



USAID | **PERU** | **PDA**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA



DEVIDA

Comision nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas

MÓDULO 5



MÓDULO V

ORGANIZACION Y GESTION EMPRESARIAL

40 HORAS ACADEMICAS

CONSEJO DIRECTIVO

CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERU

Javier Santiváñez Juscamayta	:	PRESIDENTE
Marta Leonor Jananpa Verde	:	VICEPRESIDENTE
Luis Alberto Silva Mantar	:	SECRETARIO
Rolando Suca Apaza	:	FISCAL
Liniers Fernando Altamirano Medina	:	PRIMER VOCAL
Pío Inocencio Gutiérrez Badajos	:	SEGUNDO VOCAL

GERENTE GENERAL:

Geni Fundes Buleje

COORDINACIÓN GENERAL

Giovanna Herrera Quispe
Central Café y Cacao del Perú

ELABORACIÓN DE CONTENIDOS:

Edgardo López Heredia - Consultor

DIRECTOR PDA

Charles Oberbecck

DIRECTOR DE DESARROLLO ECONOMICO

Carlos Díaz

GERENTE DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

Hugo Palma

LIMA - 2011

PRESENTACIÓN

El Programa de Desarrollo Alternativo – PDA, es un programa financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). En la filial ubicada en Perú, esta unidad busca contribuir con el progreso de determinados lugares de nuestro país, zonas donde se busca enseñar formas de cultivo lícitas que permitan a los pobladores de la zona desarrollar sus capacidades y direccionarlas a una alternativa agrícola que le brinde al agricultor la oportunidad de alcanzar la Calidad de Vida que él y su familia merecen, ajena de toda actividad transgresora de la ley.

Desde hace cuatro años, la promoción de los cultivos lícitos que desarrolla el PDA viene trabajando con Escuelas de Campo de Agricultores (ECA) las cuales se desarrollan bajo una metodología de aprendizaje vivencial y participativa de generación, desarrollo y socialización grupal de conocimientos que utilizan los productores en el proceso de producción en el campo, procesamiento y mercadeo de productos.

Durante el año 2010, se implementaron seis escuelas de promotores extensionistas de cultivos alternativos, las que se desarrollaron con éxito logrando fortalecer capacidades de 186 productores de café, cacao y palma aceitera, del ámbito de intervención del PDA: San Martín, Huánuco y Ucayali.

Consideramos que todos los productores rurales pueden y están potencialmente capaces de hacer una agricultura eficiente y sustentable; por más adversa que sea su situación. El Programa ha creído convenientes durante el año 2011 la implementación de una segunda escuela de Promotores denominada:

Escuela de Promotores y Facilitadores en ECA Socio Empresariales, basado también en la metodología de capacitación por competencias. Este método busca a través de metodologías apropiadas de aprendizaje sumar conocimientos técnicos, habilidades y destrezas que permitan al productor desarrollar o introducir tecnología en su unidad productiva y desarrollar métodos para transferir conocimientos a sus pares productores de su entorno.

La central Café y Cacao del Perú ha logrado en años recientes modernizar los procesos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades y ha iniciado procesos de cambio promoviendo la organización de sus bases con procesos de extensión agraria basada en competencias, como se ha podido apreciar los logros de las primeras Escuelas de Promotores y Extensionistas de cultivos Alternativos, desarrolladas en este mismo ámbito territorial.

Resulta de trascendental importancia esta segunda propuesta de formación y capacitación, puesto que duplicara la base de promotores; Capital humano debidamente formado y capacitado para enfrentar y resolver dificultades propias de sus quehaceres productivos y de promoción y extensión agrícola de cultivos lícito y el desarrollo de sus comunidades.

El Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) y la Central de Café y Cacao del Perú mediante este manual espera contribuir al desarrollo de capacidades de los productores y las productoras en su afán de asumir roles de promoción del desarrollo local y alternativo.

RESUMEN

Para lograr la formación y capacitación de productores agrarios, debidamente convocados y seleccionados como participantes de la presente escuela se requiere de competencias específicas que les permita integrarse a procesos de gobernabilidad local y por ende generar acciones de impacto, el reto está en desarrollar competencias que fortalezcan el liderazgo en los quehaceres de su actividad. Por ello el PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO-PDA- en alianza con la CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ viene impulsando el presente Programa de Capacitación “Escuela de Promotores Facilitadores en ECA Socio Empresariales”.

La Escuela de Promotores Facilitadores en ECA Socio Empresariales consta de Seis Módulos, con 240 horas académicas de capacitación efectiva, que son desarrollados en seis meses, un módulo por mes, dirigido a un grupo no mayor de 34 participantes, de los cuales un 30% deben ser mujeres como mínimo, ello en pos de propiciar la participación activa de ambos géneros.

MODULOS	TEMAS
Modulo 01	Liderazgo y Calidad de Vida.
Modulo 02	Procesos de Extensión y Transferencia de Tecnología
Modulo 03	Guía del Facilitador de ECASE
Modulo 04	Contabilidad Básica y Mercadeo
Modulo 05	Organización y Gestión Empresarial
Modulo 06	Manejo Agronómico (Fertilización y Productividad)

INDICE

Presentación	4
Resumen	5
Introducción	8
Resumen del Modulo	9
Unidad Didáctica 5.1 La Organización	
Sesión de Aprendizaje 5.1.1	
1. ¿Qué es la Organización?	11
2. Principios de la Organización.	
3. Tipos de Organización.	12
4. Formación de la Organización Agrícola.	16
Sesión de Aprendizaje 5.1.2	
1. Proceso de Formalización	22
2. Conformación de un expediente de formalización.	
3. Seguimiento al proceso de formalización.	23
4. Verificación del cumplimiento de la formalización para la organización.	
Unidad Didáctica 5.2 Comunicación Comunitaria para la Organización.	
Sesión de Aprendizaje 5.2.1	
1. La Convocatoria	25
2. Elementos de la Convocatoria.	
3. Objetivos de la Convocatoria.	
4. Mensaje de la Convocatoria	26
5. Los Medios para la Convocatoria	
Sesión de Aprendizaje 5.2.2	
1. Preparación de mensajes para la Convocatoria para organizarse.	28
2. Usos de los medios para entregar los mensajes.	
3. Las Notas de Prensa para promover la organización	29
4. Temática de los mensajes para convocar.	
Unidad Didáctica 5.3 Formas de Asociatividad en la Organización Agrícola para la organización.	

Sesión de Aprendizaje 5.3.1

1. Asociatividad	32
2. La Asociatividad para la Organización.	
3. Procesos de Asociatividad.	34
4. Características Generales.	
5. Formas de Asociatividad.	
6. Ventajas de la Asociatividad.	36
7. Desventajas de no tener una Asociatividad.	
8. Causas del Fracaso de las Asociaciones.	37

Sesión de Aprendizaje 5.3.2

1. Factores determinantes en la elección de la modalidad y tipo de organización.	38
2. Construcción de un modelo asociativo.	

Unidad Didáctica 5.4 Fortalecimiento de la Organización.

Sesión de Aprendizaje 5.4.1

1. Promoción de la unión del grupo.	40
2. Características del conflicto.	
3. Indicadores del conflicto.	41
4. Analizando el conflicto.	42
5. Matriz de un conflicto	
6. Opciones para el manejo de conflictos.	
7. Resolviendo el conflicto.	43
8. Procedimientos para llegar al consenso.	

Sesión de Aprendizaje 5.4.2

1. Identificación de Necesidades de Capacitación.	45
2. Reuniones de Concertación.	
3. Capacidad de Negociación.	

Unidad Didáctica 5.5 Gestión Empresarial

Sesión de Aprendizaje

1. ¿Qué es Emprender?	48
2. Iniciativa Emprendedora.	
3. ¿Qué es la Gestión Empresarial?	
4. Capacidades y Habilidades de la función Gerencial.	
5. Factores de Competitividad que afectan la Gestión.	49
6. Clasificación de la Gestión Empresarial según sus diferencias técnicas.	
7. Pautas básicas fundamentales para una Gestión adecuada.	50

Sesión de Aprendizaje 5.5.2

1. Funciones básicas de la Gestión.	52
2. Los Elementos de la Gestión Empresarial.	57

INTRODUCCION

El Quinto módulo titulado “Organización y Gestión Empresarial” pretende ser una herramienta que les permita a los participantes desarrollar competencias para realizar acciones propias de los procesos productivos y empresariales con un adecuado fortalecimiento de su organización y administración de sus fincas y quehaceres empresariales que les permita asumir sin riesgos los desafíos de las actuales tendencias de los mercados de sus productos como la globalización, productividad, competitividad, exigencias de calidad, etc.

El futuro de la población especialmente la rural depende en gran parte del cuidado que la generación actual pueda aplicar para salvaguardar y aumentar la aptitud de producción de las tierras cultivadas destinadas a la producción agrícola. En esta óptica especialmente el pequeño productor está llamado a madurar nuevas capacidades técnicas y administrativas de manejo de la finca integral y de sus organizaciones empresariales. El futuro no admitirá la ignorancia. Por lo tanto el slogan más generalizado debería ser “educarse para avanzar”, donde todo productor rural debería estar consciente de esta realidad.

Y las instituciones estatales y privadas inmersas en la promoción socio empresarial del agro entender que la transferencia y promoción de conocimientos y procedimientos de la organización y su fortalecimiento, así mismo de su gestión empresarial, debe vencer una serie de restricciones para tener un impacto positivo en la formación empresarial de los productores agrícolas especialmente de cultivos alternativos, sin embargo creemos que es posible superarlos con entrega y firme decisión de nuestros facilitadores convencidos que si es posible la profesionalización de nuestro agro para abordar los desafíos de las tendencias actuales.

RESUMEN DEL MÓDULO

El QUINTO módulo titulado “Organización y Gestión Empresarial” pretende ser una herramienta que les permita a los participantes desarrollar competencias para realizar acciones propias de los procesos productivos y empresariales con un adecuado fortalecimiento y gestión de su organización y en la administración de sus fincas y quehaceres empresariales que les permita asumir sin riesgos los desafíos de las actuales tendencias de los mercados de sus productos como la globalización, productividad, competitividad, exigencias de calidad, etc.

Se desarrolla en 5 unidades de aprendizaje:

UNIDAD DIDÁCTICA 4.1. La Organización

UNIDAD DIDÁCTICA 4.2. Comunicación Comunitaria para la Organización.

UNIDAD DIDÁCTICA 4.3. Formas de Asociatividad.

UNIDAD DIDÁCTICA 4.4. Fortalecimiento de la Organización.

UNIDAD DIDÁCTICA 4.5. Gestión Empresarial

El modulo desarrolla cada punto como unidad de trabajo dentro del cual se desarrolla una competencia ya definida a través de capacidades que se desarrollan a su vez en cada sesión de clase en la que se desarrollan trabajos individuales y de grupo mediante el enfoque de aprendizaje por competencias.

La primera Unidad Didáctica transmite los principios y tipos de organizaciones y su formalización que le permita al participante razonar sobre la importancia de organizarse formalmente.

La segunda Unidad Didáctica, relaciona la importancia de la comunicación comunitaria y sus medios para garantizar el éxito de la organización.

En la tercera Unidad Didáctica, se orienta al tema de la asociatividad en las organizaciones agrícolas enfatizando, sus procesos, características, formas y ventajas para la organización de productores y sus negocios. Así también se aborda la construcción de alianzas para mejorar su posicionamiento en mercados externos.

La cuarta Unidad Didáctica se aborda el tema del fortalecimiento de la organización promoviendo el trabajo en equipo y resolviendo conflictos en la organización. Y por último,

La quinta Unidad Didáctica, se revisa lo relacionado a la gestión empresarial y el desarrollo de capacidades y habilidades de la función gerencial.

Esperamos que también este aporte del PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO (PDA) y la CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ contribuya al desarrollo de capacidades de los productores y las productoras en su afán de asumir roles de promoción del desarrollo alternativo en aras de un incremento de la calidad de vida de los productores y las productoras que día a día se esfuerzan por mejorar su producción y alcanzar mercados cada vez más desafiantes.

UNIDAD DIDACTICA 5.1

LA ORGANIZACIÓN

COMPETENCIA A LOGRAR: Identifica las diferentes formas organizativas en el sector rural y sus implicancias.

08 HORAS

SESIÓN DE APRENDIZAJE 5.1.1: NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.

Capacidad: Caracteriza a las diferentes tipos de organizaciones.

1. ¿QUE ES LA ORGANIZACIÓN?

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar un objetivo y para esto se traza una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal.

El ejemplo más cercano de organización para todos nosotros es, **la familia**. Es también nuestra primera experiencia de vida en organización. Al mismo tiempo todas las familias viven dentro de un **país**, este es un segundo ejemplo inmediato de organización a la que pertenecemos todos nosotros.

2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. **Principio de la eficiencia orgánica.** Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Principio escolar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa a cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación orgánica.

Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad que se delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura orgánica: La organización incluye el diseño de una estructura departamental u órganos. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

Principio de la definición fundamental

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento u órgano sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

✚ Principio del equilibrio

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio, aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

✚ Principio de flexibilidad

Mientras mayor flexibilidad se otorgue a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

✚ Principio de facilitación del liderazgo

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura orgánica contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración orgánica habrá cumplido una tarea esencial.

3. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

El mejorar el acceso a los mercados, la posibilidad de disminuir costos y la necesidad de disponer de recursos financieros externos, son algunos de los motores naturales que motivan la decisión de organizarnos en algún tipo de asociación.

Las personas pueden juntarse y adoptar diversas formas de organización jurídica, cada una con sus exigencias y mecanismos de funcionamiento específicos.

- ✓ Observar quienes conforman a la organización.
- ✓ Identificar de quien es el capital.
- ✓ Identificar quien es el que aporta la fuerza de trabajo.
- ✓ Identificar el tipo de organización.

Hasta hace unos veinte años en el sector rural, las organizaciones se formaban con fines meramente **gremiales**, orientados a la búsqueda de **reivindicaciones** y a un **reconocimiento** como medio de representatividad e interlocución política.

Varios esfuerzos se dieron alrededor de los usuarios de agua, lo que se condujo a la existencia de sólidas **organizaciones de regantes**; asimismo, con objetivos sociales se apoyó la **organización de mujeres** en clubes de madres y figuras similares. Ninguna de esas organizaciones se estableció para investigar mercados, o establecer planes estratégicos, o definir estrategias de logística, o buscar certificaciones de calidad.

Esto nos dice que, por iniciativa propia, o inducidas por los programas de promoción del desarrollo, las organizaciones de carácter gremial y social empezaron a asumir tareas de gerencia, de compra, de ventas, de manejo de inventarios, de estimación de costos y de precios de venta, de negociaciones con supermercados y con exportadores, con la lógica consecuencia de **ineficiencia en los procesos**, en el mejor de los casos, y de que la mayoría de las veces, la iniciativa empresarial terminaba en fracaso y la organización gremial o social se debilitaba o se acababa.

De allí que iniciar una organización de productores en nuestros días, no basta con las buenas intenciones, sino que se requiere de liderazgo para hacer entender que la organización no es una agrupación de personas y debemos mirar más allá.

Todas las organizaciones se originan con el **trabajo de las personas** y con **recursos** para realizar las actividades que permitan lograr el objetivo común.

Al trabajo de las personas lo denominamos **Trabajo**. A los recursos para las actividades las denominamos **Capital** (Gráfico 1).

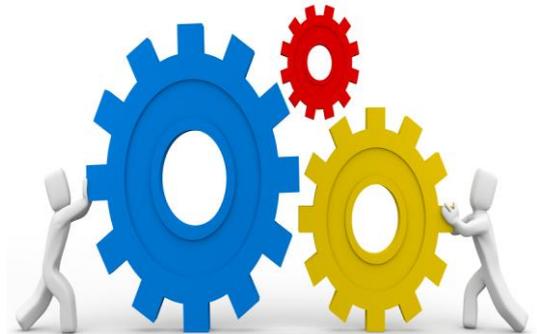
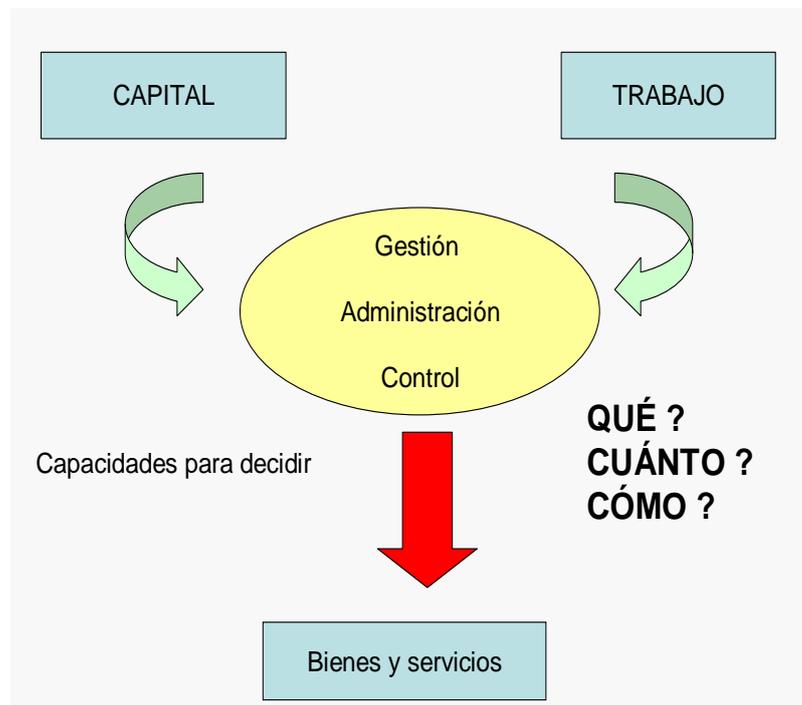
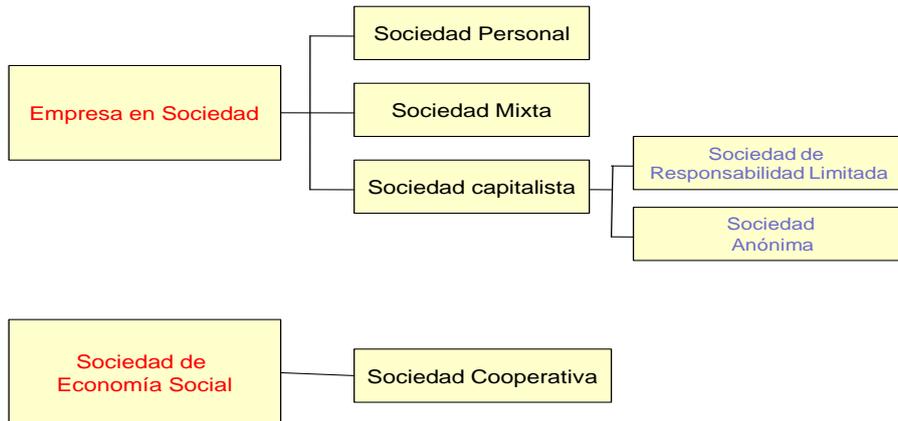


Gráfico 1. Capital y Trabajo como bases de la organización.



El **capital y el trabajo** son los insumos que debemos gestionar, administrar y controlar para obtener el objetivo común, es decir **obtener un Bien o un Servicio**. El gráfico 2 muestra las diferentes formas jurídicas de organizaciones.

Gráfico 2. Formas jurídicas de las organizaciones.



Existen varias formas de organización reconocidas legalmente, llamadas “Formas Jurídicas”, cada una con su marco operativo y organizacional diferenciado y definido.

✚ EMPRESA EN SOCIEDAD.

En este tipo de empresa varias personas ponen recursos en una causa común, es decir, aportan capital o trabajo, o ambas cosas, originando una personalidad jurídica distinta a la inicial de los socios.

Las sociedades pueden ser **civiles o mercantiles**.

Las **sociedades civiles** no persiguen el lucro, están reguladas por el Código Civil o de Trabajo y no requieren contar con un capital básico.

Las **sociedades mercantiles**, como su nombre lo indica, tienen fines de lucro y están reguladas por el Código de Comercio.

De manera general estas últimas se pueden clasificar en tres categorías:

- Personales
 - Mixtas o intermedias
 - Capitalistas
- ✓ Las **sociedades personales** son una primera solución para conseguir mayor capacidad financiera. Están formadas por varios socios que aportan sus capitales respondiendo todos ellos de forma ilimitada con todos sus bienes. Cada vez que un socio fallece o decide abandonar, la empresa queda disuelta y tiene que volver a formarse. El riesgo de los socios es muy elevado. La sociedad personal más característica es la “**Sociedad Colectiva**”, para cuya constitución se requiere contar con un mínimo de dos socios.

- ✓ Las **sociedades mixtas** son **sociedades en comandita** formadas por dos tipos de socios, los colectivos, con responsabilidad ilimitada y los comanditarios, cuya responsabilidad se limita a su aporte de capital. Son poco frecuentes.
- ✓ Las **sociedades capitalistas** son las más **comunes**. Tienen una característica importante: “el menor riesgo patrimonial de los socios”, cuya responsabilidad se limita al capital aportado. En general, se puede decir que hay dos tipos:
 - **Sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L):** Se caracterizan porque aquí las deudas que se contraen están respaldadas sólo por el capital social que hayan aportado los socios. Tienen establecidas ciertas limitaciones en la transmisión de la propiedad y en el tamaño de la empresa. Es una forma jurídica pensada para pequeñas y medianas empresas, que recibe, normalmente, un tratamiento fiscal más favorable que las sociedades anónimas.
 - **Sociedades anónimas (S.A):** Es la forma más moderna y muy común. Aquí el capital está repartido en partes denominadas acciones; cada propietario puede venderlas y trasladarlas sin que la marcha de la empresa se vea afectada. Este tipo de organización permite la concentración de capitales muy altos que son los requeridos por las grandes corporaciones modernas. La responsabilidad de los socios se limita al valor de sus acciones.

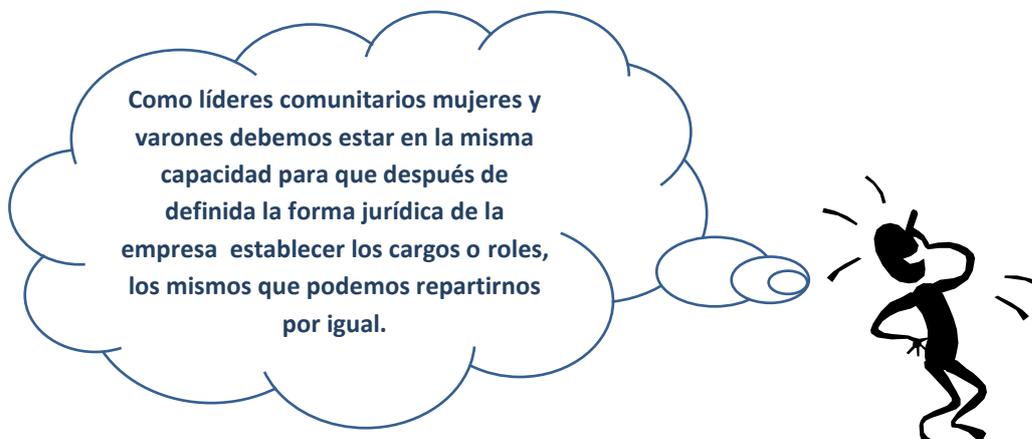
✚ SOCIEDAD DE ECONOMÍA SOCIAL.

Es una forma jurídica alternativa a las anteriores, que tiene algunas características especiales:

- Admite un mayor número de participación de los socios.
- Se interesa por tener beneficios más allá de los económicos.

Las formas más comunes de este tipo de organizaciones son:

- ✓ **Cooperativas:** Están formadas por varias personas que se asocian para tratar de **satisfacer intereses sociales, económicos y culturales** comunes, mediante el desarrollo de una **actividad empresarial**, ejemplo: producción agrícola o agroindustrial, comercio, construcción de vivienda, captación de ahorro, entre otras.
- ✓ **Sociedades Laborales.**



Las organizaciones modernas siempre están compuestas de varones y mujeres

4. FORMACION DE ORGANIZACIÓN AGRICOLA.

La adopción de la forma jurídica que más convenga a nuestra empresa asociativa es una decisión de suma importancia.

¿Sabe Usted que de eso depende el tipo de impuestos y régimen tributario que se tenga que cumplir?

¿Qué dependiendo de ello también se tiene más o menos flexibilidad en el momento de contratar mano de obra?

¿Y qué unas líneas de crédito están dirigidas solo a ciertos tipos de formas jurídicas?

4.1. ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION

Para lograr el objetivo común la organización se divide en partes para atender algunos roles diferenciados. Cada una de estas partes se llama “**Órganos**”. La forma como se divide la organización es la **Estructura de la organización**.

Las actividades que realizan cada una de las partes (órganos) de la organización, reflejan el **Funcionamiento de la organización**.

La organización de los productores se ha visto desde hace bastantes años como una de las **estrategias para afrontar los problemas** del sector agropecuario en general y de la micro y pequeña empresa en particular.

En la actualidad, para enfrentar el mundo tan cambiante y desafiante se mira a la organización como una de las formas de intervenir con muchas posibilidades.

Un pequeño agricultor tiene varias dificultades de administración agrícola, por ejemplo, pocos recursos para invertir en insumos y herramientas para su producción, oportunidad escasa para su venta, baja competitividad con productos importados, entre otros.

4.2. VENTAJAS Y DESAFIOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Antes de tomar la decisión de la formación, es importante saber que las ventajas y los desafíos de organización agropecuaria son;

Ventajas:

- ✓ Mayor volumen y diversidad de productos
- ✓ Mayor capacidad de gestión con otras instituciones
- ✓ Disminución de costo por compra conjunta
- ✓ Mejor medios de comercialización
- ✓ Mayor Influencia en la comunidad o región
- ✓ Mejor capacidades de los miembros, etc

Desafíos:

- ✓ Incremento de trabajo voluntario
- ✓ Más complicada la toma de decisiones entre socios
- ✓ Supeditado a una normativa
- ✓ Control del fondo y contabilidad
- ✓ Registro continuo de las actividades

4.3 ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

Organizaciones de pequeños agricultores posibilitan varias actividades según las necesidades comunes como los ejemplos listados:

Producción de cacao en Parcela Comunitaria
Compra Conjunta de Materiales Agrícolas
Elaboración de Insumos Orgánicos
Utilización de Equipos
Producción Conjunta de Plantones
Agromercado (Feria) de Productores
Comercialización Conjunta en Puesto de Venta Directa
Acopio y Procesamiento conjunto

4.4. PASOS A FORMAR UNA ORGANIZACION

Paso 1 : Justificación para Organizarse

El primer paso sería desarrollado a través de un taller que permitirá justificar el porqué organizarse.

Vamos a discutir e identificar:

- ✓ Problemáticas comunes de los trabajos
- ✓ Recursos existentes de la gente y en la comunidad
- ✓ Planteamiento de soluciones de los trabajos

La discusión y análisis de estas informaciones inducirá a trabajar en forma organizada como una opción de soluciones de problemas y contribuir al mejoramiento de trabajos de los agricultores.

En el mismo tiempo, deben aprender sobre la importancia de participación, derechos, directiva, normas, responsabilidad de los miembros, etc.

Paso 2 : Disposición a Organizarse

Este paso permite autoseleccionarse para trabajar en forma organizada y ordenada; iniciándose así un compromiso de responsabilidad de cada uno de los participantes. Se elabora una lista de participantes (con su nombre completo, sexo, DUI, fecha de nacimiento, domicilio, ocupación y firma) dispuestas a continuar en el proceso de organización. Luego se decidirá el nombre de la asociación que mejor les represente (Sus siglas serían convenientes).

Paso 3 : Formación de Junta Directiva

Se hace difícil que todos quieran decidir cada acción de la organización; por lo tanto, es necesaria la formación de un grupo de personas llamada “Junta Directiva”, que represente a todos en una forma eficiente y con responsabilidad.

Esta es elegida en forma democrática y representativa en reunión de todos los miembros. La junta directiva está conformada por personas que tienen a su cargo la mayor responsabilidad, liderazgo y voluntad, esto significa que su selección debe ser con mucho tacto y conocimiento de cada una de sus fortalezas como personas.

La junta directiva es la representante formal de los miembros de la organización y tiene responsabilidad administrativas en las operaciones. Esta se conforma normalmente de la siguiente manera:

Tabla. 2 Funciones Generales de Directivos

Directivo	Cargos Generales
Presidente/a	<ul style="list-style-type: none"> - Representar los miembros - Supervisar todas las actividades - Coordinar con otras instituciones
Secretario/a	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar obras logísticas - Registrar acta de reuniones - Administrar documentos importantes
Tesorero/a	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar el fondo común - Registrar e informar la contabilidad - Recoger cuota y membrecía
Auditor/a	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeccionar el manejo de fondo - Supervisar trabajos de los directivos

Dependiendo de la necesidad, podrían asignarse otros cargos en la junta directiva como vicepresidente, vocal, gerente de equipo y maquina (comité) o gerente de comercialización en caso de organización informal.

Paso 4 : Formación de Fondo Común

La organización necesita disponer de recurso financiero para ejecutar actividades. La sostenibilidad financiera en la operación de una organización es muy importante que cuente con un fondo común. El manejo del fondo se hace a través de una persona responsable que lo guarda en un lugar seguro y es la única que puede tocarlo y registrar todas las transacciones del fondo común en libro de contabilidad.

Este fondo es generado por la membrecía, cuota, ingresos de comercialización, etc. Se recomienda que cada fuente de ingreso tenga una cuenta distinta. Su utilización es amplia con el respectivo cuidado de hacer inversiones rentables y con buenas decisiones, así como: insumos, equipo, materia prima, maquinaria, publicidad, entre otros.

La falta de transparencia en el manejo del fondo debilitará la organización; de lo contrario se observará un crecimiento de confianza entre los miembros. Por ello, es recomendable la persona que maneja el fondo reciba la inspección periódica de otra persona como auditor o presidente e informe el movimiento a los miembros en reuniones periódicas. Para formar el fondo común, son necesarias la toma de decisión y las acciones entre todos los miembros como las siguientes:

Tabla. 3 Métodos para Formar el Fondo Común

Decisión Necesaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cantidad de Membresía (Entrada) ✓ Cantidad de Cuota Mensual ✓ Las fechas de los pagos ✓ Persona responsable para recolectarlas y registrarlas ✓ Personas y métodos para auditoria
Primera Acción Necesaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mencionar las decisiones del reglamento interno ✓ Pagar la membresía y primera cuota ✓ Preparar el equipo de contabilidad ✓ Abrir la cuenta de banco en nombre de la organización y depositar el fondo con tres firmas refrendarías

Paso 5 : Elaboración de Reglamento Interno

La aplicación del reglamento interno escrito protege a los miembros en el quehacer de una organización, y es aprobado por todos en forma participativa, ya que son ellos quienes deciden sus reglas generales que les ordena el manejo de cada una de las responsabilidades. La violación del reglamento será sancionada tal como lo norma el mismo; de lo contrario, la organización se verá debilitada hasta el punto de desaparecer. El reglamento interno debe revisarse cada tres meses para mantener vigentes las normativas y darlo a conocer a los miembros.

El reglamento interno está conformado por capítulos, los cuales contienen artículos que expresan la normativa de la organización como la máxima ley. Esta es elaborada, discutida y aprobada solo por los miembros. El reglamento contiene todos los elementos que los miembros consideran necesarios para un mejor funcionamiento de la organización que se está gestando. En el caso de organizaciones informales sugerimos que al menos contenga los siguientes componentes como capítulos:

Tabla. 4 Capítulos para un Reglamento Interno

<p>Capítulo 1: Reglas Generales (Objetivo, nombre, actividades y zonas)</p> <p>Capítulo 2: Miembros (Requisito de miembros, formar fondo, sanciones)</p> <p>Capítulo 3: Junta Directiva (Elección, función y nombre de los directivos)</p> <p>Capítulo 4: Reuniones Generales (Asamblea general, Toma de decisión)</p> <p>Capítulo 5: Administración de fondo (Uso, registro y manejo de fondo y contabilidad)</p> <p>Capítulo 6: Misceláneos (Comités, manejo de equipos y otros necesarios)</p> <p>Anexo: Lista de los miembros con firma acordada</p>

Reuniones Periódicas

El objetivo es mantener una comunicación permanente y directa entre los miembros para compartir opiniones e informaciones, y tomar decisiones. Una mejor comunicación les da confianza e iniciativa a los miembros. Participación activa en las reuniones es un componente importante para la organización sostenible. Los miembros mismos deben tratar de solucionar problemas y mejorar actividades siempre para facilitar el objetivo de la organización por medio de comunicación.

Reunión Semanal

Es recomendable que todos los miembros participen en la reunión de la organización por una o dos horas en un día particular semanalmente. Los temas serían:

- ✓ Evaluar y mejorar las actividades realizadas
- ✓ Planificar las actividades semanales
- ✓ Recolectar la cuota
- ✓ Informar el movimiento mensual del fondo
- ✓ Intercambiar ideas e informaciones útiles

Asamblea General

La asamblea general es una reunión de todos los miembros donde se tratan puntos más importantes de administración de la organización. Esta es dirigida por el presidente y demás miembros de junta directiva.

Se recomienda por lo mínimo una reunión cada tres meses. Todos los acuerdos y opiniones importantes deben ser registrados en el libro de acta.

Ejemplos del contenido de la agenda serían:

- ✓ Registro de participación de los miembros
- ✓ La palabra de apertura por el presidente
- ✓ Informe de acta de reuniones anteriores
- ✓ Confirmación de cumplimiento de tareas personales
- ✓ Reporte de actividades trimestrales, inventario de equipos e insumos, contabilidad y otros necesarios
- ✓ Reporte de resultados de inspección trimestral
- ✓ Evaluación de todas las actividades
- ✓ Evaluación de administración de la junta directiva
- ✓ Identificación de problemas y soluciones
- ✓ Cambios de reglamentos según necesidad
- ✓ Planificación de actividades en otro semestre

4.5. HACIA LA ORGANIZACION SOSTENIBLE

Muchas organizaciones inician con buen deseo pero después de un tiempo desaparecen. Esta situación puede estar enmarcada por algunas características negativas como: falta de confianza o irresponsabilidad entre miembros o directivos, falta de transparencia en el manejo de fondo común, mala comunicación, entre otras. Es necesario tener ambas partes en el bienestar de la organización: cumplimiento de normativas escritas y la aplicación de ellas entre los miembros.

Los beneficios tanto financieros como de carácter emocional que la organización genera deben de ser tomados en consideración como elemento importante en la relación entre todos los miembros.

Es recomendable chequear o mejorar los puntos de organización sostenible entre todos juntos utilizando la lista de chequeo abajo en las reuniones semanales.

Tabla.5 Puntos de Chequeo en Organización Sostenible

- ✓ Liderazgo responsable de la junta directiva
- ✓ Buen manejo y transparencia del fondo común
- ✓ Participación activa por todos los miembros
- ✓ Administración independiente
- ✓ Beneficios compartidos equitativamente
- ✓ Cumplimiento de reglas y trabajos responsables
- ✓ Propia iniciativa y toma de decisión democrática
- ✓ Reuniones periódicas para mejor comunicación
- ✓ Ser disciplinado

4.6. VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Tabla.6 Organización Formal vs Informal

	VENTAJAS	LIMITANTES
FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el negocio nacional e internacional - Acceso a crédito - Tener marca propia - Asesoría jurídica y administrativa - Credibilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos a miembros (números, edad, capital) - Formación con más tiempo - Administración complicada
INFORMAL	<ul style="list-style-type: none"> - Sin requisitos - Administración sencilla - Formación fácil y rápida 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitación de negociar con otras agencias - Responsabilidad baja - Tendencia a depender de otros.



SESIÓN DE APRENDIZAJE 5.1.2: FORMALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LAS ORGANIZACIONES.

Capacidad: Apoya a la formalización de las organizaciones productivas.

1. PROCESO DE FORMALIZACIÓN.

La organización es **un conjunto personas** con un objetivo común donde se complementa el trabajo a fin de conseguir objetivos comunes. Para un buen funcionamiento debe haber distribución del trabajo entre las partes y coordinación entre ellas.

- a. Identificar los compromisos económicos por concepto de reconocimiento legal de la organización.
- b. Identificar compromisos tributarios.
- c. Identificar compromisos económicos por concepto de registros.
- d. Identificar compromisos económicos por producción y comercialización.

2. CONFORMACIÓN DE UN EXPEDIENTE DE FORMALIZACIÓN.

Las variadas formas organizativas que un grupo decide adoptar para lograr el objetivo común deben cumplir con ciertos aspectos **jurídicos, laborales, tributarios, ambientales y sanitarios** que debe considerar para obtener la formalización de su actividad.

Recuerda que el hecho de estar reconocidos jurídicamente no significa que estemos formalizados.

- a. Indagar sobre el tipo de objetivo del grupo, de manera clara.
- b. Verificar la conformidad con el objetivo en cada miembro.
- c. Verificar la forma organizativa manifestada por los miembros.
- d. Buscar información respecto a los requisitos de conformación de una organización como la definida por los miembros.
- e. Recabar información sobre los compromisos legales para gestionar una organización como la definida.
- f. Solicitar documentos a los miembros.

Para alcanzar la formalización hay que cumplir **registros en las entidades** encargadas de los aspectos tributarios, atender las exigencias de los municipios donde se instale la unidad empresarial y obtener los permisos sanitarios para los productos y los procesos, entre otros.

Muchos expedientes para conformar una organización piden la lista de los miembros con sus datos de Ley, sustentados:

- Lugar y fecha de nacimiento, copia del DNI.
- Lista de aportes de los miembros a la sociedad, copia sustentadora de posesión del bien.

Dependiendo del número de asociados, el Líder Comunitario deberá solicitar a todos ellos su DNI para obtener copias legalizadas.

Así mismo, si cada miembro decide aportar con bienes materiales o dinerarios, el Agente de extensión deberá realizar la verificación física de los bienes y el dinero para proceder a preparar una lista en conjunto con los miembros.

Los otros requisitos, deberán estar sustentados en documentos para que formen parte del documento.

3. SEGUIMIENTO A PROCESOS DE FORMALIZACIÓN.

Dependiendo del tipo de organización a conformar, el Agente de extensión podrá apoyar al proceso de formalización y hará un plan de seguimiento a todo el proceso.

- a. Solicitar el documento que describe los requisitos de formalización.
- b. Identificar el periodo de formalización.
- c. Revisar el plan de actividades para la formalización que elaboraron los miembros de la organización y compromisos.
- d. Elaborar un plan de seguimiento técnico de las actividades que ejecutará.
- e. Preparar una línea de tiempo señalando momentos de seguimiento al proceso.

Los procesos de formalización no pueden ser asumidos por el Líder Comunitario, sino solamente apoyados a través de la asistencia técnica y el seguimiento.

4. VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA FORMALIZACIÓN PARA ORGANIZACIÓN.

Las tareas de verificación del cumplimiento de las etapas de formalización es una tarea importante para el Líder Comunitario puesto que es la única forma de ver logrados sus objetivos del servicio de promoción de la organización.

La frecuencia de la verificación **depende de la naturaleza de las acciones de formalización y el tipo de organización**, cooperativa, asociación de productores, empresa agraria. Sin embargo hay que tener en cuenta que es necesario tener en cuenta que la verificación se realiza desde un inicio de la ejecución de las actividades de formalización y de seguimiento.

Uno de los principales problemas en cuanto al seguimiento de los compromisos de los productores en vías de organizarse es que muchas veces la verificación se hace a través de personas, las mismas que son entrevistadas.

Si la verificación se realiza sin un plan, es posible que no se disponga de las fuentes de información para la verificación conduciendo a registro de datos imprecisos que atentan contra el buen seguimiento de los acuerdos para organizarse.

Apoye al productor o productora en todo lo que concierne al tratamiento con las entidades de formalización y promueva a que realice los trámites, no lo hagan por

UNIDAD DIDACTICA 5.2

COMUNICACIÓN COMUNITARIA PARA LA ORGANIZACION

COMPETENCIA A LOGRAR: Promueve el dialogó comunitario con fines de organización.

08 HORAS

SESIÓN DE APRENDIZAJE 5.2.1 DISEÑO DE CONVOCATORIAS.

Capacidad: Diseña convocatorias para promover la organización en la comunidad.

1. LA CONVOCATORIAS.

El proceso de **convocatoria** a cualquier actividad al servicio de la población es un componente muy importante de todo **programa de desarrollo** (López, D.A. 2010).

El Líder Comunitario que viene impulsando el desarrollo desde en la comunidad debe tener la capacidad de **definir las características** de un proceso de convocatoria a productores para que se organicen.

- a. Definir la actividad en la que queremos que participe la población.
- b. Recabar información sobre la actividad a ofertar.
- c. Definir el medio de convocatoria.
- d. Verificar la disponibilidad de recursos.
- e. Preparar mensajes a difundir.
- f. Establecer las coordinaciones con los agentes de difusión.
- g. Definir fechas y horarios para la convocatoria.

2. ELEMENTOS DE LA CONVOCATORIA.

Una convocatoria tiene los siguientes **seis** elementos básicos:

Cuadro 1. Elementos de una convocatoria.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">1. Objetivo.2. Entidad convocante (emisor).3. Población objetivo (receptor).4. Mensaje.5. Medio de información.6. Agentes de difusión. |
|---|

3. OBJETIVO DE LA CONVOCATORIA.

Un buen diseño de convocatoria asegura la concurrencia del público objetivo, pero muchas veces el Líder Comunitario debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. Convocamos para que el productor venga a **una actividad única** organizada por la entidad a la que representa el Líder Comunitario, o convocamos para que el productor **participe en una actividad inicial** de una secuencia de actividades en las que se espera que el productor se relacione.
- b. Convocamos a **una actividad de la organización a donde pertenece el Líder Comunitario** o convocamos a **actividades** que esperamos que el **productor inicie** y haga permanente.

Promover la organización es una actividad propia de los agentes de cambio o también llamados extensionistas agrarios. Entre los servicios de extensión, y sea como fuere, el Líder Comunitario asume esta función porque es esencial en el sector rural promover a la organización de productores, como mecanismos, que ya se dijo de incremento de la productividad, y es un proceso largo, y debe partir de una buena convocatoria.

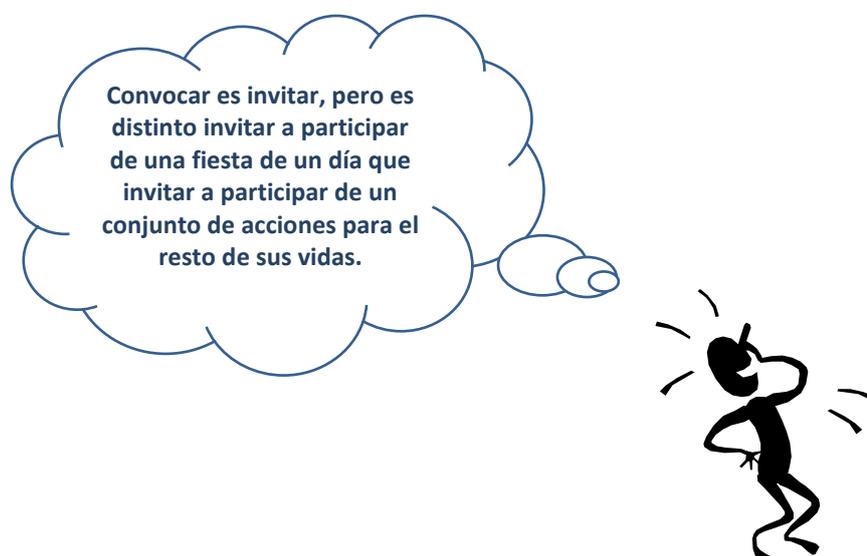
Algo especial de las convocatorias que el Líder debe tener en consideración, es que a diferencia de convocatorias para otros fines, la convocatoria para la organización es un llamado a que la gente **cambie una forma de vida**.

Vivir en organización es cambiar la forma en que producimos. En este caso los contenidos de la convocatoria deben ser muy cuidadosos en destacar los **beneficios de la organización** (Fernández, 1991).

4. MENSAJE DE LA CONVOCATORIA.

La convocatoria es un **proceso informativo**. Un llamado, que hace posible **que las personas se informen** de una actividad en la que esperamos que participen.

El objetivo de la convocatoria con fines de organización debe estar claramente definido por el Líder Comunitario.



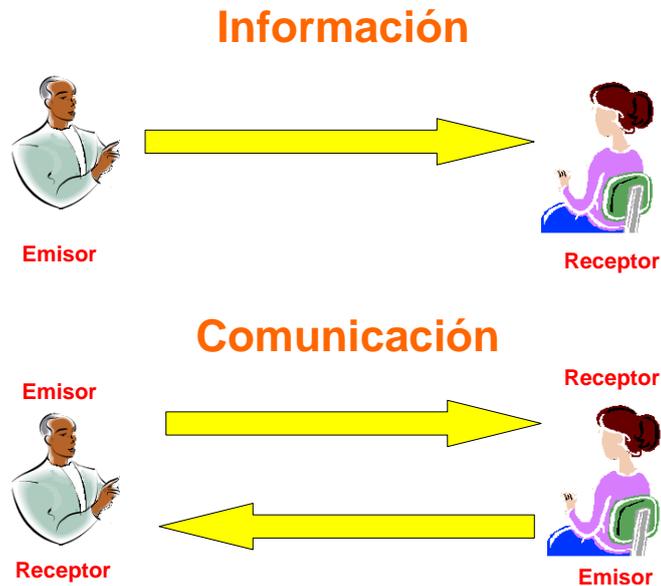
Las personas que son llamadas deben encontrar interesante la razón por la que se les llama. Por esta razón los contenidos de la convocatoria deben dejar muy claro **que beneficios** se obtienen al involucrarse en la actividad anunciada en la convocatoria.

El mensaje debe ser **atractivo** destacando los **beneficios concretos** de vivir en organización, de tal forma que al presentar la propuesta a los productores se interese en esa forma de vida y opten por asociarse (López, D.A.,2010).

5. MEDIOS PARA LAS CONVOCATORIAS.

Hemos dicho que la convocatoria es un proceso informativo. El gráfico 1 muestra los elementos de la información.

Gráfico 1. Elementos de comunicación e información.



En los procesos de comunicación, siempre hay un **emisor** de mensajes y un **receptor** del mensaje. El Líder Comunitario en representación de la organización a la que pertenece cumple la función de **emisor de los mensajes** de promoción de la organización. La población o productores con potencial a asociarse **representan al receptor**, en consecuencia el mensaje tendrá que reflejar lo mejor posible el para qué lo estamos convocando.

Los **medios de difusión** que pueden ser utilizados para convocar son bastante numerosos y la elección de uno u otro, depende de la audiencia y el contexto socio-económico del usuario a convocar (Núñez, L., 2007).

El facilitador promotor de ECASE es normalmente, el responsables directo de seleccionar los medios disponibles para la convocatoria.

El medio que se utilice debe establecer contacto directo con el productor

LA ECASE PROMUEVE LA ASOCIATIVIDAD DESDE LA FAMILIA

SESIÓN DE APRENDIZAJE 5.2.2 ELABORACIÓN DE MENSAJES PARA CONVOCATORIAS.

Capacidad: Elabora mensajes para convocar a los productores para la formación de organizaciones productivas.

1. PREPARACIÓN DE MENSAJES PARA CONVOCAR A ORGANIZARSE.

Los mensajes de interés al productor son principalmente aquellos relacionados a los beneficios de establecer vínculos más estrechos con sus vecinos.

- a. Identificar la naturaleza de las organizaciones en la localidad.
- b. Identificar el nivel de organización actual.
- c. Definir claramente las características de la organización a promover o impulsar.
- d. Seleccionar la temática con la que se intervendrá.
- e. Identificar el nivel de comprensión del público objetivo.
- f. Incorporar el mensaje en el medio a ser utilizado.

La promoción de la asociatividad es una necesidad del mundo actual y debe ser difundido a todos los rincones del mundo rural.

2. USO DE LOS MEDIOS PARA ENTREGAR LOS MENSAJES.

Los medios de comunicación para fines de convocatoria pueden ser:

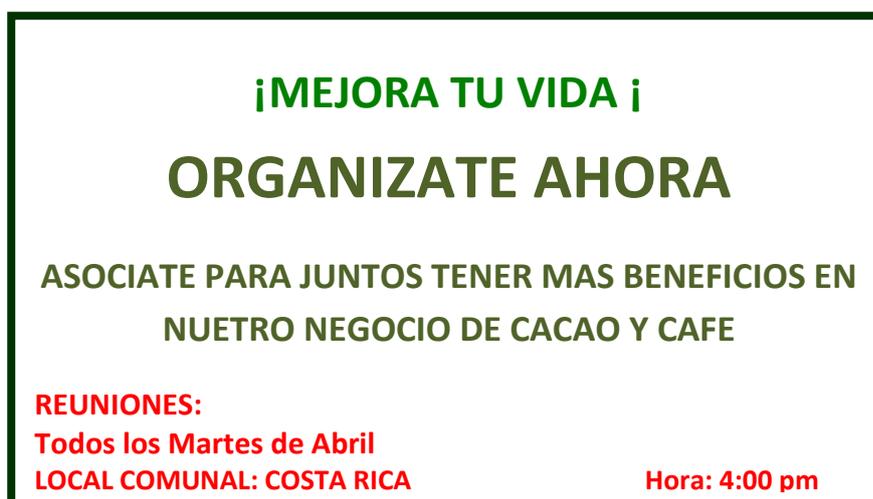
- Medios audio-visuales
- Medios planos

Los medios de difusión masiva son apropiados para dar a conocer asunto de interés general. Si la asociatividad es una forma de vida útil en el sector rural podrían utilizarse medios de difusión masiva como **la radio** para una etapa inicial de convocatoria.

Un Líder comunitario debe saber hacer uso de la radio, escribir notas de prensa y conducir un programa de difusión radial.

Un medio de difusión plana muy utilizado para convocar a la organización es **el afiche** o cartel impreso en papel o plástico de tamaño regular para que se visualice a mediana distancia. La superficie siempre es rígida (madera, metal, muro) y contiene mensajes escritos que proveen información sobre la intención de la convocatoria, de manera breve y concisa. (Gráfico 2).

Gráfico 2. Modelo de un cartel.



El Líder Comunitario también debe saber preparar **banderolas**, que son carteles elaborado en tela con soportes de madera o metal que se instalan en **lugares de paso** de la población objetivo, como en las calles a la entrada o salida al poblado, o local donde se realizará la actividad. Se deben seguir las mismas recomendaciones que para los afiches.

La elaboración de **volantes** es muy utilizada en el sector urbano, pues hay que disponer de un público lector y disponibilidad de impresión. También se les llama “mosquitos” y son impresos en papel de pequeño tamaño y se reparten en los mercados, iglesias y centros de concentración de la población. Estos deben seguir las mismas recomendaciones que para los afiches.

Sea cual fuere el medio a utilizar el mensaje es lo mas importante y a continuación vamos a ver una técnica para elaborar mensajes exitosos.

3. LAS NOTAS DE PRENSA PARA PROMOVER LA ORGANIZACIÓN.

Los mensajes deben ser claros, es decir entendibles por la población de productores de la región hacia quienes uno se dirige. Para esto existe una técnica muy utilizada por los comunicadores y que el Líder Comunitario puede utilizar con gran provecho.

Las partes de una Nota de Prensa son:

- **Encabezado.-** Deberá decir NOTA DE PRENSA en la parte superior
- **Titular.-** Es la llamada de atención al productor o productora de manera breve y en sentido afirmativo diciendo que se trataran temas organizativos en la localidad y esta invitado a participar.
- **Llamadas.-** Es una **idea fuerza**. Podría ser sobre los beneficios que se obtienen de estar organizado y producir, comercializar o abastecerse de insumos conjuntamente con otros productores y diciéndoles que se ha organizado un evento para informar sobre los procesos de organización.
- **Cuerpo.-** Debe decirnos ¿Qué evento se ha preparado?, ¿Quién lo promueve? ¿Cómo se realizará? ¿Cuándo será? ¿Dónde se llevará a cabo? .Debemos cuidar el poner lo más interesante al inicio y los detalles accesorios al final.
- **Cierre.-** Señala donde dirigirse en caso de necesitar mayor información: nombre del responsable, dirección, teléfono, correo electrónico.

Un aspecto importante en la convocatoria, es que el Líder Comunitario sea capaz de **preparar un buen mensaje** para llamar a los productores a eventos donde se discuta e informe sobre la importancia de estar organizado.

4. TEMÁTICA DE LOS MENSAJES PARA CONVOCAR

Mucha gente trabaja estableciendo vínculos con otros productores de una manera no formal. Los Líderes Comunitarios varón o mujer deben reconocer que en esa forma de vida no están obteniendo los beneficios que si lograrían si estuvieran organizados.

Por ello es importante destacar evidencias de las ventajas de la organización tratando temas como se muestran a continuación.

Cuadro 2. Temas para mensajes que promueven la organización.

<p>Respaldo jurídico: La organización formal permite el acceso a la justicia ordinaria ante cualquier inconveniente de tipo legal que tenga que ver con el desarrollo de la actividad empresarial; por ejemplo la protección contra la competencia desleal.</p>
<p>Acceso al crédito institucional: Sin organización no podemos inspirar confianza ante las entidades crediticias, lo cual dificulta el acceso a líneas de crédito.</p>
<p>Relaciones con los clientes: Cuando las unidades productivas de los productores no están formalmente reconocidas como organización, solo puede acceder a mercados también informales, los cuales se caracterizan por su inestabilidad y alto riesgo.</p>
<p>Planeación estratégica: Ante la inestabilidad de no estar organizados, a los productores se les dificulta programar actividades a futuro.</p>
<p>Plazos de pago: La “estabilidad” de una organización empresarial aumenta el grado de confianza en ella, lo que se traduce, entre otras cosas en la concesión de plazo para el pago, ya sea de insumos o de materias primas.</p>

UNIDAD DIDACTICA 5.3

FORMAS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES AGRICOLAS

COMPETENCIA A LOGRAR: Induce a la formación de alianzas entre organizaciones.

08 HORAS

SESION DE APRENDIZAJE 5.3.1 EL RELACIONAMIENTO ENTRE ORGANIZACIONES.

Capacidad: Identifica niveles de asociación entre organizaciones.

1. ASOCIATIVIDAD.

Según la Real Academia Española:

Unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo.

Juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin.

Relacionar.

Juntarse, reunirse para algún fin.

Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto, articulado entre las empresas

Mecanismo de cooperación entre organizaciones, empresas pequeñas y medianas, que están enfrentando las exigencias de la globalización, en donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo **su independencia jurídica y autonomía gerencial**.

La **Asociatividad**, es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas.

2. ASOCIATIVIDAD PARA LA ORGANIZACION

Como instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

Se caracteriza por ser un principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder.

Conceptos básicos para orientar la asociatividad agraria:

Gremio:

Grupo de personas o entidades con fines de representación de defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros.

Empresas:

Sociedad de personas o entidades con fines exclusivamente económicos: comerciales, industriales y/o de servicios. Su único objetivo es generar y ahorrar dinero en pro de la capitalización.

✚ ¿QUÉ ES LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL?

- Es un proceso que pretende la cooperación interempresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización.

- Su connotación es diferente a la tradicional concepción de las asociaciones empresariales (Asociacionismo lo denominan en Europa) cuyo objetivo principal es la representatividad ante el sector público y la defensa de intereses sectoriales, frente a políticas públicas.

✚ ¿CÓMO SE LOGRA LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL?

- ✓ Construyendo confianza.
- ✓ Aplicando compromiso.
- ✓ Trabajando en equipo.
- ✓ Identificando propósitos, objetivos, metas y hasta intereses comunes.
- ✓ Participación en cadena.
- ✓ Integración local - proximidad.
- ✓ Cambiar cultura empresarial.
- ✓ Construyendo nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales).
- ✓ Aplicando una metodología exitosa y probada.

✚ ¿CUÁNDO APLICAR LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL?

- ✓ Ahora que se hace urgente ganar competitividad.
- ✓ Cuando exista el compromiso y la convicción de empresarios e instituciones públicas y privadas.
- ✓ Cuando las organizaciones se sientan incapaces de enfrentar los retos de la apertura de los mercados.

✚ COSTOS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

- ✓ No es un proceso espontáneo, es un proceso organizacional.
- ✓ Requiere direccionamiento.
- ✓ Dedicación de tiempo real.
- ✓ Aporte de empresarios, organizaciones e instituciones.
- ✓ Otras fuentes de financiación de los programas.

✚ ¿POR QUÉ ASOCIARSE?

- ✓ **Razones internas a las empresas:**

Disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas.

- ✓ **Razones competitivas:**

Reforzar posiciones en el mercado.

- ✓ **Razones estratégicas:**

Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta

✚ ¿PARA QUÉ LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL?

- ✓ Disminuir costos.
- ✓ Lograr economías de escala.
- ✓ Acceder a nuevos mercados.
- ✓ Aplicar nuevas formas de hacer negocios.
- ✓ Modernización Empresarial y reconversión industrial.
- ✓ Aumento de productividad y competitividad.
- ✓ Investigación y desarrollo - innovación.
- ✓ Oferta exportable viable.

3. PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD



Los **Objetivos comunes** pueden ser coyunturales, como la adquisición conjunta de materias primas, o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común.

4. CARACTERISTICAS GENERALES

✚ NO EXISTENCIA DE SUBORDINACIÓN

- ✓ Identidad jurídica independiente de los socios.
- ✓ Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros.
- ✓ Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.

✚ COORDINACIÓN DE ACCIONES FUTURAS

- ✓ Se establece cierta dependencia mutua.
- ✓ Acuerdos explícitos (escritos o verbales)
- ✓ Transferencia permanente de recursos.
- ✓ Se reduce la autonomía organizativa

✚ CONSECUCIÓN DE UN OBJETIVO COMÚN

- ✓ El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes.
- ✓ Juego de suma positiva.
- ✓ Los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades.

5. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD

✚ Las primeras formas de asociatividad se dieron bajo la forma **Agricultura de Contrato**. En los países del sur de Latinoamérica.

Es el acuerdo entre agricultores y empresas de procesamiento y/o comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas para entrega futura, frecuentemente a precios predeterminados.

Si bien mostraron aumentos en la productividad, mejoró la calidad y aseguraban precios de compra-venta establecidos, fueron cuestionados porque se dice hubo desequilibrio en la negociación, e inequidad en la distribución de las utilidades de los negocios.

✚ Posteriormente apareció La **Maquila** que va a permitir aprovechar capacidades instaladas, ventajas comparativas entre organizaciones, así como la especialización de algunas instalaciones empresariales en ciertos procesos y la fortaleza de marcas posicionadas en los mercados. Este tipo de acuerdo favorece la vinculación de pequeñas y medianas empresas a mercados dinámicos. También se mencionaron elementos negativos de esta forma de asociatividad.

Es la subcontratación de parte del proceso productivo fuera de la empresa, sin que los insumos intermedios cambien de propiedad (OIT, 1998), es decir que se refiere a toda actividad **concerniente al proceso productivo** de una empresa que se realiza en otra diferente.

✚ Luego apareció el **Riesgo Compartido**, también se le conoce como Joint venture, término proviene del inglés. Es un contrato por el cual un conjunto de empresas –dos o más– realizan aportes de las más diversas especies, que no implican la pérdida de su identidad e individualidad, para la realización de un negocio común, pudiendo ser éste desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

EL RIESGO COMPARTIDO FUE UNA FORMA DE ASOCIATIVIDAD MUY CONOCIDA POR SU NOMBRE EN INGLES JOINT VENTURE Y FUE MUY UTILIZADA EN NUESTRO MEDIO EN LOS AÑOS 80'S.

✚ Alianzas productivas

Son acuerdos o vínculos de cooperación establecidos entre dos o más actores que tienen un objetivo estratégico común. A través de estos vínculos, existe la capacidad de coordinar recursos, esfuerzos y habilidades tangibles e intangibles, de los diferentes sectores de la sociedad, con objeto de abordar los problemas complejos de la fase productiva de manera conjunta (FAO, 2005).

✚ Redes de Cooperación

Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

✚ Articulación Comercial

Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.

Alianza en Cadenas Productivas

En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

En años recientes, especialmente en nuestros países andinos, dentro de la concepción de **Cadenas Agroproductivas** se han venido dando desarrollos institucionales alrededor del acercamiento, diálogo y concertación entre los diferentes actores de éstas.

Alianza en Clusters

De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

Consortios

El Art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

Los Consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

Es así como se habla ahora de mesas de concertación, consejos consultivos, sistemas producto y consejos nacionales o regionales de cadenas, cuyos acuerdos de acción a mediano y largo plazo, se plasman en lo que en algunos lugares se les llama: **Acuerdos de Competitividad**.

6. VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD

- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.

7. DESVENTAJAS DE NO TENER UNA ASOCIATIVIDAD

- Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral.
- Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.
- La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.
- Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

8. CAUSAS DEL FRACASO DE LAS ASOCIACIONES

- Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- Falta de procedimientos de control.
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales.
- Falta de información y de transparencia en programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.

LAS AMENAZAS:	<input type="checkbox"/> Aumento de la competencia nacional e internacional <input type="checkbox"/> Rápidos cambios tecnológicos
EL PROBLEMA	<input type="checkbox"/> Desconfianza <input type="checkbox"/> Individualidad
LA ESTRATEGIA	<input type="checkbox"/> Esquemas organizacionales en la búsqueda de mayor eficiencia



SESION DE APRENDIZAJE 5.3.2 CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS PARA LA ASOCIATIVIDAD.

Capacidad: Construye alianzas para la asociatividad.

1. FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DE LA MODALIDAD Y TIPO DE ORGANIZACIÓN

- ✓ Ritmo de crecimiento de la demanda
- ✓ Nivel de incertidumbre de la demanda
- ✓ Estandarización de los compradores y canales de distribución
- ✓ Estandarización del producto (bien o servicio)
- ✓ Poder de negociación
- ✓ Tecnología intensiva en mano de obra o en capital
- ✓ Nivel de acceso a la tecnología y al financiamiento

2. CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

Después haber estudiado los diferentes mecanismos de asociatividad, el Líder Comunitario debe adoptar métodos para promover la asociatividad en la comunidad.

- ✓ Identificar las organizaciones que quiere asociar.
- ✓ Seleccionar la metodología.
- ✓ Iniciar el proceso.

3. CONSTRUCCION DE UN MODELO ASOCIATIVO.

Establecer un mecanismo de asociatividad no es una tarea sencilla y es muy común que sea un proceso a mediano y largo plazo, puesto que implica compromisos, para asumir ciertas responsabilidades que al final nos van a permitir obtener resultados que difícilmente los lograríamos de manera aislada.

Para explicar cómo se construye un tipo de modelo asociativo, los especialistas reconocen cuatro fases.

- ✓ **Motivación:** los actores fijan sus necesidades de cooperación, diseñan una estrategia y seleccionan sus potenciales contrapartes.
- ✓ **Creación:** se establecen los mecanismos de intercambio entre las partes, con base en criterios de transparencia, credibilidad y flexibilidad.
- ✓ **Maduración:** se desarrollan los intercambios, se hace seguimiento a ellos y a las utilidades obtenidas. El éxito depende de la claridad con que anteriormente se hayan establecido los derechos y las obligaciones de las partes
- ✓ **Disolución:** se da una vez logrados los objetivos propuestos o cuando los mecanismos establecidos se revelan disfuncionales y, por ende, los objetivos de la alianza no son alcanzados.

UNIDAD DIDACTICA 5.4

FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACION

COMPETENCIA A LOGRAR: Contribuye al fortalecimiento de la organización.

08 HORAS

SESIÓN DE APRENDIZAJE 5.4.1 MANEJO DE LA ARMONÍA EN LA ORGANIZACIÓN.

Capacidad: Promueve la consistencia del grupo de productores que forman la organización.

1. PROMOCIÓN DE LA UNIÓN EN EL GRUPO.

Para que los mecanismos de asociatividad resulten exitosos se requiere que se cumplan condiciones como: confianza entre los actores, visiones de mediano y largo plazo compartidas, apertura de los sectores público y privado para establecer alianzas.



La aplicación de valores como el respeto por las opiniones diversas, la tolerancia y el entendimiento del punto de vista de los demás y la transparencia en la información contribuyen a la generación de acuerdos y a su cumplimiento.

En todo grupo humano no todas las personas tienen las mismas ideas y estas deben ser compartidas hasta llegar a acuerdos.

Cuando no es posible llegar a consensos es porque existe un conflicto. El conflicto ocurre cuando:

- Dos o más **valores, perspectivas u opiniones** son **contradictorias por naturaleza** o no pueden ser reconciliadas.
- El seguimiento de **objetivos incompatibles** por diferentes personas o grupos.

Naturaleza del conflicto

- El conflicto es inevitable.
- El conflicto se desarrolla porque estamos trabajando con las vidas de las gentes, sus trabajos, sus hijos e hijas, su orgullo, auto-concepto, ego, y su sentido de propósito y misión.
- Existen indicadores de conflicto que pueden ser reconocidos en las personas o en los grupos.
- Hay estrategias disponibles para la resolución de conflictos y está probado que trabajan.
- Aunque inevitable el conflicto puede ser minimizado, re-canalizado y/o resuelto.

2. CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO

El Líder Comunitario debe conocer las características del conflicto para ayudar a los productores a resolverlo cuando se presente en el proceso de creación de la organización

El conflicto incluye:

- Posiciones diferentes en grupos que tratan de trabajar juntos.
- Inhabilidad de llegar a un entendido entre dos partes que están debatiendo un asunto.
- Individuos o grupos que tratan de imponer su criterio sobre otro u otros.
- Las evidencias de conflicto en un grupo que impiden el logro de consensos tiene sus bases en conflictos personales.

- Aquel que existe dentro de nosotros o nosotras cuando no vivimos de acuerdo a nuestros valores.
- Cuando nuestros valores y perspectivas son amenazados.
- Procesos de cambios violentos o no-violentos.
- Relaciones interpersonales.



El conflicto se origina por:

1. Problemas de relación
2. Mala comunicación, datos/Problemas de información.
3. La búsqueda de poder
4. Divergencias de intereses.
5. Divergencias de convicciones o creencias.
6. Insatisfacción con el estilo de liderazgo.
7. Liderazgo débil.
8. Falta de apertura.
9. Cambios en la estructura organizacional.
10. Desconfianza entre la gente.

3. INDICADORES DE CONFLICTO.

¿Cómo podemos darnos cuenta de que estamos en conflicto?

- Lenguaje corporal.
- Desacuerdo, sin importar el asunto.
- Retener información o malas noticias.
- Sorpresas repentinas.
- Declaraciones públicas fuertes.
- Ventear los desacuerdos a través de los medios comunicativos.
- Conflictos en los sistemas de valores.
- Anhelos de poder.
- Aumento en la falta de respeto, Oposición abierta.
- Desconocimiento de asuntos presupuestarios y sensitivos.
- No tener los objetivos claros.
- No se discute, analizan sobre el progreso, fracaso de los programas con relación a los objetivos.



4. ANALISANDO EL CONFLICTO

Manejar un conflicto requiere primero conocerlo, analizarlo, descomponerlo en sus partes:

- Tema
- Los actores
- Los antecedentes
- Los intereses de los actores
- El contexto
- Poder
- Posiciones

5. MATRIZ DE CONFLICTOS

TEMA		Identificar el asunto principal en disputa y los asuntos conexos o secundarios		
ACTORES		Identificar, Caracterizar (Directos, Indirectos) colectivos, Instituciones, individuos.		
ANTECEDENTES	INTERESES	CONTEXTO	PODER	POSICIONES
¿Cómo germino el conflicto? Qué paso antes que emergiera el conflicto	Por qué lo quieren? Qué quieren las partes?	Tensión Violencia Geografía Políticas públicas Economía Cultura Plano local Regional Internacional	Fuentes de poder Relación de poder Desbalances	

6. OPCIONES PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

- ✓ **Colaborar:** Involúcrese en una negociación, o facilitación, para lograr una solución que una los intereses de las partes.
- ✓ **Compromiso:** Involúcrese en un regateo e intercambio de intereses para alcanzar un acuerdo final.
- ✓ **Sistema legal:** Apele a una autoridad superior para determinar una resolución
- ✓ **Retírese o evite:** Entregar todos los intereses, y desista de cualquier otro compromiso
- ✓ **Uso de la fuerza:** Construya suficiente poder para forzar a la otra parte a concordar



7. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

A continuación mostramos un cuadro con pautas para resolver un conflicto

Resolución de conflictos?	
Situarse delante del problema/conflicto	Aceptar que tener problemas es una situación normal e inevitable (Identificar el problema). Identificar y analizar los motivos o causas del problema. Descartar / evitar respuestas anteriores que he comprobado que no fueron eficaces para solucionar el problema o conflicto.
Explicarse definir el problema	Explicar de la manera más clara posible los aspectos más significativos del conflicto.
Buscar alternativas	Ser creativo y pensar el mayor numero de alternativas positivas
Evaluar y Elegir la mejor alternativa	Elegir la opción más positiva y la que puedo realizar, después de analizar los "pros y contras" de las alternativas pensadas.
Actuar (Aplicar la solución tomada).	Poner en práctica la decisión que he tomado: prever los pasos que se seguirán para realizarla, así como los mecanismos de control para valorar la eficacia. Establecer mecanismos de control para valorar la eficacia de la decisión tomada.
Evaluar los resultados.	Evalúo los resultados obtenidos e la solución que se ha considerado mas adecuada Si no ha funcionado analizo porque y busco nuevas opciones.

Si no podemos llegar a un consenso o no disponemos del tiempo necesario para ello, **podemos optar por la votación**. Este proceso también puede ser complicado y es susceptible de manipulaciones (intencionadas o no) por lo que **es necesario seguir un procedimiento claro**:

8. PROCEDIMIENTO PARA LLEGAR CONSENSOS.

Para llegar a un consenso se recomienda:

- ✓ Partir de que hay acuerdo en la estructura del proceso que se discute y de que todo el mundo dispone de la información necesaria.
- ✓ Si se va a tomar una decisión colectiva y asumir responsabilidades, es importante poner en común de qué manera el asunto afecta a los sentimientos de cada cual.
- ✓ Promover la participación creativa de todos.
- ✓ Expuestas todas las ideas, se trata de ajustarlas, integrarlas, combinarlas para conseguir una o varias propuestas trabajadas y realizables.

- ✓ Hay que esforzarse en incorporar los puntos de vista de todos. Es recomendable trabajar en grupos pequeños y que alguien escriba la síntesis a la que se va llegando.
- ✓ Si al final hay varias propuestas a elegir, es preciso efectuar una primera prueba del grado de acuerdo que suscitan.
- ✓ Hay cuatro niveles de acuerdo / desacuerdo:
- ✓ Sólo si hay un veto se bloquea el consenso y obliga a volver a empezar o dejarlo.

"Estoy de acuerdo en todo o casi todo"

"No me parece la mejor opción, pero es aceptable"

"No me opongo, pero tampoco me considero implicado por la decisión"

"Me opongo a que lo lleve a cabo". En este caso hay veto.

SESIÓN DE APRENDIZAJE 5.4.2 DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA GESTIONAR LA ORGANIZACIÓN.

Capacidad: Promueve capacidades para la gestión organizacional.

1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACIDADES.

Como resultado de los mecanismos de asociatividad se crean espacios de diálogo, negociación y concertación entre productores primarios, transformadores, comercializadores y entidades de apoyo (públicas y privadas), en los cuales se definen **relaciones contractuales** y/o **planes de acción** de corto y/o largo plazo, orientados a mejorar las condiciones de la transacción entre los actores y la eficiencia del sistema en el que actúan.

Esto obliga al Líder Comunitario a formar seguidores y colaboradores con capacidades para establecer vínculos entre los actores.

- ✓ Identificar la naturaleza de los actores.
- ✓ Identificar los intereses de los actores
- ✓ Definir los mecanismos de asociatividad.
- ✓ Proponer las necesidades de concertación.
- ✓ Formar seguidores para facilitar la concertación.

2. MECANISMOS DE CONCERTACIÓN.

Los mecanismos para lograr la concertación pueden ser:

- ✓ Acuerdos empresariales.
- ✓ Mesas de concertación
- ✓ Consejos consultivos (Consejos de cadenas).

Los productos de la concertación son los llamados:
Alianzas público-privadas y/o Acuerdos de competitividad.

3. CAPACIDADES DE NEGOCIACIÓN

La negociación es una capacidad inherente a todo Líder Comunitario. Es muy importante para establecer acuerdos empresariales y puede darse entre dos socios o dos empresas.

La negociación se define como el proceso por el que las partes interesadas acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas y tratan de obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos (IPAE, 1996).

Las capacidades de negociación son:

✚ Prepara la negociación:

Capacidad para definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios y hasta dónde es posible ceder.

Discute en la negociación:

Capacidad de conversación, intercambiar o presentar, en la que se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses.

Detecta señales en la negociación:

Capacidad para advertir las posiciones del interlocutor que van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. Captar la señal es un medio que utilizan los participantes para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe.

Elabora propuestas en la negociación:

Capacidad para hacer ofertas o posiciones de las partes que sirven para desarrollar las discusiones.

Intercambia en la negociación:

Capacidad para atender y entender a la otra parte, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de transar en otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

Cierra la negociación llegando a acuerdos:

Capacidad para llegar a acuerdos, el mismo que se alcanza luego de que se han satisfecho un número suficiente de las necesidades de la otra parte. Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

UNIDAD DIDACTICA 5.5

GESTION EMPRESARIAL

COMPETENCIA A LOGRAR: Promueve planes de gestión empresarial del negocio de la organización.

08 HORAS

SESION DE APRENDIZAJE 5.5.1. VISION EMPRESARIAL

Capacidad: Promueve el pensamiento, la visión y la actitud emprendedora para el negocio agrícola.

1. QUE ES EMPRENDER?

El concepto de **emprender** suele aplicarse al aprovechamiento o explotación de una **oportunidad** de negocio, transformándola en **actividad empresarial**.

Emprender implica, primero, identificar una oportunidad y, a continuación, dar todos los pasos necesarios para llegar desde dicha identificación hasta el comienzo de la fase comercial del nuevo negocio.

2. LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

Es fundamental para el desarrollo de la sociedad. Bien sea mediante la creación de nuevas empresas o de la nueva actividad económica dentro de las empresas existentes. La iniciativa emprendedora es la fuente de los nuevos empleos que necesitamos para mantener una economía vigorosa y un nivel de vida aceptable. La iniciativa emprendedora requiere el aprovechamiento de las oportunidades que existen y que surgen continuamente gracias al dinamismo del desarrollo tecnológico, económico y social. Pero aprovechar estas oportunidades requiere unas actitudes específicas que pueden estimularse mediante la enseñanza y mediante el establecimiento de los incentivos adecuados en la sociedad y en las empresas.

3. QUÉ ES LA GESTIÓN EMPRESARIAL?

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

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

4. CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LA FUNCIÓN GERENCIAL:

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

- ✓ Capacidad para tomar decisiones
- ✓ Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia

- ✓ Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- ✓ Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- ✓ Habilidad para despertar entusiasmo
- ✓ Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- ✓ Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- ✓ Capacidad de trabajo
- ✓ Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- ✓ Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- ✓ Imparcialidad y firmeza
- ✓ Capacidad de adaptarse al cambio
- ✓ Deseo de superación
- ✓ Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- ✓ Capacidad para el análisis y solución de problemas
- ✓ Paciencia para escuchar
- ✓ Capacidad para relacionarse

5. FACTORES DE COMPETITIVIDAD QUE AFECTAN LA GESTIÓN:

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

Nivel Micro:

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

Nivel Macro:

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

6. CLASIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN SUS DIFERENTES TÉCNICAS:

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

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

- ✚ **Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- ✚ **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- ✚ **Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- ✚ **Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- ✚ **Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- ✚ **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- ✚ **Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

7. PAUTAS BÁSICAS FUNDAMENTALES PARA UNA GESTIÓN ADECUADA:

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

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

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

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

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

SESIÓN DE APRENDIZAJE 5.5.2. FUNCIONES Y ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Capacidad: Conoce y promueve las funciones básicas y elementos de la gestión empresarial de la organización.

1. FUNCIONES BASICAS DE LA GESTION EMPRESARIAL.

Existen cuatro funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control



✚ PLANEACIÓN:

Consiste en definir hoy, dónde se quiere estar mañana y cómo se piensa llegar allí.

La planificación consiste en la elaboración de un plan a partir de un análisis exhaustivo de la situación de la empresa y de su entorno, en función del cual se establecerán los objetivos de empresa y las estrategias más apropiadas para alcanzarlos con éxito.

Los planes de empresa, sean de la naturaleza que sean (planes de marketing, financieros, de ventas, de formación...), suelen abarcar un periodo de tiempo determinado.

Lo más habitual es que los planes tengan carácter anual. Entonces, ¿cómo podemos desarrollar en el momento actual un plan para el año que viene? y ¿hasta qué punto podemos prever los cambios que van a producirse?

Obviamente, todo plan implica una serie de riesgos y requiere un proceso determinado:

- ✓ **Análisis** previo de la situación de la empresa y de su entorno
- ✓ **Desarrollo** del plan.
- ✓ **Implementación** del plan.
- ✓ **Seguimiento** y control del plan.

✚ ORGANIZACIÓN:

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

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

- El **objetivo** de la organización es **maximizar los resultados** que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa.
- **La función de organización** consiste en establecer los diferentes **roles** organizacionales de forma lógica y eficaz y en crear una **estructura** que constituya un medio eficaz para alinear las diferentes actividades a llevar a cabo para conseguir los objetivos propuestos.

Así, podríamos dividir la función de organización en dos partes:

a) Roles organizacionales:

- Los **objetivos** asignados a cada persona deben cumplir todas las características de los objetivos (coherentes, medibles en el tiempo, alcanzables, aceptados por todos los implicados, flexibles a cambios del entorno, jerarquizados y fáciles de comprender).

- Las **actividades** a realizar por cada persona deben estar perfectamente delimitadas y claras para quien las deba ejecutar.

- La determinación de **áreas y niveles de autoridad** de cada persona.

b) Creación de estructura:

- **Dividir** las **actividades** totales de la empresa en grupos de actividades que contribuyan a alcanzar los objetivos marcados.

- **Asignar** a cada grupo de actividad una **persona responsable** con la finalidad de que supervise el trabajo de cada integrante del grupo.

- **Coordinar** horizontal y verticalmente toda la estructura creada.

➤ La Clasificación de la organización

Existen dos tipos de organización; la formal y la informal.

✓ **Organización formal:** la organización es formal cuando las personas que la constituyen colaboran entre sí para alcanzar una serie de objetivos previamente definidos y comunes.

- Cada parte conoce el **rol** que debe desempeñar y los límites de su autoridad.

- Debe permitir un cierto grado de **autonomía** que permita aprovechar la capacidad y competencias de cada persona.

- Sigue el **principio del objetivo:** una organización es efectiva si permite que cada persona contribuya con su trabajo al logro de los objetivos de la empresa.

- Sigue el **principio de eficiencia:** una organización es eficiente cuando es capaz de conseguir los objetivos con el menor coste posible.

✓ **Organización informal:** la organización es informal cuando no persigue de forma consciente objetivos comunes. Es decir, no se han establecido objetivos comunes para todos los individuos, sino que se han determinado objetivos individuales para cada uno de ellos.

➤ Diseño de la organización de la empresa

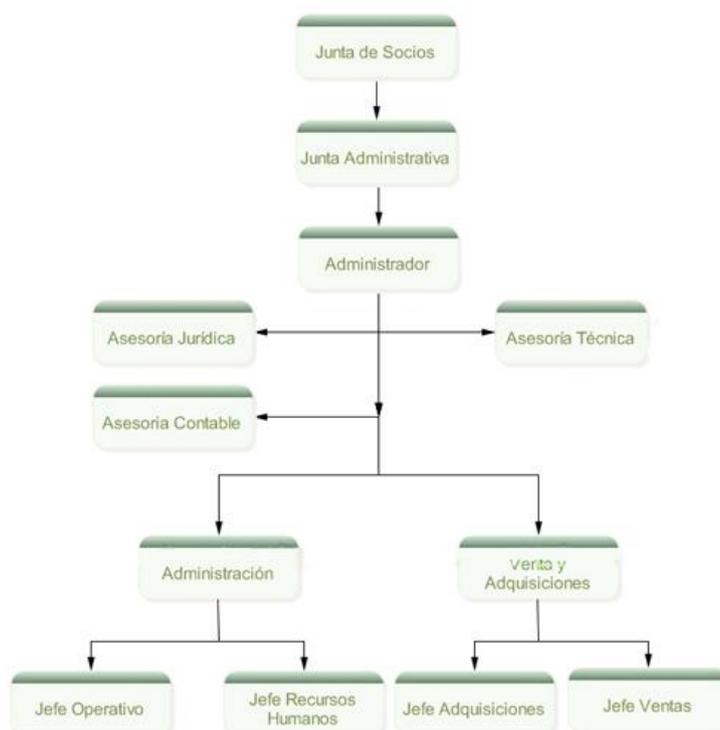
El diseño de la organización es una representación gráfica de los distintos componentes de la organización, de su distribución y de su orden. A este diseño lo llamamos organigrama de una empresa.

Un organigrama debe diferenciar:

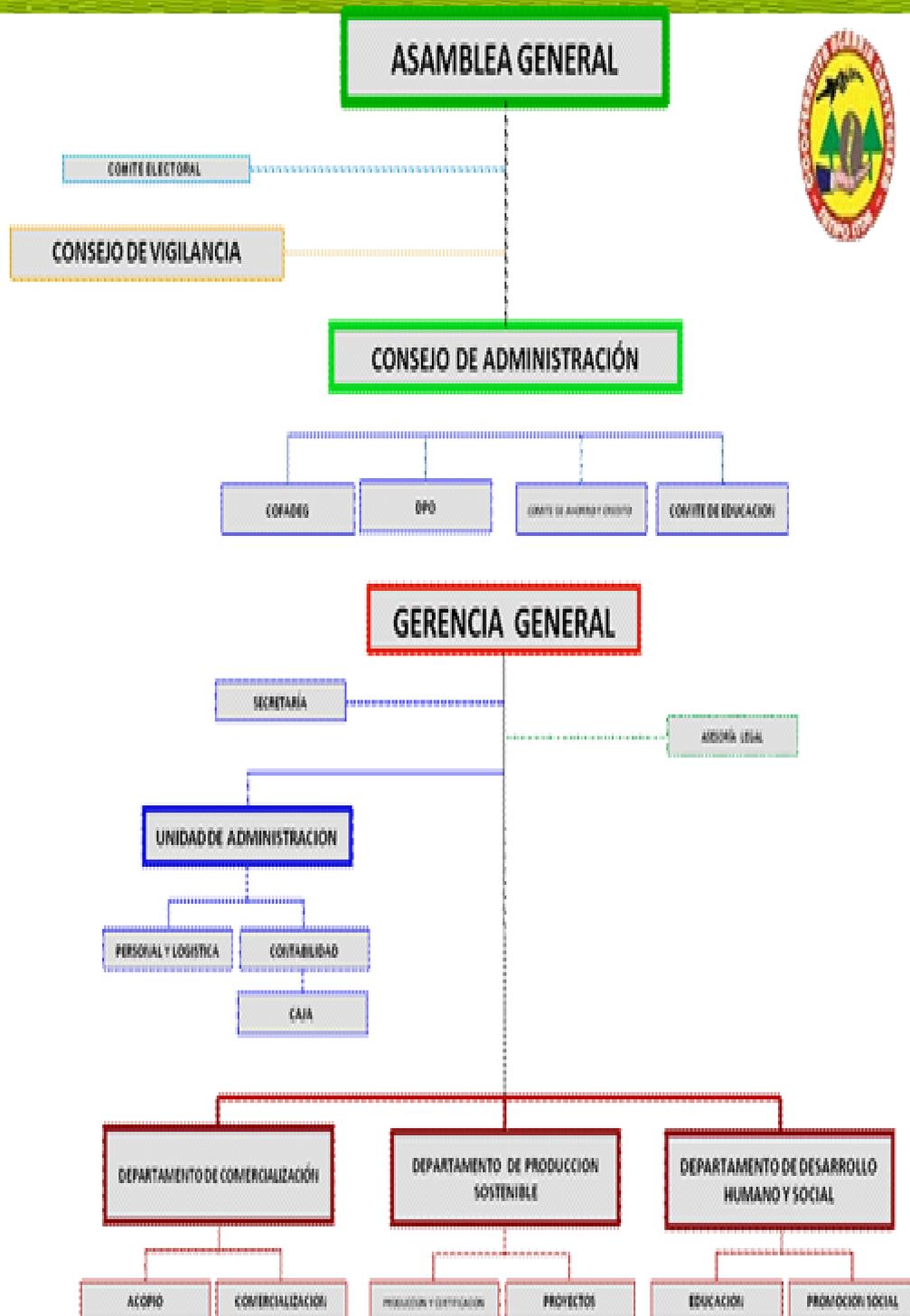
- Los elementos que componen la organización.
- Los distintos niveles y posiciones de autoridad.

Existen muchos tipos de organigrama. Veamos a continuación, los principales y más comunes en las empresas: el funcional con departamentos, el territorial, el de productos y el matricial.

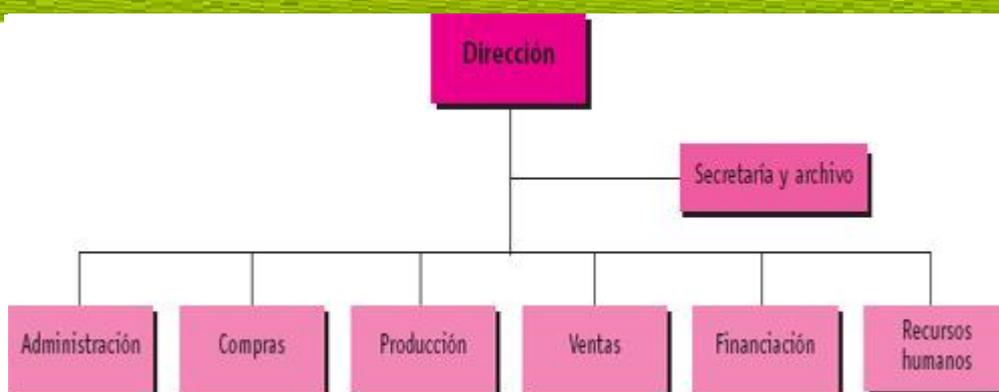
- ✓ **Organigrama funcional con departamentos:** define las funciones (director, responsable.) y, cuando es con departamentos, añade a la función el área concreta de la empresa (finanzas, marketing.)



- ✓ **Organigrama por productos:** el énfasis recae en los productos puesto que fabrican muchas referencias.



Estructura de la Cooperativa Cafetalera y Cacaotera de Satipo



✚ DIRECCIÓN, CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO:

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

✓ **Dirigir Comprende:**

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

✓ **El Directivo 100%:**

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

✚ **CONTROL:**

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

2. LOS ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los incesantes y precipitados cambios en la tecnológica, conjuntamente con la disminución en el tiempo de vida de los bienes y servicios, los constantes cambios en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más rigurosos. Esto se suma a la inclemente competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor diversidad, menores costos y tiempo de respuestas, requieren todos ellos de la aplicación de métodos que en forma integral permitan hacer frente a los diferentes retos que se presentan en nuestra actividad en el día a día.

Joel Barker, en su libro “Paradigmas”, menciona los que, para él son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día. Estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación.

Excelencia:

Hace referencia a que siempre encontraremos a alguien con quien compararnos y que realiza la misma actividad nuestra, siendo los primeros en ella, lo que nos obliga a iniciar nuestro trabajo por lo menos en este punto

Así, lo que hacemos con posterioridad a este inicio es el mejoramiento de nuestros productos, buscando mejorar lo que para muchos pueda ser inmejorable.

Ejemplos pueden existir, pero el que más me gusta hace referencia a la “gerencia japonesa”, que se orienta hacia la calidad total.

Entre los componentes que posee esta excelencia, está en primer lugar y como base de partida, la calidad humana de vida de las personas

Sumado a esto se encuentra la calidad del proceso, hecho este que como todas las actividades en cualquier entorno lo realizan las personas, y por ende debemos realizar una reingeniería en la forma de pensar, pues solo a través de ellos lograremos enfrentar los retos de la excelencia.

Cuando se habla de calidad humana de vida, se habla de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. Sin que el profesionalismo signifique un sin número de títulos colgados en las paredes de nuestras oficinas, pues este profesionalismo está orientado a entender nuestro rol dentro del escenario empresarial donde prestamos nuestro servicio, que incluye el qué, el cómo, el por qué y el para qué.

Cuando se habla de calidad en los procesos, hablamos de mejoramiento continuo e implícitamente hablamos de quien hace las cosas eso es el factor humano, a quien en muchas ocasiones no se les escucha y se pierden por ende muchas iniciativas que contribuirían al mejoramiento de un procedimiento, a optimizar recursos y a mejorar los costos.

Innovación:

Este segundo elemento es de suma importancia en las personas, pues debe convertirse en un estilo de vida.

Así, el ejercicio de innovar esta siempre unido a la parte derecha de nuestro cerebro. Tal vez la pregunta para iniciar es ¿funciona el mío?, y la respuesta es un rotundo si, pues todos los seres

humanos poseemos esa cualidad. El problema es lograr el desarrollo de la misma.

El problema generalmente con la innovación radica en el hecho de que a muchos de nosotros nos da miedo que alguien nos diga que estamos locos o salidos de la realidad, lo cual genera la primera barrera de expresión cuando de innovar se trata; pero si nos referimos a la historia, veremos que son muchos los casos de los locos que hoy son padres de algún invento que revolucionó el mundo, lo que indica que son esas ideas las que crean nuevos productos.

Cuando se logra la flexibilidad en los paradigmas hemos dado un paso hacia adelante que muy seguramente ayudará de forma activa en la búsqueda de nuevas ideas para la solución de muchos de los problemas que constantemente estamos enfrentando.

Pero seguramente será preciso cambiar nuestra forma de ver las cosas, no ser tan ingenuos de creer que todo lo sabemos y que somos producto terminado, pues esto sería un pecado capital cuando de innovar se habla, pues siempre existirán cosas que mejorar

Todo esto obliga a que el hombre siempre esté buscando ser un líder en cada una de las actividades que debe asumir en el entorno organizacional.

Anticipación:

El último elemento de esta reflexión hace referencia al hecho de que el hombre debe ser proactivo, que significa estar antes de que sucedan los acontecimientos, identificar lo que nos puede ayudar a ser competitivos en las organizaciones del futuro o mejor aun forzando situaciones que en el futuro pueda controlar basado obviamente en la mejor herramienta, que es el análisis de riesgos.

Siempre que se habla de anticipación también se está hablando de las tendencias que se generan en los entornos donde laboramos, lo cual hace necesario volverse un estudioso de las tendencias que en el mundo moderno ayudan de forma constante en la toma de decisiones. Cada vez que realizamos estudios juiciosos de las tendencias del mercado, de los modus operandi de los delincuentes, de la forma como los fraudes y los hurtos mutan hacia el ciberespacio, estamos tratando de buscar de forma anticipada cual será nuestra nueva defensa.

De la misma manera estamos ayudando a la organización para la que trabajamos a cambiar sus políticas de crecimiento y desarrollo, sus procesos de funcionamiento y evitando poseer pérdidas que al final afecten la continuidad del negocio.



BIBLIOGRAFÍA

CAUCASIDER. 2008. “Módulo sobre Gestión Empresarial”. Disponible en: http://www.caucasider.org/pdf/gestión_empresarial.pdf

CEPAL. 2002. “Globalización y Desarrollo”. Caps. 1-3.

Domínguez, P. 2009. “Dirección de Empresas”. Área de Dirección General. Univ. de Piura.

Eaton, C., Shepherd, A. 2007. “Agricultura por contrato – Alianzas para el crecimiento”. Disponible en <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/es/agmarket/contractfarming.html>

FAO. 2006. “Definición de Alianzas Productivas”. Disponible en <http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/concepto.htm>

FAO. 2005. “Alianzas Productivas: Estudios de Caso”. Disponible en: <http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/casos.htm>

IPAE. 1996. “Gestión de la Microempresa”. Manual de Educación no presencial. Lima Perú.

Koontz, H; Wehrich, H. (1990). Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, México

López, C. 2004. Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes.

López, DA.. (2007). “Promoción de la organización”. Programa de capacitación para Agentes de Extensión. APC. Lima Perú.

MINKA. (2007). Redes Empresariales. Disponible en [tp://www.minkaperu.com/Que%20son%20Redes.htm](http://www.minkaperu.com/Que%20son%20Redes.htm)

Muñiz, R. 2007. Técnicas de Venta y Comunicación Comercial. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociación-102.htm>

OIT. 1998. La industria maquiladora en Centroamérica. Panorama general. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/papers/1998/maquila/capi-1.htm>

Ordinola, M., Escobar, J., López, G. 2003. Desarrollo Organizacional Vinculado a la Cadena, Seminario de Capacitación. FAO.

SERCOL. 2008. Formas Asociativas de Producción. Servicio Colombiano de Comunicación - SCC. Disponible en <http://www.sercol.org.co/pizarra9.htm>