4.6	0.5
2.5 Se entrega poca información a los socios de la organización	4.4	0.6

(Continúa)

Continuación Anexo 12

3. ¿Qué utilidad me presta?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
3.1 Me permite el acceso a los servicios tecnológicos	4.6	0.5
3.2 Puedo postular a créditos y subsidios	4.8	0.4
3.3 Puedo hacer uso de los servicios de flete	4.3	0.7
3.4 Facilita la compra de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas, etc.)	4.8	0.6
3.5 Me permite mantenerme en el mercado de la leche	4.6	0.8

4. ¿En qué considero haber aportado a la organización?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
4.1 Participo aportando ideas y visión	4.0	0.7
4.2 Aporto con mi trabajo	4.6	0.5
4.3 Aporto capital a la organización (acciones)	4.6	0.5
4.4 Coopero haciendo medierías o arriendos con la sociedad	4.7	0.5
4.5 Aporto mi tiempo	4.6	0.5

5. ¿Cómo me siento formando parte de esta organización?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
5.1 Me siento bien, grato perteneciendo a la organización	4.6	0.6
5.2 Me siento comprometido con la organización	4.6	0.6
5.3 Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	4.6	0.8
5.4 Siento confianza al pertenecer a ella	4.6	0.8

(Continúa)

Continuación Anexo 12

II. MISIÓN, OBJETIVOS Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Cuál es su MISIÓN?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
1.1 Capacitar a los socios y proveedores de la organización	4.8	0.4
1.2 Comercializar productos agropecuarios	4.7	0.5
1.3 Generar trabajo en el sector	4.6	0.5
1.4 Mantener y fortalecer la organización en el tiempo	4.8	0.4
1.5 Asociarse y relacionarse con otras organizaciones campesinas	4.4	0.6
1.6 Buscar nuevos negocios para la organización y socios	4.9	0.3
1.7 Mejorar calidad de vida de los socios y proveedores	4.7	0.5

2. ¿Qué objetivos tiene la organización?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
2.1 Conocer a sus socios, contar con información para decidir	4.7	0.5
2.2 Buscar asociarse con otras organizaciones	4.4	0.8
2.3 Ayudar a los socios y proveedores	4.8	0.4
2.4 Mejorar la infraestructura de la sociedad	4.7	0.5
2.5 Buscar otras alternativas de negocio	5.0	0.0

(Continúa)

Continuación Anexo 12

3. ¿Cuál es el norte de la organización? ¿Hacia donde queremos ir?	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
3.1 Ser una organización fuerte	5.0	0.0
3.2 Tener un predio como unidad productiva	4.5	0.7
3.3 Capacitar a socios y proveedores	4.9	0.3
3.4 Tratar de comercializar productos de mayor valor agregado (procesar)	4.5	0.5
3.5 Capacitar a los trabajadores	4.9	0.4

III. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Cuáles son las FORTALEZAS de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que facilitan el logro de objetivos).	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
1.1 Es una organización ordenada	4.8	0.4
1.2 Se cuenta con asesorías de apoyo	4.9	0.3
1.3 El involucramiento de los dirigentes con el desarrollo de su organización	4.8	0.6
1.4 Se cuenta con capital de trabajo	4.8	0.4
1.5 Buena imagen frente a los proveedores de insumos	4.9	0.3
1.6 La directiva está comprometida con la organización	4.7	0.5
1.7 El aislamiento favorece a la organización	4.6	0.5
1.8 Cuenta con buena infraestructura	4.6	0.5
1.9 Tiene capacidad para relacionarse (comunicarse) con el medio	4.9	0.4

(Continúa)

Continuación Anexo 12

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)	Desviac. Estand.
2.1 Poca participación en las juntas de los socios	4.8	0.4
2.2 Falta información de las actividades desarrolladas por la organización	4.6	0.6
2.3 Poca compromiso de los profesionales (lo justo y necesario)	4.7	0.5
2.4 Lejanía de los mercados compradores	4.4	0.8
2.5 Escasa participación de jóvenes	4.4	0.8
2.6 Falta motivación desde la organización para los socios	4.5	0.7
2.7 Falta control sobre el equipo técnico	4.8	0.4
2.8 Poca capacitación de los dirigentes para dirigir la organización	4.8	0.6
2.9 No todos los socios están comprometidos con la sociedad	5.0	0.0

(Continúa)

Continuación Anexo 12

3. ¿Cuáles son las OPORTUNIDADES que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que favorecen el logro de objetivos).	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
3.1 Fomentar la asociatividad interna y externa	4.8	0.4
3.2 Acceder a la capacitación de dirigentes y jóvenes	4.9	0.4
3.3 Acceso a créditos y subsidios	4.9	0.4
3.4 Desarrollar otros negocios para la sociedad y los socios	4.9	0.3
3.5 El relacionamiento con diferentes organismos del Estado	4.9	0.3
3.6 Contar con buena infraestructura	5.0	0.0

4. ¿Cuáles son las AMENAZAS que actualmente tiene la organización? (Enumerar los aspectos externos que interfieren el logro de objetivos).	Promedio (1-5)	Desviac. Estand.
4.1 Mercado de la Leche poco claro y difícil en el futuro	4.9	0.4
4.2 Falta de información en general	4.8	0.4
4.3 La subdivisión de la tierra	4.8	0.4
4.4 Salida de productores de la organización	4.6	0.5
4.5 Las políticas del Estado para el pequeño agricultor no son a largo plazo en razón a su desarrollo	4.9	0.4
4.6 Dependencia de los subsidios	4.8	0.4

ANEXO 13 Hoja de cálculo de promedios y desviación estándar.

Pregunta	Participante														Desviación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Promedio	Estand
I																
1.1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4,6	0,5
1.2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9	0,3
1.3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4,9	0,4
1.4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,8	0,4
1.5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9	0,3
2.1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4,4	0,5
2.2	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4,3	0,6
2.3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4,8	0,4
2.4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4,6	0,5
2.5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4,4	0,6
3.1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4,6	0,5
3.2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8	0,4
3.3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	4,3	0,7
3.4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8	0,6
3.5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4,6	0,8
4.1	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4,0	0,7
4.2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4,6	0,5
4.3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,6	0,5
4.4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,7	0,5
4.5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4,6	0,5
5.1	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,6	0,6
5.2	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,6	0,6
5.3	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,6	0,8
5.4	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,6	0,8
II																
1.1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4,8	0,4
1.2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,7	0,5
1.3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,6	0,5
1.4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8	0,4

(Continúa)

Continuación Anexo 13

Pregunta	Participante														Desviación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Promedio	Estand
1.5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4,4	0,6
1.6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9	0,3
1.7	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,7	0,5
2.1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,7	0,5
2.2	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4,4	0,8
2.3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,8	0,4
2.4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,7	0,5
2.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0	0,0
3.1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0	0,0
3.2	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4,5	0,7
3.3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9	0,3
3.4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4,5	0,5
3.5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,9	0,4

(Continúa)

Continuación Anexo 13

Pregunta	Participante														Desviación		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Promedio	Estand	
III																	
1.1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5		4,8	0,4
1.2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5		4,9	0,3
1.3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5		4,8	0,6
1.4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5		4,8	0,4
1.5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		4,9	0,3
1.6	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5		4,7	0,5
1.7	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5		4,6	0,5
1.8	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5		4,6	0,5
1.9	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5		4,9	0,4
2.1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4		4,8	0,4
2.2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5		4,6	0,6
2.3	5	4	5	5	4,7	5	5	5	5	4	5	5	4	4		4,7	0,5
2.4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5		4,4	0,8
2.5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5		4,4	0,8
2.6	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5		4,5	0,7
2.7	5	5	5	5	4,8	5	5	5	5	4	5	5	4	4		4,8	0,4
2.8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5		4,8	0,6
2.9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5,0	0,0
3.1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5		4,8	0,4
3.2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5		4,9	0,4
3.3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5		4,9	0,4
3.4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5		4,9	0,3
3.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5		4,9	0,3
3.6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5,0	0,0
4.1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5		4,9	0,4
4.2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5		4,8	0,4
4.3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5		4,8	0,4
4.4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5		4,6	0,5
4.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4		4,9	0,4
4.6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4		4,8	0,4

ANEXO 14 Calidad de leche de Pucara S.A. desde el año 1996 al 2001.

ACOPIO: Pucara		DE ENE/1996 A DIC/1996							
Año	Mes	Calidad	Litros	Tram	Rcs	Ufc	Grasa	Prot	Precio
1996	Jun	<=300	93.031	0,00	0	0	4,10	0,00	99,720
1996	Jul	<=300	79.460	0,00	0	0	3,80	0,00	95,340
1996	Ago	<=300	28.537	0,00	0	0	3,42	0,00	92,740
		<=300	48.250	0,00	0	0	3,42	0,00	92,740
1996	Sep	<=300	83.514	0,00	0	0	3,20	0,00	85,930
1996	Oct	<=300	144.103	0,00	0	0	2,95	0,00	74,220
1996	Nov	<=300	87.899	2,00	300	280.000	2,95	0,00	68,930
		<=300	84.445	1,00	300	320.000	2,90	0,00	68,930
1996	Dic	<=300	88.873	0,00	0	0	0,00	0,00	0,000
		<=300	85.626	1,00	300	0	2,93	0,00	68,180
TOTAL		<=300	823.738	1,34	300	299.599	3,26	0,00	81,053

ACOPIO: Pucara		DE ENE/1997 A DIC/1997							
Año	Mes	Calidad	Litros	Tram	Rcs	Ufc	Grasa	Prot	Precio
1997	Ene	<=800	83.574	3,00	500	1.000.000	3,07	0,00	74,240
		<=300	80.686	3,00	200	1.000.000	2,95	0,00	74,240
1997	Feb	<=400	76.137	3,00	400	485.000	3,35	0,00	78,710
		<=800	63.438	3,00	500	1.000.000	3,55	0,00	78,710
1997	Mar	<=300	62.488	3,00	200	1.000.000	3,52	0,00	80,529
		<=300	66.149	3,00	200	10.000.000	3,65	0,00	80,529
1997	Abr	<=300	51.038	3,00	200	1.000.000	3,91	0,00	85,844
		<=300	47.335	3,00	200	2.800.000	3,90	0,00	85,844
1997	May	<=300	43.649	3,00	200	2.500.000	3,75	0,00	98,391
		<=300	40.223	3,00	200	131.000	4,03	0,00	98,391
1997	Jun	<=400	36.497	3,00	400	417.000	3,85	0,00	97,109
		<=300	29.737	3,00	250	6.000.000	3,68	0,00	97,109
1997	Jul	<=400	25.503	3,00	350	780.000	3,80	0,00	102,006
		<=300	32.162	3,00	200	340.000	3,48	0,00	102,006
1997	Ago	<=300	23.748	3,00	200	1.000.000	3,45	0,00	101,619
		<=800	34.259	3,00	500	4.400.000	3,65	0,00	101,619
1997	Sep	<=300	31.805	3,00	250	1.875.000	3,46	0,00	99,856
		<=800	45.275	3,00	500	8.500.000	3,23	0,00	99,856
1997	Oct	<=800	55.856	6,00	500	9.200.000	3,16	3,32	81,990
		<=800	68.068	6,00	500	0	3,36	0,00	81,990
1997	Nov	<=400	80.451	3,00	399	2.670.000	2,96	3,41	79,254
		<=400	86.666	6,00	399	45.000	3,04	3,38	79,254
1997	Dic	<=300	91.213	3,00	0	6.200.000	3,45	3,39	83,845
		<=800	87.648	3,00	429	1.500.000	3,15	3,47	83,845
TOTAL		<=400	1.343.605	3,47	350	2.790.644	3,40	3,40	85,251

(Continúa)

Continuación Anexo 14

ACOPIO: Pucara

DE ENE/1998 A DIC/1998

Año	Mes	Calidad	Litros	Tram	Rcs	Ufc	Grasa	Prot	Precio
1998	Ene	<=400	74.562	3,00	374	50.000	3,09	3,30	77,890
		<=400	77.938	3,00	395	1.000.000	3,19	3,28	77,890
1998	Feb	<=400	59.240	3,00	395	23.500	3,19	3,28	87,190
		<=400	41.396	3,00	395	7.500	0,00	0,00	87,190
1998	Mar	<=400	38.683	4,50	398	1.850.000	3,92	3,32	93,810
		<=800	38.364	3,00	406	3.000.000	3,95	3,32	93,810
1998	Abr	<=400	35.998	5,50	396	6.050.000	4,10	3,44	100,130
		<=400	35.998	5,50	396	12.000.000	4,28	3,38	100,130
1998	May	<=400	30.377	3,00	337	650.000	4,11	3,48	98,980
		<=400	29.298	3,00	400	1.200.000	3,91	3,42	98,980
1998	Jun	<=300	27.268	5,50	299	785.000	3,77	3,53	100,560
		<=800	25.496	3,00	511	37.500	3,70	3,70	100,560
1998	Jul	<=400	22.546	6,00	355	296.000	3,83	3,26	97,300
		<=400	26.513	4,50	362	645.000	3,70	3,19	97,300
1998	Ago	<=400	22.438	4,50	309	15.000	3,60	3,17	99,630
		<=400	30.125	5,50	380	350.000	3,58	3,45	99,630
1998	Sep	<=400	34.707	5,50	334	775.000	3,30	3,33	84,770
		<=300	41.693	3,00	296	3.750.000	3,33	3,26	84,770
1998	Oct	<=300	54.802	3,00	282	85.000	3,12	3,36	78,270
		<=400	73.862	3,00	328	600.000	3,09	3,38	78,270
1998	Nov	<=400	76.000	6,00	339	200.000	3,04	3,23	77,470
		<=400	73.452	6,00	341	85.000	3,38	3,28	77,470
1998	Dic	<=400	65.722	4,50	327	500.000	3,30	3,19	79,270
		<=400	65.722	6,00	351	25.000	3,37	3,11	79,270
TOTAL		<=400	1.102.200	4,23	359	1.197.493	3,44	3,31	86,061

(Continúa)

Continuación Anexo 14

ACOPIO: Pucara

DE ENE/1999 A DIC/1999

Año	Mes	Calidad	Litros	Tram	Rcs	Ufc	Grasa	Prot	Precio
1999	Ene	<=800	45.314	6,00	475	670.000	3,49	3,16	79,970
		<=800	45.314	5,50	428	367.000	0,00	0,00	79,970
1999	Feb	<=800	29.614	0,00	418	1.800.000	0,00	0,00	75,530
		<=400	18.348	0,00	386	2.800.000	0,00	0,00	75,530
1999	Mar	<=800	17.771	0,00	417	1.100.000	4,13	3,30	74,920
		<=800	26.110	0,00	420	1.700.000	3,87	3,43	74,920
1999	Abr	<=800	24.780	0,00	417	2.500.000	3,69	3,47	81,980
		<=400	22.358	0,00	373	240.000	3,70	3,47	81,980
1999	May	<=300	22.999	0,00	264	34.500	3,80	3,48	93,760
		<=300	25.708	0,00	27	360.000	3,77	3,33	93,760
1999	Jun	<=300	17.692	0,00	269	370.000	3,86	3,22	90,090
		<=300	23.531	0,00	225	150.000	3,92	3,30	90,090
1999	Jul	<=300	18.541	0,00	277	1.100.000	3,67	3,14	92,070
		<=300	19.812	0,00	261	31.000	3,62	3,21	92,070
1999	Ago	<=400	16.109	0,00	315	1.000.000	3,49	3,01	93,210
		<=300	22.152	0,00	284	3.200	4,04	3,04	93,210
1999	Sep	<=300	20.337	0,00	203	34.900	3,09	3,24	82,420
		<=300	23.994	0,00	185	1.970.000	3,52	3,12	82,420
1999	Oct	<=300	29.975	0,00	181	977.000	3,15	3,35	63,990
		<=300	42.460	0,00	220	130.000	2,84	3,10	63,990
1999	Nov	<=300	42.472	0,00	241	25.000	3,22	3,23	74,620
		<=300	38.730	0,00	211	15.000	2,30	3,30	74,620
1999	Dic	<=300	37.777	0,00	91	16.500	2,82	3,10	74,960
		<=300	39.366	0,00	172	20.000	3,12	3,17	74,960
TOTAL		<=300	671.264	5,75	289	634.730	3,38	3,24	79,746

(Continúa)

Continuación Anexo 14

ACOPIO: Pucara

DE ENE/2000 A DIC/2000

Año	Mes	Calidad	Litros	Tram	Rcs	Ufc	Grasa	Prot	Precio
2000	Ene	<=300	29.216	0,00	151	1.400	4,12	3,45	88,350
		<=300	31.491	0,00	116	30.000	4,18	3,37	88,350
2000	Feb	<=300	24.484	0,00	182	1.000	4,31	3,20	92,850
		<=400	2.569	0,00	333	10.000	4,44	3,32	92,850
2000	Mar	<=400	27.706	0,00	352	2.000	4,16	3,54	84,250
		<=400	29.702	0,00	347	90.000	3,45	3,38	84,250
		<=300	9.675	0,00	0	0	0,00	0,00	0,000
2000	Abr	<=400	30.281	0,00	308	265.000	3,92	3,68	77,890
		<=300	22.156	0,00	282	300.000	3,70	3,45	77,940
		<=300	9.109	0,00	0	0	0,00	0,00	0,000
2000	May	<=300	8.606	0,00	0	0	0,00	0,00	0,000
		<=300	27.044	0,00	251	9.000	3,73	3,38	98,600
		<=300	25.780	0,00	234	10.000	3,71	3,38	98,600
2000	Jun	<=400	20.863	0,00	332	10.000	3,57	3,78	104,640
		<=300	18.827	0,00	295	3.000	4,12	3,55	104,640
		<=300	6.421	0,00	0	0	0,00	0,00	0,000
2000	Jul	<=400	19.843	0,00	353	4.000	3,79	3,20	99,880
		<=400	21.898	0,00	339	5.000	3,69	3,20	99,880
2000	Ago	<=400	18.585	0,00	329	9.000	3,19	3,18	96,610
		<=300	18.117	0,00	296	3.000	2,90	3,21	96,610
		<=300	4.602	0,00	0	0	0,00	0,00	0,000
2000	Sep	<=300	29.044	0,00	166	35.000	3,38	3,12	94,710
		<=300	5.243	0,00	0	0	0,00	0,00	0,000
		<=300	19.627	0,00	191	109.000	3,63	3,13	94,710
2000	Oct	<=300	49.203	0,00	79	2.000	2,86	3,36	99,630
		<=300	34.995	0,00	109	3.000	2,83	3,16	99,630
2000	Nov	<=300	56.608	0,00	122	1.000	3,29	3,38	111,560
		<=300	64.803	0,00	143	4.000	3,84	3,44	111,560
2000	Dic	<=300	74.009	0,00	161	5.000	3,75	3,29	112,340
		<=300	60.780	0,00	127	3.000	3,30	2,96	112,340
TOTAL		<=300	822.287	0,00	205	30.887	3,62	3,33	99,545

(Continúa)

Continuación Anexo 14

ACOPIO: Pucara

DE ENE/2001 A DIC/2001

Año	Mes	Calidad	Litros	Tram	Rcs	Ufc	Grasa	Prot	Precio
2001	Ene	<=300	78.153	0,00	87	1.000	3,50	3,21	116,130
		<=300	62.616	0,00	137	1.000	4,15	3,80	116,130
2001	Feb	<=300	65.906	0,00	131	1.000	3,89	3,41	104,960
		<=300	66.124	0,00	141	3.000.000	3,38	3,33	104,960
2001	Mar	<=300	68.005	0,00	166	68.000	3,46	3,36	111,540
		<=300	73.292	0,00	277	4.000	3,54	3,38	111,540
2001	Abr	<=300	52.082	0,00	270	350.000	3,83	3,36	102,300
		<=300	51.524	0,00	264	136.000	3,79	3,36	102,300
2001	May	<=300	37.805	0,00	218	217.000	3,64	3,33	110,260
		<=300	37.719	0,00	241	114.000	4,03	3,42	110,260
2001	Jun	<=300	28.173	0,00	97	144.000	3,78	3,16	115,130
		<=300	25.239	0,00	149	30.000	4,03	3,30	115,130
2001	Jul	<=300	23.389	0,00	71	2.000	3,53	3,09	84,750
		<=300	25.810	0,00	61	63.000	3,77	3,13	84,750
2001	Ago	<=300	21.814	0,00	102	850.000	3,68	3,13	104,430
		<=300	28.831	0,00	159	169.000	3,66	3,12	104,430
2001	Sep	<=300	26.375	0,00	216	41.000	3,57	3,18	112,990
		<=300	36.661	0,00	273	84.000	3,26	3,24	112,990
2001	Oct	<=300	43.607	0,00	265	100.000	3,20	3,30	97,650
		<=300	66.920	0,00	262	440.000	3,08	3,38	97,650
2001	Nov	<=300	61.420	0,00	243	545.000	3,06	3,40	91,070
		<=300	73.225	0,00	222	840.000	2,95	3,36	85,820
2001	Dic	<=300	72.157	0,00	199	430.000	2,96	3,28	96,360
		<=300	70.069	0,00	213	79.000	2,97	3,32	96,360
TOTAL		<=300	1.196.916	0,00	194	368.154	3,47	3,34	103,598