

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE AGRONOMIA



CATEDRA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

RESUMEN CLASES 2013 I

DOCENTE: ING. JESÚS ANTONIO JAIME P.

**ACOBAMBA - HUANCABELICA
2013**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE AGRONOMÍA

CATEDRA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

PROBLEMATICA EMPRESARIAL EN EL PERU

REFORMA AGRARIA

El proceso de Reforma Agraria iniciado en 1969 (24-06-69) con el objetivo anunciado de eliminar el latifundio y el minifundio, ha sido el evento mas drástico que enfrente el sector agrario peruano en el presente siglo la tierra se adjudicó preferentemente a formas empresariales de propiedad colectiva es decir a empresas en las que “todos los socios son dueños de todo y ningún socio es dueño de nada”, las haciendas y latifundios pasan a manos de las comunidades campesinas se originan las Cooperativas Agrarias de Producción o Empresas Agrícolas de Interés Social (SAIS) como la SAIS Cahuide, Tupac Amaru, Ramón Castilla, Heroínas Toledo “La tierra es para quien la trabaja”. La Dirección General de Reforma Agraria aprobó un plan de reestructuración empresarial que incluía a mas de 200 empresa asociativas aplicado muy limitadamente en algunas sociedades agrícolas de Interés Social (SAIS); la existencia a su vez de parcelas al interior de muchas Cooperativas Agrarias de Producción CAP en la costa era una herencia de la Hacienda ,las UPEs manifestaban problemas de articulación empresarial (1978) pues nacieron de Haciendas descapitalizadas con escasa cohesión y con fuertes tendencias al desmembramiento por parcelación de sus áreas. Desde fines de los setenta uno de los casos mas notorio fue la disolución de la SAIS Huancavelica época en que las empresas eran dependientes del BAP para obtener capital de trabajo, los créditos sin embargo no cubrieron más del 60% de las necesidades viéndose obligados a recurrir a un crédito informal caro en esta situación durante los años 1981 y 1983 las empresas sufrieron pérdidas económicas que a muchas de ellas los llevo a la quiebra.

CASO SAIS CAHUIDE

➤ IMPORTANCIA Y CONTRADICCIONES DE LA SAIS CAHUIDE

La Sociedad Agraria de Interés Social (SAIS) CAHUIDE no solamente fue la empresa campesina más extensa del departamento de Junín creada por la reforma agraria, sino del país entero. Abarcó los distritos de Pariahuanca, Chongos Alto y Santo Domingo de Acobamba (provincia de Huancayo), Yanacancha (distrito de Chupaca) y el distrito de Comas (provincia de Concepción) del departamento de Junín. En el departamento de Huancavelica se localizó en el distrito de San Marcos de Rochac (provincia de Tayacaja). Esta empresa tuvo una extensión de 270 mil hectáreas, alrededor de 42,000 cabezas de ganado ovino; 4,500 vacas de raza Brown Swiss que les permitía captar 45 litros de leche por día. Incluyó a 28 comunidades campesinas como socias una cooperativa de servicios conformada por 900 trabajadores. Sus unidades de producción se localizaron sobre las antiguas ex.haciendas LAIVE (37,000 hectáreas), ANTAPONGO (36,000 hectáreas), TUCLE-Río de la Virgen (18,000 hectáreas), ACOPALCA (37,000 hectáreas), HUARI (36,000 hectáreas), RUNATULLO (102,000 hectáreas) y PUNTO (20,000 hectáreas), ubicadas en ambas márgenes del río Mantaro . La SAIS CAHUIDE contaba con una oficina principal de gerencia ubicada en la ciudad de Huancayo y oficinas de administración en cada unidad de producción que se hacía cargo de más de 1,000 cabezas de ganado vacuno, y 2,000 aproximadamente de ovino. Las personas que laboraban en estos cargos (gerentes, subgerentes y administradores) eran en su mayoría profesionales “foráneos” de la zona del Canipaco que percibían un sueldo que casi siempre provenía de la venta de ganado y de la producción de lácteos. El campesinado se beneficiaba con las raciones de carne y leche que se les proveía, algunos con las esporádicas capacitaciones en asistencia técnica, otros pocos trabajando como obreros en el mantenimiento de los equipos y maquinaria, y otras labores , muchos lograron integrarse a la administración o gerencia de la SAIS CAHUIDE, en calidad de delegados de la SAIS en sus comunidades, con el propósito de mejorar la situación y defender los intereses de los comuneros. La SAIS CAHUIDE fue creada con la idea de transformarse en eje y motor económico de la región. Sin embargo, no pudo evitar los efectos de la **crisis** económica de 1976 y las contradicciones propias de su estructura y organización a las cuales se vio metida desde su creación. La drástica baja en las ventas de producción ganadera y de lana de ovino fue determinante para la dramática reducción de sus ingresos desde 1979 y finalmente para su propia liquidación en 1988. Sus ingresos en 1971, valorados a 1979, fueron de 599'077,830. En 1985, estos se redujeron en términos reales, siempre teniendo como base el año 1979- a 337'774,227, es decir al 56% de lo que había representado en 1971

y 48% en 1979, que había sido el último año con más altas ganancias en su historia. A su vez, el descontento de las comunidades socias fue creciendo no solamente debido a la caída de la producción y los ingresos, sino también porque al interior de la SAIS se produjeron conflictos entre comuneros socios y personal administrativo, debido centralmente a los ingresos y privilegios diferenciados de unos y otros. La mayor parte de los ingresos, casi las tres cuartas partes del total, se destinaron a cubrir sueldos y salarios de los técnicos y funcionarios de la empresa. Más adelante, el grupo de delegados de las comunidades campesinas fue contratado para laborar en la Unidad de producción, lo que causó y motivó resquemores entre los demás socios no asalariados. En el caso de la Unidad de producción de LAIVE, sin embargo, se había logrado que algunas comunidades establezcan **empresas comunales** para la producción y venta de lácteos, generando así pequeños ingresos para los comuneros. El panorama se complica cuando revisamos la historia de la creación de la SAIS por la Dirección General de Reforma Agraria y advertimos que hubo en efecto, una desigual distribución de la tierra entre las comunidades campesinas. Las **empresas** asociativas, junto con las cooperativas agrarias de producción se beneficiaron con el 75.4% del total de las tierras intervenidas. De otro lado, solamente el 1.1% del total fueron entregados a las comunidades campesinas que no eran parte de las **empresas** asociativas. A consecuencia de este panorama se suscitan una serie de enfrentamientos entre las comunidades socias y aquellas que quedaron fuera del esquema de la reforma agraria del gobierno militar. De otro lado, la urgencia de las comunidades socias de solicitar la fragmentación de la empresa fue creciendo a lo largo de los años, a diferencia de los funcionarios remunerados de la SAIS que clamaban por la continuidad de la misma. Es de esta manera que en mayo de 1988 se aprueba en asamblea general de socios la “reestructuración” de la empresa. igualmente, el 29 de diciembre de 1988, se ratifica la liquidación de la empresa. Es así que en enero de 1989, las comunidades socias pasan a formar **empresas** multicomunales en la margen derecha del río Mantaro.

➤ **DESTRUCCIÓN DE LA SAIS CAHUIDE.-**

A inicios de 1989, la Unidad de Producción Laive fue destruida consecuencia de la convulsión social que vivimos los peruanos se destruyo la maquinaria de procesamiento de leche y derivados se incendiaron los pastos, saquearon la casa-hacienda y finalmente distribuyeron el ganado a los trabajadores presentes. En ese mismo año se arraso también las unidades de producción Tucle-Río de la Virgen y Antapongo. Las

comunidades vecinas de Palmayoc, Palaco, Llamapsillón y Chongos concluyéndose con el saqueo y repartición de bienes de estas unidades de producción. 120 mil cabezas de ganado ovino, 9 mil vacunos y 600 equinos de primera calidad fueron vendidos después de estos hechos, en los camales de la región se quemaron carros, tractores y equipos. Incluso calcinaron las vacas mas finas que tenían crías, "les rociaron gasolina y luego les prendieron fuego". "Todas las instalaciones de la Sub Unidad LAIVE fueron destruidas y bombardeadas". A consecuencia de este hecho no solamente los empleados perdieron su puesto de trabajo, sino que se destruyó una importante fuente de desarrollo e ingreso de la región centro. Después del atentado, los animales fueran repartidos entre los pobladores de las comunidades de Chicche, Santa Rosa, Vista Alegre, Quishuar, Magdalena, Huayucachi, Huancán, Chupaca, Santo Domingo de Cachi, San Juan de Jarpa, San José de Quero, Chaquicocha y Shicuy entre otros.

➤ **CONCLUSIONES.-**

La SAIS Cahuide constituyo un modelo empresarial importante para la economía rural de la sierra a pesar de su paulatino decaimiento. Su destrucción significó una irremediable pérdida para la Región. Lamentablemente no contamos con cifras que den cuenta del grado y magnitud de destrucción habido. Ningún estudio ha realizado alguna vez, la contabilidad de los daños personales, ni materiales ocasionados por el conflicto social interno para este caso. La SAIS Cahuide se había asentado sobre terrenos que arrastraban una larga historia conflictos sobre la propiedad de la tierra. A este difícil panorama cruzado por disputas por tierras y linderos entre las comunidades socias y las que no lo eran, se sumaban las dificultades personales surgidas entre los mismos socios, donde solamente una parte de los socios fueron empleados en tareas administrativas con un sueldo fijo. La SAIS Cahuide estaba signada a desaparecer como empresa asociativa desde su nacimiento debido a las profundas contradicciones a la cual estuvo sometida desde el inicio. Si bien fue un referente importante en la región, estuvo basada desde un principio en reproducir relaciones de desigualdad expresadas en la existencia de una elite privilegiada de empleados asalariados y una masa de trabajadores-proveedores de los productos e insumos para la venta. En otras palabras, los conflictos al interior de la SAIS y entre las comunidades fueron utilizadas para generar una base social que apoyara las acciones destructivas. Cuanta sangre se hubiera podido ahorrar ante una política más clara y justa de parte del Estado de

distribución de tierras y repartición de las ganancias en una empresa con objetivos comunes y desarrollo potencial para la región.

CASOS DIVERSOS DE EMPRESAS ORGANISMOS DEL ESTADO PRIVADOS ECOMUSAS.-

- **EMPRESA COMUNAL AGROPECUARIA YANACANCHA.-** Durante la década de los ochenta el INAF-PEPMI-PLAN MERIS-JZSC-I ETAPA mediante convenio con el Banco Agrario del Perú y, con el financiamiento del Banco Mundial BIRF a través del-PROGRAMA “Mejoramiento del Uso de los Recursos Agua y Tierra en la Sierra” apoyo el otorgamiento de créditos agrícolas de CAPITALIZACIÓN P.P.MURATS y de SOSTENIMIENTO a los agricultores y comuneros beneficiarios de los Proyectos de riego : Yanacancha, Chupaca, Sicaya, Orcotuna, Mito, Sincos, Apata, San Lorenzo, Chicche, San Antonio, Acobamba y Huasahuasi en el Departamento de Junín. Para lo cuál se tuvo que organizar y constituir jurídicamente a las UPEs, planificando concertadamente la producción agrícola y pecuaria y brindando asesoramiento técnico en producción agropecuaria, administración, gestión y administración económico financiero Empresarial. La organización de la Empresa Comunal Agropecuaria Yanacancha se efectuó durante los años 1981-82 periodo en el cual se elaboro el Proyecto de Desarrollo Ganadero Lechero que incluía en su programa de inversiones a largo plazo (10 años) : Habilitación y Rehabilitación de 100 has de tierras, construcción de un modulo lechero, instalación de cerco perimetral para 50 has, construcción de un estercolero, construcción de 02 silos trinchera, adquisición de herramientas agrícolas, equipo para el manejo del ganado y sala de leche, equipo de inseminación artificial, equipo veterinario, instalación de 50 has de pastos asociados, adquisición de 50 vaquillas y 01 Reproductor Brown swiss P.P.C., la solicitud de crédito fue presentado al Bco. Agrario del Perú por un monto de S/. 200000,000.00 el mismo que luego de ser evaluado fue aprobado con un préstamo del AID(527 – T – 059) en Junio del 1,983 el mismo que se cancelo a los tres años obteniéndose otro crédito para la adquisición de maquinaria agrícola debidamente implementada; esta UPE fue destruida a inicios de 1989 por los problemas sociales que atravesaba el País, llegando así al final su época de bonanza y grandeza de esta Empresa cuya productividad de leche alcanzo 18 litros / vaca /día en promedio, de esta manera se inicio una crisis económica y social para las familias campesinas hasta la actualidad en la que con sus escasos recursos con que cuenta la Comunidad se viene superando este episodio critico. Es menester aclarar que el éxito alcanzado por esta empresa se

debió al apoyo logístico, técnico y administrativo que recibió durante los 02 primeros años de su ejecución del Proyecto de parte de funcionarios del PLAN MERIS I Etapa JZSC.

- **FONCODES – FONDOS ROTATORIOS - CAJAS RURALES.-** Con intervención de **FONCODES** Organismo Público que fue creado El año de 1990 y que empezó a funcionar en una pequeña Oficina del Jirón Belén (costado de la plaza San Martín – Lima) contando con un reducido número de funcionarios entre administrativos y Profesionales (en realidad se había desburocratizado el aparato del estado en dicha fecha) se brindo apoyo a grupos organizados en Núcleos Ejecutores de productores agropecuarios para el financiamiento de Proyectos agrícolas con el compromiso que finalizado la campaña en retribución el Núcleo Ejecutor responsable debería ejecutar una obra de bien social este apoyo no permitió superar la crisis ocasionada por el JUJI-SHOK del 90 puesto que no alcanzo la relevancia esperada. En una acción paralela el MINAG de manera desesperada con el afán de superar la dura crisis que vivía el Agro empieza mediante la modalidad de **FONDOS ROTATORIOS** apoyar a los productores individuales o asociados mediante el otorgamiento de módulos de semillas, fertilizantes, herramientas, equipos, tractores agrícolas, piladoras pulidoras de arroz, molinos de granos, módulos para la preparación de papa seca, módulos de animales menores, alpacas, ovinos, vacunos, e incluso entrega de capital de trabajo, esta situación paternalista del Estado fue impuesta con el único afán de tener a los beneficiarios como bastión social de apoyo importante, se debe remarcar que el MINAG entrego muchos de estos bienes con factura de precio cancelado “ ¿Qué? ¿Qué?”situación que fue aprovechada por muchas Asociaciones para presentar como garantía estos bienes y solicitar préstamos agrarios ante diversas **CAJAS RURALES capital** que en la mayoría de los casos fue malversado por los clientes y no pudo ser recuperado siendo una de las causas para la bancarrota de este ente financiero que a partir del año de 1990 se gestó e implementó con la finalidad de ser operadora de crédito agrícola con apoyo financiero del Estado y Organismos de Cooperación Técnica Internacional pero que tuvo una duración muy efímera en la mayoría de los casos.
- **EMPRESAS COMUNALES Y MULTICOMUNALES.-** El Ministerio de Agricultura MINAG a partir del año de 1993 oficializó las disposiciones y normas técnicas pertinentes para la Constitución de las Empresas Comunales y Multicomunales, el

desconocimiento e incompetencia de los responsables en la orientación y asesoramiento para la formalización de estas **ECOMUSAS** que fueron constituidas en tan solo dos días sin previa capacitación de los socios así, como el de fijar objetivos claros, elaboración de Estatutos y Reglamentos, fue un fracaso puesto que se cometió el error basado únicamente en un patrón establecido pretender acomodar a todas las Asociaciones en formación bajo un modelo tipo de Empresa esta acción ha sido la principal causa para que estas UPEs no alcancen los objetivos para los cuales fueron concebidos resultado propio de una gestión desastrosa del MINAG.

➤ **PROBLEMAS QUE LLEVARON AL FRACAZO A LAS EMPRESAS.-**

PROBLEMA DE GESTION.- El insuficiente esfuerzo estatal por capacitar tanto a profesionales como a beneficiarios de la REFORMA AGRARIA al asumir la gestión de las empresas asociativas en 1977 sólo 58% de estas contaban con Administradores o Gerentes y, mayormente sin la formación necesaria para dirigir las.

PROBLEMA RELACIONADO AL TRABAJO.- Luego del proceso de Reforma Agraria se generó la pérdida del carácter disciplinado al trabajo así como la utilización deficiente de los recursos consecuentemente se provoca un impulso a la parcelación.

PROBLEMA DE INTEGRACIÓN SOCIAL.- El grupo social reunido en la Empresa no logró desarrollar una identidad grupal, se presentaron dificultades en las relaciones sociales de concertación y participación presumiblemente debido al elevado número de socios de las UPEs.

La crisis del Agro Peruano ocasionado a partir de la Reforma Agraria iniciado el 24 de Junio de 1969 a marcado los hitos históricos de una nueva idiosincrasia en nuestros hermanos campesinos, actualmente se puede apreciar la desorganización comunal y el desmedro en algunos lugares de la sierra la forma de trabajo comunal ancestral (Mita, Ayni, Huyay) pasando a la forma asalariada.

LA EMPRESA AGROPECUARIA

Las Empresas Agropecuarias son definidas como entes **ECONOMICOS Y SOCIALES** que tienen por finalidad producir **BIENES** (cultivos o crías) o bien prestar **SERVICIOS** , buscan obtener beneficios y asegurar su continuidad **SOSTENIBILIDAD**, para ello realizan un conjunto de actividades usando medios o factores de producción internos y externos, realizan una serie de inversiones y / o gastos para obtener tales beneficios.

RECURSOS DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS.-

El desarrollo de las Empresas Agropecuarias está constituida por los **MEDIOS o FACTORES DE LA PRODUCCIÓN** con tres características :

- ❖ Son mayormente escasos limitados, por lo tanto costosos.
- ❖ Tienen usos alternativos y muchas veces excluyentes, y
- ❖ Pueden combinarse en diferentes formas.

Los medios o factores también denominados **RECURSOS** que de una manera u otra inciden en el desarrollo de las UPEs son los siguientes:

RECURSOS NATURALES (SUELO – AGUA – CLIMA).-

- **SUELO.-** Las posibilidades de conocerlo y poder realizar estudios sobre sus potencialidades y limitaciones **CAPACIDAD DE USO** nos ayudara planificar adecuadamente nuestra campaña agrícola **CEDULA DE CULTIVO**, diversificación de cultivos, adaptación de nuevas variedades, incorporación de cultivos migratorios, utilizar nuevas técnicas que permitan mejorar su calidad de una manera menos costosa y mas sostenible sin ocasionar **CONFLICTO DE USO** a este recurso.
- **AGUA.-** El manejo eficiente y moderno nos permitirá optimizar su uso y con ello la posibilidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de agua de nuestros cultivos por ejemplo con la técnica de riego por caudal **INTERMITENTE** se ahorra tiempo, agua y se hace mas eficiente el riego y con sus excedentes se puede ampliar la frontera agrícola.
- **CLIMA.-** Conocer sus características como: precipitaciones, frecuencia de heladas, granizadas, viento, nos ayudaría a ver las posibilidades de adaptación de nuevas variedades de los cultivos que venimos trabajando o la incorporación de nuevos cultivos a nuestra zona productiva como es el caso en el cultivo de arveja: variedades nuevas como Remate, Rondo, Jumbo, Usui; en haba Pacae Boliviano, Señorita; en alfalfa California; en Ajo Cincomesino, sietemesino, Mejicano etc.,también el conocimiento del clima nos permitirá identificar como prepararnos mejor para afrontar modificaciones climáticas.

RECURSOS TECNOLÓGICOS (Insumos (Maquinarias, Equipos – Envases – Tecnología).-

Estos tipos de recursos son los que se tienen que ir incrementándose en cantidad y calidad en la actividad agraria, toda innovación tecnológica favorece una mayor rentabilidad de la Empresa, uso de semillas certificadas, manejo de los campos de cultivo con paquetes tecnológicos exigentes (manejo orgánico, manejo integrado de plagas y enfermedades, riego tecnificado etc.),el uso de la maquinaria en la búsqueda de la optimización de las labores agrícolas (

sembradoras abonadoras, cultivadoras, cosechadoras), el uso de envases o empaques originales en la presentación de nuestros productos (sacos de malla, jabas de plástico x 20 Kg.) harán que nuestra posición en el mercado sea cada vez mas competitivo. La innovación tecnológica es un proceso que consiste en conjugar oportunidades con necesidades y en el cual se integra un paquete tecnológico que tiene por objetivo introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo, con su consecuente comercialización. Así, la innovación se convierte en el elemento diferenciador de los capitales invertidos en la agricultura siendo bases fundamentales del modelo tecnológico los procesos biotecnológicos y la información.

RECURSOS HUMANOS (Mano de obra familiar – Asalariada – Asesoramiento técnico – U.L .-

Este tipo de recurso puede considerarse gravitante en la operatividad de cualquier UPE. toda vez que la disponibilidad y nivel de compromiso aseguran el éxito de las actividades que se realicen. Debemos entender así mismo que es el hombre que usando su creatividad e ingenio pueden innovar constantemente los procesos productivos pero para eso se requieren de una capacitación permanente y la incorporación de servicios de asistencia técnica, intercambio de experiencias, efectuar pasantías que puedan contribuir una adecuada relación de aprendizaje.

RECURSOS FINANCIEROS.-

Esta conformado por los aportes propios (capital propio)y préstamos; de tratarse de préstamos de terceros es necesario efectuar una proyección a futuro del análisis económico financiero de la Empresa a fin de racionalizar adecuadamente este recurso.

Todos estos factores deben estar disponibles en la **OPORTUNIDAD – CANTIDAD y / o CALIDAD** requeridos por la Empresa para que esta pueda realizar sus actividades, lograr sus objetivos y obtener el máximo beneficio. Este punto es crucial en el **NEGOCIO AGRÍCOLA** debido a que la ausencia de un fertilizante, pesticida o labor requerida en un momento dado puede condenar la producción al fracaso.

PROCESO ADMINISTRATIVO

La inmensa mayoría de los productores agropecuarios realiza en cada una de las jornadas de trabajo que dedican a sus establecimientos, un conjunto diverso de tareas, en las cuales los productores combinan sus destrezas físicas e intelectuales. Esta diversidad de actividades es probablemente uno de los factores que influye para que este grupo de personas –los productores agropecuarios- permanezca dedicado al negocio agropecuario como forma de vida.

En forma esquemática este conjunto diverso de actividades puede ser dividido en dos tipos de tareas: las faenas de campo (arreo de ganado, ordeño, laboreos, reparación de alambrados, etc.) y las actividades relacionadas con la administración del establecimiento. Desde el punto de vista del productor esta distinción es irrelevante. Ambos tipos de trabajo son realizados de acuerdo a las necesidades, generalmente, sin que sea necesario un acto de tomar consciencia por parte del productor. No obstante ello, es posible observar variaciones en los énfasis que uno y otro tipo de tareas tienen en diferentes tipos de establecimientos respecto del tiempo y la energía con que son atendidas por los productores. Como generalización puede establecerse que la proporción entre ambos tipos de trabajo (faenas de campo/actividades de administración) es inversamente proporcional al tamaño económico y a la diversificación productiva de establecimiento. Existen por supuesto muchas excepciones a esta generalización, las cuales obedecen a aspectos relacionados con la personalidad del productor, sus antecedentes educacionales, y su historia profesional entre otros factores. El objetivo general de este trabajo es contribuir a la mejor comprensión del conjunto de tareas relacionadas con la administración de los establecimientos agropecuarios y en particular clarificar el papel que cumple el manejo de la información dentro de estas tareas. Para ello se utilizara el concepto de Sistema de Información para la Gestión del Establecimiento Agropecuario (SIGEA). A través de su uso se esperan alcanzar los siguientes objetivos específicos. Primero, se describirá la estructura del sistema de información correspondiente a un productor agropecuario promedio. Segundo, se analizara el concepto de innovación informativa y su papel en el mejoramiento del SIGEA. Finalmente, se esbozaran un conjunto de lineamientos que orienten los esfuerzos al desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de información utilizados por los productores agropecuarios.

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA AGROPECUARIO

La administración del establecimiento o empresa realizada por cada productor, como parte del trabajo que este asigna al establecimiento, puede ser definida como aquel conjunto de tareas orientadas a:

- a) Definir las metas y objetivos para el establecimiento.
- b) Planificar las acciones, en las diversas áreas de funcionamiento de la firma, para intentar alcanzar dichas metas y objetivos.
- c) Organizar los recursos y aspectos necesarios para poder implementar las acciones seleccionadas.
- d) Supervisar dicha implementación.

e) Controlar los resultados generados a través de las acciones implementadas y accionar los mecanismos compensatorios (corregir o sustituir acciones) en caso de ser necesario.

f) Evaluar los resultados finales.

Como fue dicho anteriormente, el productor agropecuario típico realiza estas tareas simultáneamente al conjunto de sus tareas de campo. Dependiendo tanto de las características del establecimiento, como de las características propias del productor y de las circunstancias (personales, familiares, climáticas, de mercado, políticas), cada productor agropecuario realiza la administración de su establecimiento en una forma particular. En muchos casos esta función es compartida con otros miembros de la familia, esposa o hijos, constituyendo en realidad un verdadero equipo de administración pluripersonal. Tanto la actividad empresarial como las faenas de campo están destinadas a intentar alcanzar o satisfacer las metas y objetivos del productor y su familia. Ambos planos de la actividad se potencian mutuamente. La calidad del resultado final depende de la calidad del trabajo aplicado en ambas. Las metas son propósitos o intenciones sobre la forma de encarar la vida de las personas, donde se entremezclan aspectos personales, familiares, sociales y económicos. Ejemplos de meta (o conjunto de metas) pueden ser: ser reconocido por mantener un estilo de vida rural, lograr un ingreso que permita un determinado nivel de consumo, mantener e incrementar la capacidad productiva de los recursos del establecimiento, para transmitirlos a las futuras generaciones, etc. En la mayoría de las situaciones, las metas que orientan el que hacer del productor agropecuario, están imprecisamente establecidas, es muy raro, por ejemplo, encontrarlas expresadas como registros escritos. No obstante ello, si pretendemos evaluar o contribuir a mejorar el trabajo del productor, dichas metas resultan los imprescindibles puntos de referencia, para poder establecer, por ejemplo, que una forma particular de manejar el negocio es mejor, igual o inferior a otra alternativa. Posteriormente veremos que esta explicitación de metas también juega un papel relevante a la hora de redefinir o intentar mejorar los SIGEA. Como fue dicho las metas constituyen las fuerzas primarias que orientan el esfuerzo del productor agropecuario. Sin embargo, desde el punto de vista práctico, es decir para volverlas operativas, es necesario reformularlas en términos más concretos con límites temporales definidos y de ser posible en términos cuantitativos. A través de este proceso, el conjunto de metas es transformado en un conjunto de objetivos. Estos últimos deben ser consistentes con las primeras. También debe buscarse un equilibrio entre aquellas metas y objetivos que pueden ser asociados a acciones contrapuestas (ganancia y ocio), o simplemente puntos de vista diferentes correspondientes a diferentes miembros del equipo de administración pluripersonal (inversión y consumo). Los objetivos son estados futuros deseados, con un nivel de concreción mayor que las metas, lo cual

permite establecer mas claramente cuantificaciones. Los objetivos pueden tener diferentes horizontes temporales de concreción: en el presente ciclo de producción, en el presente año, en el próximo ejercicio, en los próximos tres o cinco años, etc. Por ejemplo, en el presente ciclo de producción el productor puede plantearse el logro de los siguientes objetivos: obtener una cosecha de trigo que totalice “x” toneladas, o realizar puntualmente los pagos del crédito utilizado para la renovación de la maquinaria. Un objetivo para los próximos cinco años puede ser que el establecimiento cuente con una rotación forrajera estabilizada en el área asignada al pastoreo del rodeo lechero. Una vez establecido un objetivo, el productor debe decidir sobre la forma de alcanzarlo. Generalmente existen variadas formas de alcanzar un objetivo. Siguiendo con uno de los ejemplos presentados anteriormente, un productor puede generar la cantidad “x” de trigo con diversas (intensidades) combinaciones de recursos. Altos rendimientos en poca superficie o un cultivo mas extensivo (menor rendimiento por hectárea) en una superficie mayor. Una vez seleccionada la forma de alcanzar el objetivo, el paso siguiente es su implementación, es decir llevarlo a la practica. Para poder implementar cualquier acción, por ejemplo un cultivo de trigo en 100 hectáreas, es necesario contar con el soporte de una cierta infraestructura que vuelva viable la concreción del objetivo seleccionado. En este ejemplo, será necesario disponer de la chacra a partir de determinado momento. De los insumos necesarios para desarrollar el cultivo: semilla, fertilizante, herbicida, etc. De los servicios de maquinaria para realizar las labores de acuerdo a un calendario predeterminado. Estos servicios pueden ser alternativamente organizados dentro de la empresa o contratados a terceros. Los trabajos involucrados pueden requerir mano de obra adicional, en cuyo caso será necesario seleccionar y entrenar nuevo personal. Finalmente la movilización de ciertos recursos tendrá implicancias financieras (gastos en efectivo por compra de insumos o pago de salarios; o ingresos en efectivo que se dejaran de recibir, por ejemplo el que provenía de la renta que se estaba percibiendo por la chacra que ahora será cultivada) a ser tenidas en cuenta como parte de la infraestructura de soporte. Durante la implementación de una acción, el productor típico realiza simultáneamente tres clases de tareas. La más obvia consiste en la implementación misma, es decir el conjunto de faenas de campo que involucra la acción. El productor puede, por ejemplo, ser el tractorista, es decir quien realice las labores necesarias para el cultivo del trigo. Simultáneamente, es el responsable de supervisar que las labores se realicen correctamente y en fecha. También es el responsable de controlar que los resultados que van ocurriendo durante la implementación sean los esperados o caigan dentro de límites aceptables. Si este no es el caso, es el responsable de seleccionar e implementar acciones correctivas, o en casos extremos de interrumpir totalmente la acción. Una de las características distintivas de la actividad agropecuaria es el alto nivel de

dependencia de factores no controlados que presentan alta variabilidad. Los procesos agropecuarios utilizan intensivamente recursos naturales, que son generalmente heterogéneos (no estandarizados). Utilizan también procesos biológicos (el desarrollo de la planta de trigo) los cuales no son totalmente conocidos y controlados. Adicionalmente utiliza el medio ambiente (radiación, lluvia, viento, humedad relativa, temperatura) el cual no es controlable ni previsible (en términos de un ciclo de producción). Una vez finalizada la implementación de la acción, ésta y su resultado son evaluados con respecto al objetivo que origino la acción. Esta tarea comprende el análisis de las razones que pudieron llevar a alcanzar el objetivo mediante la acción, o a no alcanzarlo. Mediante esta tarea se va construyendo el acervo de conocimientos que constituye lo que denominamos la experiencia de una persona. Este conjunto de conocimientos, no necesariamente “ciertos” desde el punto de vista científico, va sedimentándose en la memoria del productor o del equipo de administración. Se conforma así, una estructura de modelos (usualmente almacenada en la memoria) que posteriormente será utilizada en subsiguientes ciclos de selección de acciones para alcanzar objetivos y metas.

VISION INTEGRAL DEL NEGOCIO AGRICOLA

La Empresa al planificar su actividad económica productiva debe tener como meta obtener el máximo beneficio posible a través de una visión integral de NEGOCIO AGRICOLA, para lo cual se debe partir del análisis de su situación actual (inventario) de cada uno de los elementos que conforman su sistema económico productivo agropecuario.

PRODUCCION – DISTRIBUCION – CONSUMO

El Negocio Agrícola se compone de un conjunto de actividades entre las cuales hay un flujo constante de PRODUCTOS y DINERO, donde el fracaso de una de ellas incide directamente en el desarrollo de las otras actividades.

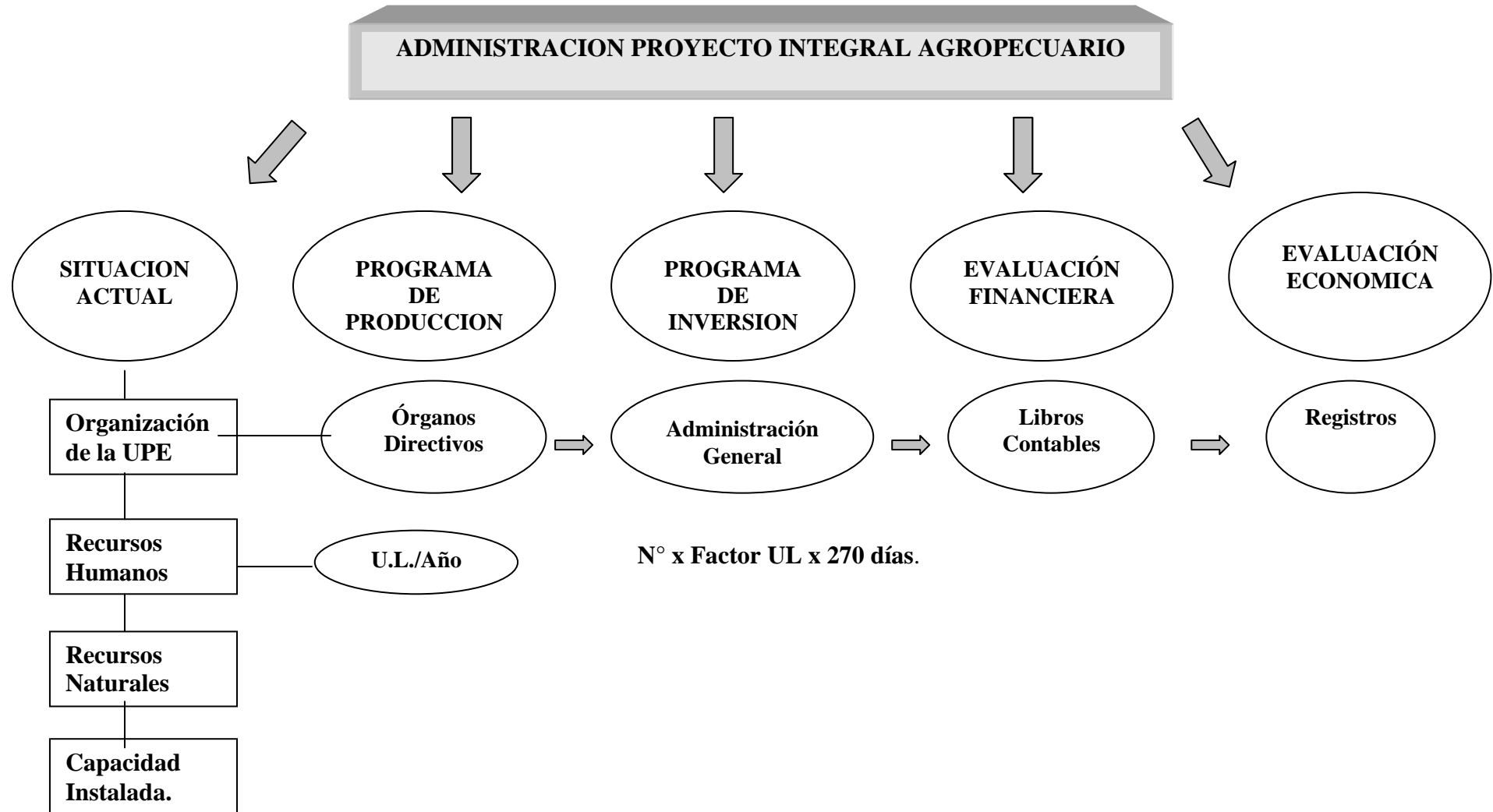
ACTIVIDADES DEL NEGOCIO AGRICOLA.-

- ❖ **PRODUCCIÓN AGRÍCOLA.-** Es la que provee los productos agrícolas que demanda el mercado (consumidores) en la cantidad, calidad y oportunidad requerida, comprende las tareas de: manejo post-cosecha-selección y tratamiento de semillas, preparación de terreno, siembra, riegos, fertilización, control sanitario, cosecha, clasificados y envasado.
- ❖ **PRODUCCIÓN PECUARIA.-** Comprende el negocio que oferta productos pecuarios mediante su comercialización de igual manera en la cantidad, calidad y oportunidad requerida, comprende las tareas de manejo del ganado, sanidad, mejoramiento, obtención de productos pecuarios.

- ❖ **PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL.-** Actividad que genera un mayor valor agregado a la producción agrícola y pecuaria, realizándose las tareas de acondicionamiento y / o transformación de los productos obtenidos para que estén aptas para el consumo : pilado de arroz, molienda de leguminosas de grano-cereales, preparación de chuño-papa seca, conserva de arveja-tomate-frutas etc.
- ❖ **COMERCIALIZACION.-** Es la actividad que permite que los productos agrícolas, pecuarios y agroindustriales se oferten y estén disponibles en los lugares donde se encuentren los consumidores (Mercado) para lo cual la Empresa debe cumplir con una tarea de agro-negocios (mercadeo y comercialización) previa es decir se debe tener conocimiento del mercado, definición del producto a vender, definición de precios, estrategias, plan de negocios, promoción y difusión de igual manera se debe analizar los canales de comercialización y distribución, enlaces y contactos con mercados potenciales así como efectuar contratos y convenios para el éxito de la comercialización.
- ❖ **ACTIVIDADES O SERVICIOS DE APOYO.-** Son las que comprende toda labor administrativa y de GESTION que facilitan o hacen viable el desarrollo de las demás actividades; dentro de estas podemos citar: financiamiento, alquiler de maquinaria agrícola, información de mercados, precios, capacitación y asistencia técnica, provisión de equipos e insumos, etc.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Viene a ser el estado situacional presente es decir comprende el INVENTARIO de los recursos naturales (suelo-agua-clima), recursos humanos (disponibilidad de mano de obra U.L. / Año, capacidad instalada (construcciones rurales, carreteras, canales, cercos, viveros etc.) recursos tecnológicos (insumos, maquinaria, equipos, conocimientos tecnológicos etc.) recursos financieros (liquidez, préstamos, aportes propios, capital social de la Empresa etc.).



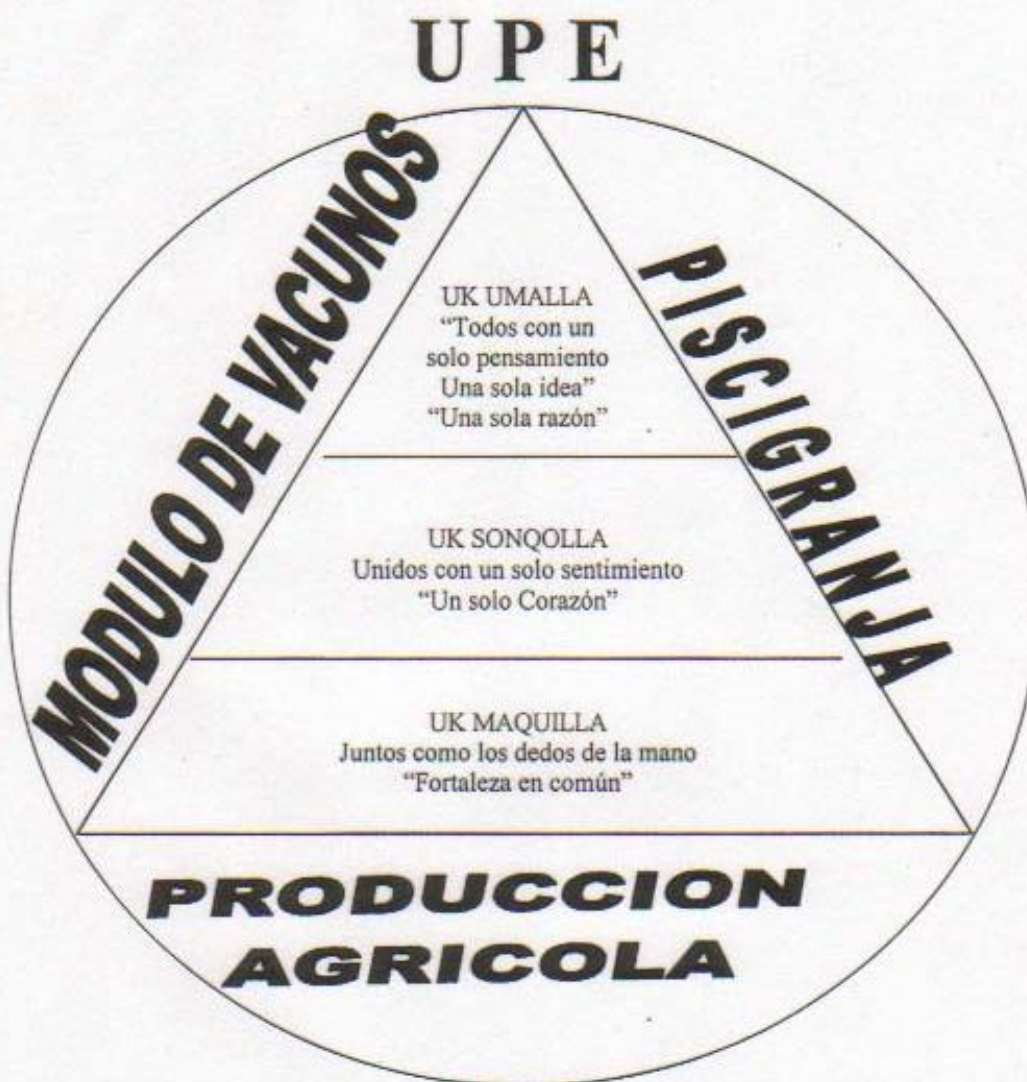


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(CREADO POR LA LEY N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERIA

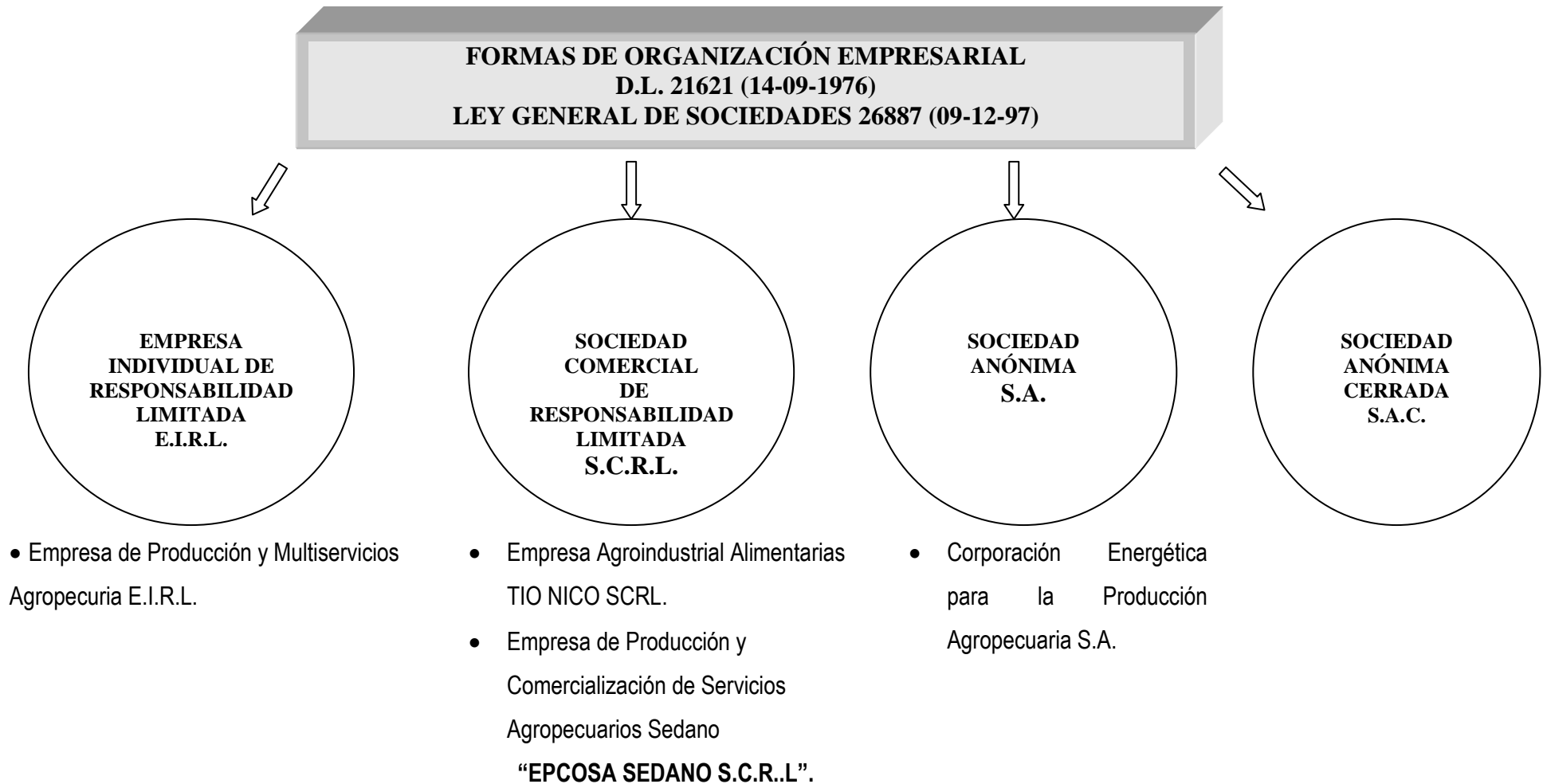
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE AGRONOMIA



**FAMILIAS UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN
LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA**

MODALIDADES DE EMPRESAS A CONSTITUIR

	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (E.I.R.L.) D. Ley 21621	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R. Ltda.) D.S. 03-85-JUS	SOCIEDAD ANONIMA (S.A.) D.S. 03-85-JUS
CONCEPTO	Es una persona jurídica de derecho privado constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio propio distinto al de su titular	Es una sociedad de Personas, donde prima el elemento personal de confianza, pero es alterna con las responsabilidades limitadas que tienen los socios para la gestión de la empresa.	Es una sociedad de Personas, en la que su proceso de formación es más compleja.
CAPITAL SOCIAL	Está constituido por los bienes que aporta el titular. deberá estar suscrito y pagado totalmente. El aporte puede ser en bienes (muebles, equipos, enseres y maquinarias) y/o efectivo.	Está integrada por las aportaciones de los socios, divididas en participaciones sociales iguales, acumulables e indivisibles que no podrán ser incorporados en títulos valores ni denominarse acciones. El capital deberá estar suscrito y pagado totalmente. El aporte puede ser en bienes (muebles, equipos, enseres y maquinarias) y/o efectivo.	Está representada por acciones y se integra por aportes de cada uno de los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales. El aporte puede ser en bienes (muebles, equipos, enseres y maquinarias) y/o en efectivo.
SOCIOS	Una sola persona constituye la Empresa, quien es el titular de la misma.	Sólo responden por las obligaciones de la Sociedad hasta el límite de su aporte. Número de Socios: Mínimo: 2 Máximo: 6 (Para efectos de este programa)	Sólo responden por las obligaciones de la Sociedad hasta el límite de su aporte. Número de Socios: Mínimo: 3 Máximo: 6 (Para efectos de este programa)
ORGANIZACION	Está conformado por: - El Titular: Organismo máximo de la Empresa, tiene a su cargo la decisión de sus bienes y actividades. - El Gerente: Tiene a su cargo la Administración y representación de la empresa, es designado por el Titular. - El Titular puede asumir el cargo de Gerente, en cuyo caso asumirá las facultades, deberes y responsabilidades de ambos cargos, debiendo denominarse TITULAR GERENTE.	Está conformado por: - Gerente: Encargo de la Administración de la Sociedad y representante legal de la empresa. - Sub-Gerente: Reemplazará al Gerente en caso de ausencia. - Junta General: Deberá formarse necesariamente cuando el número de socios exceda de cinco.	Está conformado por: - Junta General de Accionistas: Integrado por el número de socios. - Directorio: El número de directores lo fija el estatuto, son elegidos por la Junta General de Accionistas. - Gerente: Representante legal y administrador de la empresa. - Sub-Gerente: Quien reemplazará al Gerente en caso de ausencia.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(CREADO POR LA LEY N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERIA

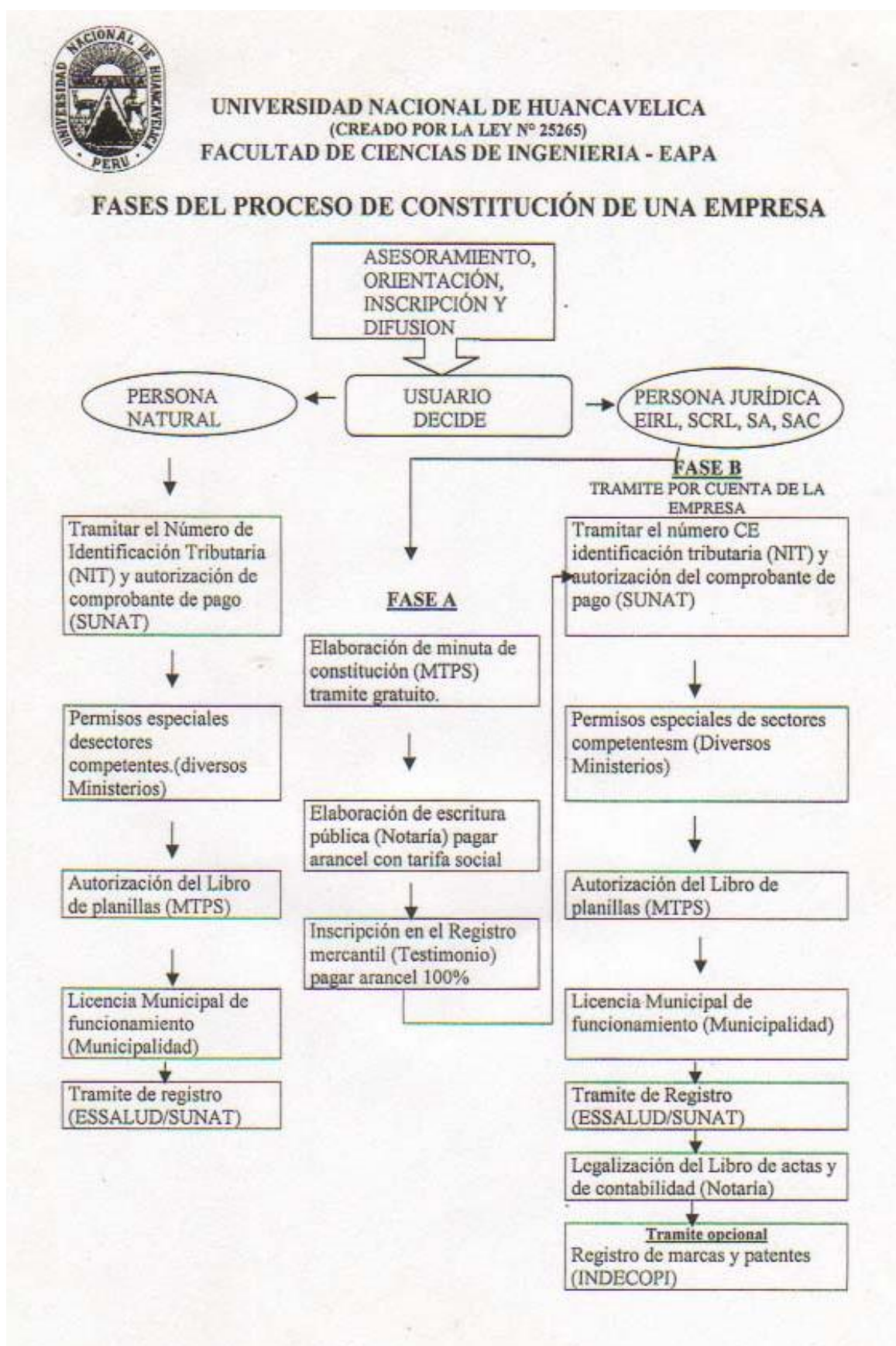
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE AGRONOMIA

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR PARA LA CONSTITUCION DE UNA EMPRESA

1. Copia simple del DNI del titular y/o cada uno de los socios de la Empresa.
 - En caso de los socios casados se adjuntará copia de la Libreta Electoral de los conyugues.
 - Si algún socio es divorciado, adjuntará una copia de la partida de matrimonio con el inserto de divorcio.
 - En caso de viudez se adjuntará copia de la partida de defunción del conyugue
 - En el caso de Policías y militares que van a Gerenciar la Empresa, se debe adjuntar la declaración jurada notarial; según el modelo.
 - Si algún socio es extranjero, se adjuntará copia del carnet de extranjería.
2. Certificado de búsqueda Mercantil se solicita en los Registros Públicos.
La solicitud de Reserva de Nombre o Razón Social de la Empresa (en original y copia), para verificar la inexistencia de otra empresa con el mismo nombre por 08 días útiles. Dicho documento son emitidos por la Oficina Registral.
3. Descripción de todas las actividades económicas que desarrollara la empresa:
(Comercio, manufactura, extracción, servicios, otras)
4. Indicación del capital social a aportar, especificando el aporte de cada socio.
(Bienes dinerarios, bienes no dinerarios o la combinación de ambos)
 - Si los aportes son en bienes no dinerarios, adjunte un informe de valorización detallado. Dicha valorización debe hacerse en Nuevos soles y firmada por un contador público.
 - En adición en el caso de bienes como maquinarias, equipos, deberá señalar la marca, modelo, serie.
 - Si se aporta un vehículo, adjunte una copia de la tarjeta de propiedad y el contrato de compra y venta.

CONDICIONES DEL PROGRAMA

1. Los esposos no pueden ser socios
2. El capital aportado debe estar totalmente suscrito y pagado
3. El monto mínimo del capital social es de S/. 1000 nuevos soles
4. El número de socios no debe ser mayor a seis.
5. El aporte mancomunado solo procede en el caso de padres e hijos solteros hermanos solteros.



FORMALIZACION DE UNIDADES PRODUCTIVAS EMPRESARIALES Y Y MICRO EMPRESAS

CONCEPTOS BÁSICOS QUE DEBE CONOCER

¿QUÉ ES EMPRESA?

Se entiende por empresa a la asociación o agrupación de personas, dedicadas a realizar obras materiales, negocios o proyectos de importancia, concurriendo de manera común a los gastos que origina y participando de las ventajas que reporte.

¿CÓMO SE REGULAN LAS EMPRESAS EN EL PERÚ?

Las empresas en la legislación nacional, se encuentran reguladas en la Ley General de Sociedades N° 26887.

SE ENTIENDE POR SOCIEDAD?

Comercialmente se entiende como el contrato en que dos o más personas aportan en común bienes o industria, para obtener una ganancia y repartirse los beneficios.

¿CÓMO DEFINE LA LEY A LA SOCIEDAD?

Conforme al artículo 1° de la Ley N° 26887, la sociedad es definida como:

"Quienes constituyen la sociedad, convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas."

¿QUIÉNES PUEDEN CONSTITUIR UNA SOCIEDAD?

La ley establece que las sociedades pueden ser constituidas por cualquier persona; por tal razón, pueden ser:

- a. Personas Naturales.
- b. Personas Jurídicas.

¿QUIÉNES SON PERSONAS NATURALES?

Se entiende por persona natural, al ser humano o a la persona humana.

Para ser sujeto de derechos y obligaciones de carácter mercantil, comercial o societario, se requiere que tenga capacidad jurídica.

¿QUIÉNES SON PERSONAS JURÍDICAS?

Aquellas organizaciones de personas naturales o jurídicas, que la ley les concede existencia legal.

No tienen existencia física como la persona natural.

Son representadas por una o más personas naturales.

¿CLASES DE SOCIEDADES?

- a. **Sociedad Anónima:**
 - ° Anónima Abierta
 - ° Anónima Cerrada
- b. **Sociedad de Responsabilidad Limitada Simple**
- c. **Sociedad en Comandita Por Acciones**
- d. **Sociedad Colectiva Civil**
- e. **Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada**

LEY GENERAL DE SOCIEDADES

SOCIEDAD ANONIMA "S.A."

CARACTERÍSTICAS

Es una persona jurídica de derecho privado, de naturaleza comercial o mercantil, cualquiera sea su objeto social.

DENOMINACIÓN

Podrá adoptar cualquier denominación o razón social, con la indicación Sociedad Anónima o la sigla S.A.

CAPITAL SOCIAL

Está representado por acciones y se integra a los aportes de cada uno de los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales. El aporte puede ser en efectivo y/o en bienes muebles, enseres, maquinarias y equipos).

OBJETO SOCIAL

Actividad de comercio, manufactura, servicio, extracción y otros.

ORGANOS DE LA EMPRESA

- a. Junta General de Accionistas: es el órgano superior de la sociedad, está integrado por el total de socios.
- b. Directorio: es el órgano colegiado, elegido por la Junta General de Accionistas. En ningún caso el número de directores es menor de tres (3).
- c. Gerente: es nombrado por el Directorio. Es el representante legal y administrador de la empresa.
- d. Sub-Gerente: reemplazará al Gerente en caso de ausencia.

SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA S.R.L.

Artículo 283° Definición y Responsabilidad.

En la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones.

Los socios no pueden exceder de 20 y no responden personalmente por las obligaciones sociales.

DENOMINACIÓN

La Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, tiene una denominación, pudiendo utilizar además un nombre abreviado, al que en todo caso se le debe añadir la indicación "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada" o su abreviatura "S.R.L."

CAPITAL SOCIAL

El capital está integrado por las aportaciones de los socios, dividido en participaciones sociales iguales, acumulables e indivisibles.

Estas participaciones no podrán ser incorporadas en títulos valores ni denominarse acciones.

Al constituirse la sociedad el capital debe estar pagado en no menos del 25% de cada participación y depositado en una entidad bancaria a nombre de la sociedad.

ORGANOS DE LA EMPRESA

- a. Junta General de Socios: representa a todos los socios de la empresa.
- b. Gerencia: es el órgano encargado de la dirección y administración de la sociedad y es el representante legal de la empresa.

EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA E.I.R.L.

DECRETO LEY 21621

CARACTERÍSTICAS

Es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal con patrimonio distinto al de su titular. Se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa.

La responsabilidad de la empresa está limitada al patrimonio y el Titular de la misma no responde personalmente por las obligaciones contraídas por ésta.

DENOMINACIÓN

La empresa adoptará una denominación o razón social que le permita individualizarla, seguida de la indicación Empresa Individual de Responsabilidad Limitada o la sigla E.I.R.L.

CAPITAL SOCIAL

Está constituido inicialmente por los bienes que aporta quien la constituye y es determinado por el titular. Estos pueden ser:

1. Bienes dinerarios (efectivo).
2. Bienes no dinerarios (muebles, enseres, máquinas, equipos, etc.)
3. Bienes mixtos (efectivos y no dinerarios).

OBJETO SOCIAL

Actividad de comercio, manufactura, servicio, extracción y otros.

ORGANOS DE LA EMPRESA

- a. Titular: órgano máximo de la empresa que tiene a su cargo la disposición de los bienes y actividades.
- b. Gerencia: Órgano que tiene a su cargo la administración y la representación de la Empresa, es designado por el Titular.

El Titular, puede asumir el cargo de gerente, en cuyo caso asumirá las facultades, deberes y responsabilidades de ambos cargos, debiendo denominársele Titular Gerente.

CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD

¿CÓMO SE CONSTITUYE UNA SOCIEDAD?

La Constitución de una Sociedad, es un acto formal, que debe constar por escrito.

Debe existir un acuerdo expreso de las personas que la conformen.

Debe cumplirse con algunos requisitos, sin los cuales, no se puede formalizar la empresa.

ACTOS PRELIMINARES PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD

¿Qué actividad se desea realizar?

OBJETO SOCIAL

NOMBRE

- a. Las sociedades son Personas Jurídicas; en consecuencia, requieren contar con una denominación o razón social.
- b. No debe utilizarse una denominación ya existente o similar.

CAPITAL SOCIAL

- a. El capital social de la sociedad es el aporte o inversión que efectúan los socios.
- b. Puede ser en efectivo o en bienes.
- c. Debe establecerse el monto del capital antes de la constitución.

SOCIOS

- a. Los socios son las personas que constituirán la sociedad o que se integrarán luego de su constitución.
- b. Pueden ser fundadores.
- c. Simplemente socios.
- d. El número mínimo es dos (2).

ETAPAS DE LA CONSTITUCIÓN

➤ MINUTA DE CONSTITUCIÓN

Documento que se redacta por Abogado que establece el pacto social.

Incluye:

Estatutos

Designación de representantes

Duración de los cargos

➤ ESCRITURA PÚBLICA

Documento que realiza un Notario Público en el que se incluye o inserta, la Minuta de Constitución y los Estatutos.

Se le conoce también como Testimonio de Constitución.

➤ INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO

El Notario, luego de que la Escritura Pública ha sido suscrita por los socios, elabora los partes y envía a los Registros Públicos para su debida inscripción.

➤ REPRESENTANTES LEGALES

Son las personas que ejercen la representación de las sociedades.

Pueden ser: Accionistas, Socios, Directores, Gerentes o Apoderados.

➤ OBTENCIÓN DEL R.U.C.

Inscrita la sociedad, se procede a solicitar la inscripción en la SUNAT para la obtención del R.U.C.

➤ LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO

La Licencia Municipal de Funcionamiento se requiere para que la sociedad pueda funcionar en un determinado local.

- Puede ser: Provisional
- Indefinida.

1. LICENCIA PROVISIONAL

Requisitos:

Constitución Social

R.U.C.

Certificado de Zonificación y Compatibilidad de usos.

DURACIÓN O VIGENCIA DE LA LICENCIA PROVISIONAL

UN AÑO CALENDARIO; ES DECIR, 12 MESES.

2. LICENCIA INDEFINIDA

También llamada definitiva.

No tiene plazo de vigencia.

Requisitos:

Constitución Social

R.U.C.

Certificado Zonificación y Compatibilidad de Usos

Plano de Distribución

COMO CONSTITUIR UNA ONG

El presente capítulo contiene información básica referida a la forma de constituir una ONG en el Perú y trámites fundamentales para su constitución formal; a la fecha de elaboración del mismo y, por tanto, está sujeto a la actualización pertinente, conforme a las modificaciones legales y/o administrativas que pudieran darse en el futuro. Este documento no sustituye la asesoría legal y/o contable específica que pudieran requerir los alumnos e interesados respecto con el funcionamiento o gestión ordinaria de una ONG.

1. FORMAS LEGALES PARA CONSTITUIR UNA ONG

1.1. ¿Qué es una ONG?

- Las Organizaciones No Gubernamentales (en adelante ONG's) son organizaciones que ejecutan principalmente acciones de apoyo al desarrollo nacional y/o ejecutan proyectos de interés social.
- Caracteriza a las ONG's el ser organizaciones privadas, no estatales y sin fines de lucro.

- En el Perú las personas jurídicas sin fines de lucro se encuentran básicamente reguladas por el Código Civil, y las personas jurídicas lucrativas (a las que comúnmente se alude como “empresas”), se encuentran reguladas por la Ley General de Sociedades.
- Las personas jurídicas privadas de finalidad no lucrativa reguladas en el Código Civil son la asociación, la fundación y el comité; de las cuales las más utilizadas para constituir una ONG son las dos primeras.
- Es decir, que cuando se quiera constituir una ONG en el Perú, para efectos legales, hablaremos de constituir una asociación o fundación.¹

1.2. Formas de Organización Legal de ONG's

1.2.1. Cuestión General

Como se ha indicado las personas jurídicas sin fines de lucro reguladas por el Código Civil del Perú son la asociación, la fundación y el comité; siendo la asociación la figura más utilizada en el Perú para constituir una ONG.

1.2.2. La Asociación

a. Definición

- El Código Civil² define a la asociación como :
“organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo”.
Conforme a la citada definición legal, caracteriza a las asociaciones:
- Pluralidad de personas: esto es, dos o más miembros, que pueden ser personas naturales (físicas) o jurídicas, o ambas a la vez; entre las cuales se desarrolla un vínculo asociativo.

¹ Para efectos de su constitución formal, las ONG's no constituyen en el Perú un tipo legal de lo que se denomina “personas jurídicas”.

El concepto legal de “persona jurídica” se refiere a organizaciones con identidad legal propia, las cuales gozan de autonomía patrimonial y de responsabilidad para el desarrollo de sus actividades sociales, esto es, constituyen jurídicamente sujetos de derecho.

² Artículo 80.

- Tener como objeto social una actividad en común: la legislación peruana no exige que el objeto social deba ser de interés social o utilidad pública, pudiendo ser de mutuo interés o beneficio propio de los miembros, siempre y cuando tenga finalidad no lucrativa. ³ Así, por ejemplo, un club de recreo o esparcimiento, un gremio que agrupe empresarios; así como una organización de defensa de derechos humanos o una ONG pueden constituirse formalmente, en el Perú, bajo la figura de la asociación.
- Contar con una organización estable, esto es, duradera.
- Tener una finalidad no lucrativa: el carácter no lucrativo de este tipo de organizaciones está definido por la relación entre los integrantes y la organización, esto es, los miembros (asociados) no buscan un beneficio o enriquecimiento patrimonial, a través del reparto de utilidades u otra forma de aprovechamiento patrimonial, sino el desarrollo de la actividad común a desarrollar a través de la asociación.

b. Miembros

- Los miembros de una asociación civil se denominan asociados y pueden ser personas naturales o jurídicas, o ambas a la vez, domiciliadas o no domiciliadas⁴,

nacionales o extranjeras. Cada asociado tiene derecho a voz y voto y participan en la Asamblea General de Asociados.

- En el caso que participe una persona jurídica como miembro de una asociación civil, debe acreditar a su representante (representante legal con facultades suficientes o apoderado especial).
- La calidad de asociado es inherente a la persona (miembro) y no es transmisible (objeto de cesión); salvo que lo permita el estatuto.

c. Organización

- Los órganos sociales fundamentales de una asociación prevista en el Código Civil son la Asamblea General de Asociados y el Consejo Directivo.
- La Asamblea General de Asociados es el órgano supremo de la asociación y está integrada por la totalidad de los asociados hábiles⁵ de la misma.
- La Asamblea General de Asociados tiene como atribuciones: elegir a las personas que integran el consejo directivo, aprobar cuentas y balances, modificar (total o parcialmente) el estatuto, acordar la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos. Asimismo, el estatuto de una asociación, conforme a sus intereses sociales, puede otorgar a la Asamblea General de Asociados las facultades que estime pertinentes. Específicos de ser el caso; período de duración; adopción de acuerdos y otros aspectos vinculados a su funcionamiento.
- El estatuto debe fijar a quién corresponde la representación legal de la asociación (Director Ejecutivo, Presidente u otra denominación) y el ámbito de sus facultades.
- Asimismo, el estatuto puede establecer libremente órganos adicionales a los previstos en el Código Civil, como por ejemplo, comités ejecutivos, programas descentralizados consultivos o asesores, según se estime conveniente al interés social, definiendo los aspectos vinculados a su funcionamiento: atribuciones, composición, adopción de acuerdos, según el caso.

d. Patrimonio⁶

- El estatuto de la asociación debe expresar, entre otras disposiciones, los bienes que integran el patrimonio social. En la práctica, los RRPP, a la fecha, no exigen (como en el caso de una sociedad anónima, por ejemplo, donde hay disposición legal expresa) que los miembros acrediten el depósito bancario, de ser el caso, de sus aportes o el pago del patrimonio inicial. No obstante, el estatuto debe indicar la forma cómo se integrará el patrimonio de la asociación (cuotas de asociados, donaciones, otros ingresos conforme a su objeto social, entre otros).

2.-¿COMO SE CONSTITUYE UNA ONG EN EL PERU? Trámite de inscripción registral

Los pasos a seguir para constituir una ONG como asociación civil⁷ son básicamente los siguientes:

2.1.-Primer Paso: Elaboración del acta de constitución social y estatuto.

- En principio, una vez que se ha decidido el nombre o denominación a adoptar, resulta conveniente realizar una búsqueda en la Oficina Registral donde se vaya a inscribir la asociación para verificar si existe inscrito un nombre igual o similar al que se pretende adoptar.
- El acta de constitución social es el documento que contiene la declaración de voluntad de los asociados (fundadores) de constituir una asociación civil determinada, la aprobación del estatuto y la designación de los cargos directivos correspondientes.

- El acta de constitución social se transcribe en el Libro de Actas de Asamblea General de Asociados, legalizado notarialmente (ver numeral 2.2.) y debe ser firmada por los asociados participantes en la constitución social (asociados fundadores).
- El estatuto de la asociación es el principal documento que regula el ordenamiento interno de la asociación y, conforme al Código Civil, debe expresar:
 - Denominación, duración (así como fecha de inicio de actividades) y domicilio.
 - Objeto social.
 - Bienes que integran el patrimonio social.
 - Constitución y funcionamiento de la Asamblea General de Asociados, Consejo Directivo y demás órganos de la asociación.
 - Condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de los asociados
 - Modificación del estatuto.
 - Disolución y liquidación social y destino final del patrimonio social.
 - Otros pactos y condiciones que se establezcan.
- Los asociados fundadores deben indicar en el acta de constitución social sus nombres completos, documento de identidad y domicilio. Del mismo modo, tales datos se deben establecer respecto de la designación de los miembros del Consejo Directivo y directivos en general de la asociación.
- En el caso que participen personas jurídicas como asociados, se debe indicar el dato de inscripción registral, domicilio, RUC (de ser el caso) y nombres completos e identificación de su representante legal con facultades suficientes o apoderado especial para participar en la constitución de la asociación y para representarlo en la Asamblea General de Asociados.⁸

2.2.- Segundo Paso: Legalización de libros sociales

- Se debe legalizar ante Notario Público⁹ el Libro de Actas y el Libro Registro de Asociados. Se pueden legalizar, de manera separada, Libro de Actas de Asamblea General de Asociados y Libro de Actas de Consejo Directivo.
- Pueden ser libros empastados u hojas sueltas. Los libros de actas (sean empastados u hojas sueltas) se deben legalizar antes de su uso.
- El Libro Registro de Asociados debe contener el registro actualizado de los asociados, donde consten, como mínimo, los siguientes datos: nombres completos, actividad, domicilio, fecha de admisión (así como de retiro) de cada asociado, indicación de ocupar cargos de administración o representación, de ser el caso.
- Costo: legalización notarial: S/. 10.00 – S/. 20.00 aproximadamente, por libro.¹⁰

2.3.-Tercer Paso: Elaboración de la minuta y elevación a escritura pública.

- El acta de constitución social, transcrita y firmada por los asociados en el Libro de Actas, y el Libro Registro de Asociados (conteniendo los datos de los asociados fundadores), se elevan a través de una minuta, ante un Notario Público, para que proceda a extender la escritura pública (documento público) correspondiente, para poder a su vez, presentar la constitución social a los Registros Públicos.
- La minuta puede ser firmada por uno o más asociados autorizados expresamente en el acta de constitución social para firmar, en representación de los asociados, la minuta y escritura pública u otra documentación necesaria para formalizar la constitución de la asociación.
- La minuta debe ser autorizada por abogado debidamente registrado en el Colegio de Abogados.
- Costo (derechos notariales): S/.200.00 – S/. 400.00 aproximadamente¹¹

2.4.- Cuarto Paso: Inscripción en Registros Públicos

- La constitución social se inscribe en el Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de la SUNARP: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (www.sunarp.gob.pe), correspondiente al lugar fijado como domicilio por la asociación.
- La inscripción registral es el requisito constitutivo para adquirir la condición formal de persona jurídica.
- Documentos a presentar:
 - Formato SUNARP de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
 - Escritura pública de constitución de la asociación (otorgada ante notario público). La escritura pública contiene el acta de constitución que aprueba el estatuto contenida en el Libro de Actas; así como el índice de registro de asociados contenido en el Libro Registro de Asociados.
 - Recibo de pago de derechos registrales.
- Costo (derechos registrales):¹² 0.60% UIT¹³ por derecho de calificación y 0.24% UIT por derechos de inscripción.
- Adicionalmente, por nombramiento del primer Consejo Directivo se aplican como derechos registrales, el 0.36% UIT por calificación, y 0.24% por inscripción¹⁴
- Plazo: 35 días hábiles, contados a partir del ingreso del título de constitución social a los Registros Públicos.¹⁵
- Datos de la entidad:

3. ¿Qué trámites básicos se necesitan para el funcionamiento regular de una ONG?

3.1. Administración Tributaria (SUNAT)

3.1.1. Registro Único de Contribuyentes (RUC)

- Las personas jurídicas deben inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT (www.sunat.gob.pe).
- La inscripción en el RUC se efectuará siempre que la entidad inicie sus actividades dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la fecha de su inscripción.
- Documentos a presentar:¹⁶
 - Generales:
Exhibir: (i) Documento de identidad original del representante legal; (ii) Uno de los siguientes documentos: recibo de agua, luz, teléfono fijo, televisión por cable, cuya fecha de vencimiento de pago se encuentre comprendida en los últimos dos meses o la última declaración jurada del predio o autoevaluó. El domicilio fiscal declarado debe ser el mismo que aparece en los documentos antes indicados.
 - Específicos (para personas jurídicas):
Exhibir: Original o copia simple del Testimonio de la Escritura Pública de Constitución Social, con la inscripción registral correspondiente.
 - Formularios firmados por el representante legal:
 - Formulario 2119: “Solicitud de Inscripción o Comunicación de Afectación de Tributos”.
 - Formulario 2054: “Representantes legales y apoderados”. Para efectos de declarar (“dar de alta”) a los representantes legales. Los representantes legales deben ser los mismos que aparecen en la Escritura Pública de Constitución Social, debidamente inscrita en los Registros Públicos.
 - Formulario 2046: “Establecimientos Anexo”. En el caso de contar con establecimientos anexos (oficinas, por ejemplo) en lugar distinto al señalado como domicilio fiscal.

De ser realizado por una persona natural autorizada, ésta deberá exhibir su documento de identidad original y presentar carta poder con firma legalizada notarialmente o autenticada por fedatario¹⁷ de la SUNAT (otorgada por el representante legal de la persona jurídica).

Sin perjuicio de lo anterior, antes de la inscripción registral, se puede obtener RUC bajo la modalidad de asociación o fundación no inscrita, presentando copia simple del Testimonio de la Escritura Pública de Constitución Social aún no inscrita.

En este caso, una vez efectuada la inscripción en los Registros Públicos, deberá procederse a modificar el tipo de contribuyente a persona jurídica, de acuerdo al procedimiento de “Modificación de Datos en el Registro Único de Contribuyentes”, dentro de los cinco (5) días hábiles de producida la inscripción registral correspondiente. Para tal efecto, se presentará el Formulario 2127 y el original o copia simple del Testimonio de la Escritura Pública inscrita en los Registros Públicos o la constancia de inscripción en los Registros Públicos.

- Costo: Gratuito.
- Plazo: Aprobación automática.¹⁸ Datos de la Entidad:

3.1.2. Registro de Entidades Exoneradas del Impuesto a la Renta

- Este Registro sirve para acreditar la exoneración del Impuesto a la Renta, respecto de las rentas destinadas a sus fines específicos en el país, de fundaciones afectas y asociaciones, cuyo instrumento de constitución comprenda exclusivamente alguno o varios de los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremial, vivienda.
- Adicionalmente, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:
 - No se deberán distribuir, directa o indirectamente, las rentas entre los asociados.
 - En el estatuto se debe prever que el patrimonio se destinará, en caso de disolución, a cualquiera de los fines antes indicados.
- Actualmente, la Ley del Impuesto a la Renta establece esta exoneración del Impuesto a la Renta hasta el 31 de diciembre del 2006.
- El trámite se realiza ante la División o Sección de Servicios al Contribuyentes respectivo de la SUNAT.
- Documentos a presentar:
 - Formulario 2119: “Solicitud de Inscripción o Comunicación de Afectación de Tributos” firmado por el representante legal acreditado en el RUC.
 - En el caso de asociaciones: copia simple del instrumento de constitución (y modificatoria, de ser el caso), inscrito en los Registros Públicos.
 - En el caso de presentación del PDT-RUC, adicionalmente se debe adjuntar carta poder firmada por el representante legal de la persona jurídica que autoriza expresamente a realizar dicho trámite.
- Costo: gratuito.
- Plazo: cuarenta y cinco (45) días hábiles.¹⁹

3.1.3. Legalización de Libros Contables

- De manera general, de acuerdo a la actual Ley del Impuesto a la Renta, las personas jurídicas están obligadas a llevar contabilidad completa; no existiendo exoneración expresa en la mencionada Ley para el caso de las asociaciones o fundaciones.
- Por contabilidad completa se suele entender los siguientes libros: Caja, Diario, Mayor, Inventarios y Balances.

Adicionalmente, si la entidad realiza operaciones gravadas con el Impuesto General a las Ventas, se deben llevar el Registro de Ventas e Ingresos y el Registro de Compras; así

como otros libros que pueden establecerse mediante leyes especiales para efectos tributarios

- Los libros contables se legalizan ante Notario Público del lugar del domicilio fiscal de la entidad.
- Pueden ser libros empastados, hojas sueltas, continuas o computarizadas.
- Los libros contables (sean empastados u hojas sueltas) se deben legalizar antes de su uso.
- Las entidades deben comunicar a la SUNAT el sistema de contabilidad que han adoptado (manual o computarizado) con oportunidad de su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.
- Costo: legalización notarial: S/. 10.00 – S/. 20.00 aproximadamente, por libro.²⁰

3.2. Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)

3.2.1. Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) Receptoras de Cooperación Técnica Internacional

- Como se ha indicado, las ONG's no son, en el Perú, un tipo especial de persona jurídica; sino que se constituyen formalmente bajo la figura legal de la asociación o la fundación; siendo la primera la más utilizada.
- Sin embargo, existe legislación especial en materia de Cooperación Técnica Internacional que establece el "Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, Receptoras de Cooperación Técnica Internacional (ONGD-PERU)".²¹
- Para efectos de la legislación en materia de Cooperación Técnica Internacional y para los fines específicos de la inscripción en el registro antes indicado, se define a las ONGS's como: " Caracteriza a estas personas jurídicas el carecer de fines de lucro y tener como finalidad la realización de acciones de desarrollo que involucran la Cooperación Técnica Internacional en una o más modalidades ".^{22 23}
Es decir las ONG's que pueden acceder a la inscripción en el registro antes indicado son:
 - a. Personas jurídicas sin fines de lucro; en el Perú se organizan bajo la figura de la asociación o la fundación.
 - b. Su objeto social es realizar acciones de desarrollo.
 - c. Las acciones que desarrollan involucran Cooperación Técnica Internacional.
- El beneficio principal que, a la fecha, otorga el Registro de ONG'S antes indicado está referido a la devolución del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto de Promoción Municipal (IPM), que se paga en las compras de bienes y servicios efectuadas con financiación proveniente de donaciones del exterior y de la cooperación técnica internacional no reembolsable otorgadas por Gobiernos e Instituciones Extranjeras u Organismos de Cooperación Técnica Internacional, a favor de tales entidades y previo registro del Plan Operativo del programa, proyecto o actividad. Para tales efectos, se deberán cumplir los requisitos establecidos en el Decreto Legislativo N° 783 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 036-94-EF.
- El trámite para la inscripción en el Registro de ONG's se realiza actualmente ante la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI.
- El Registro tiene una duración de dos (2) años, pudiendo ser renovado por períodos similares, previa presentación anual de los informes pertinentes sobre las actividades realizadas.
- Documentos a presentar para la inscripción en el Registro ONGD-PERÚ:
 - Solicitud dirigida al Director Ejecutivo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI.²⁴

- Documentos a presentar para la inscripción en el Registro ONGD-PERÚ:
 - Copia simple de la escritura de constitución, otorgada por Notario Público, donde figuren el estatuto, fines y objetivos y vinculación a las prioridades nacionales.
 - Ficha de Inscripción, debida y obligatoriamente llenada.
 - Copia literal original, certificada de su inscripción en los Registros Públicos, expedida con antigüedad no mayor de tres meses calendario, conteniendo así fuere el caso modificaciones al estatuto y la nómina del Consejo Directivo vigente.
 - Nómina del Consejo Directivo vigente y de los asociados con nombres completos y documentos de identidad.
 - Información sobre los programas, proyectos y/o actividades a desarrollar durante un período de dos años, indicando con claridad los objetivos y metas programadas, población beneficiaria, ubicación en los ámbitos regional, sectorial y/o local; señalando los recursos previsibles provenientes de Cooperación Técnica Internacional, indicando en cada caso la fuente cooperante, país de procedencia y el monto anual y total estimado en US\$ dólares americanos.
 - Presentar la opinión favorable recabada del Sector si su ámbito de operación es nacional, o del Gobierno Regional correspondiente, si su ámbito de operación es un Departamento previa evaluación de un Proyecto por este sector.
 - En el caso de tratarse de Fundaciones, se deberá presentar copia de la Resolución de inscripción expedida por el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones.

Adicionalmente, es recomendable presentar la documentación siguiente²⁵:

- Información de las actividades realizadas en los últimos años relacionadas con proyectos de desarrollo en beneficio de las clases más necesitadas con las constancias respectivas.
- Breve resumen de la capacitación y trayectoria profesional.
- Costo: gratuito.
- Plazo: 30 días calendario.²⁶
- Datos de la entidad:
 - Web: www.apci.gob.pe
 - Domicilio: José Pardo 261, Miraflores, Lima.

3.3. Autoridad Laboral (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo)

3.3.1 Autorización de Planillas

- Este trámite se aplica respecto de las personas (empleadores) que contraten trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.
- Las planillas pueden ser llevadas, a elección del empleador, en libros, hojas sueltas o microformas.
- Los empleadores deben registrar a sus trabajadores en las planillas, dentro de las setentidós (72) horas de ingresados a prestar servicios, independientemente de que se trate de un contrato por tiempo indeterminado, sujeto a modalidad o a tiempo parcial.
- El libro de planillas u hojas sueltas son aprobados por la Autoridad Administrativa de Trabajo, del lugar donde se encuentre ubicado el centro de trabajo²⁷.
- Documentos a presentar (primera planilla)²⁸:
 - Solicitud según formato, conteniendo los datos siguientes:
 - Nombre y domicilio del empleador.
 - Nombre del representante legal del empleador y número de su documento de identidad.
 - Número de RUC del empleador.

- Dirección del centro de trabajo.
- Número de folios del libro o de las hojas sueltas a ser autorizadas.
- De tener más de un centro de trabajo y haberse optado por la centralización de planillas, la dirección de los centros de trabajo incluidas en ella y el lugar donde se encuentren los originales de las planillas y los duplicados de las boletas de pago.
- Tipo de planilla a autorizar.
- Libro u hojas sueltas, debidamente numeradas.
- Copia del comprobante de información registrada (C.I.R.) contenido el Registro Único del Contribuyente.
- Comprobante de pago del Banco de la Nación de la tasa correspondiente.
- Costo: 1.00% de UIT (por cada 100 páginas).
- Duración: Aprobación automática.
- Datos de la entidad:
 - Web: www.mtps.gob.pe
 - Domicilio: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (sede central): Av. Salaverry N° 655, Jesús María, Lima.

3.4. Autoridad Municipal

3.4.1. Autorización Municipal de Funcionamiento

- Las ONG's, organizadas bajo la forma de asociaciones o fundaciones, deben contar con Autorización Municipal de Funcionamiento, correspondiente a la Municipalidad Distrital donde se encuentre (n) ubicada (s) sus oficina (s) y aún cuando funcionen en un local no abierto al público; debiendo para tal efecto cumplir los requisitos (por ejemplo, en cuanto a la zonificación) y realizar los trámites pertinentes que establece cada Municipalidad, conforme a su competencia territorial.

PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

1.-ESTRUCTURA PECUARIA Y CAPACIDAD FORRAJERA PROYECTADA:

Ejemplo 1: Efectuar un Plan de siembras de pastos que permita estabilizar una Empresa de vacunos que cuenta con 12 has, de pastos naturales clase II (0.25) UVR y 01 ha. de alfalfa de 01 año.

AÑO	PASTOS NATURALES		PASTOS CULTIVADOS		CAPACIDAD RECEPTIVA UVR.
	HA	UVR	HAS	UVR	
0	12 x 0.25	3.0	1.0 X 2.5	2.50	5.50
1	8.65 x 0.25	2.1625	1.0 x 3.0 3.35 x 2.5	3.00 8.375	13.5375
2	8.65	2.1625	1.0 x 3.5 3.35 x 3.0	10.05	15.7125
3	8.65	2.1625	4.35 x 3.5	15.225	17.385

2.-CRECIMIENTO VEGETATIVO EVOLUCION PROBABLE PECUARIO:

2.1.-PRODUCCION GANADO VACUNO.-

Ejemplo 2: La Empresa cuenta con 04 vacas y 01 toro realizar el crecimiento vegetativo hasta estabilizarse en 17.3 UVR, (no sobrepasar de 17.8 UVR todo deberá planificarse de acuerdo a la instalación de nuevas áreas con pastos cultivados, considerara fertilidad 80%, natalidad 90%

4 vacas x 0.80 x 0.90 = 2.88 = 3 crias

02♀ y 01 ♂

Año	Tera	Vaq.	Vacas	Total hembras	Tero	Torete	Toro	Total machos	Total vacunos	UVR.
0			4	4			1	1	5	5.5
1	2		4	6	1		1	2	8	6.4
2	2	2	4	8	1	1	1	3	11	8.6
3	2	2	6	10	2	1	2	5	15	12.4
4	3	2	8	13	3	2	3	8	21	17.3
5	4	3	10	17	3	3	5	11	28	24.1

Ejemplo 3.- Determinar la capacidad receptiva de pasturas si se tiene:

- Pastos naturales Clase III (0.025 UVR) 10 has.
- Pastos permanentes 3.5 has de 12 años.
- ¿Cuál sería el plan de siembras para cubrir una necesidad de 45 UVR.?

AÑO	PASTOS NATURALES		PASTOS CULTIVADOS		CAPACIDAD RECEPTIVA UVR.
	HA	UVR	HAS	UVR	
0	10 x 0.025	0.25	12.00 x 0.00	0.00	0.25
1			12.857 x 2.5	32.1425	32.1425
2			12.857 x 3.00	38.571	38.571
3			12.857 x 3.5	45.000	44.9995

I INDICES TECNICOS VACUNOS:

Especie	Vacuno
Raza	Holstein - Brown Swiss
Grado de cruce	Pedigree y PPC (puro por cruce)
Propósito	Leche, carne

Tipo de explotación	Técnica
Jornal Básico	S/. 12.00 / día

II INDICES DE PRODUCCION

a)	Fertilidad	70 - 75%
b)	Natalidad	95 - 99%
c)	Mortalidad Adultos	3%
d)	Mortalidad Toretos – Vaquillas	5%
e)	Mortalidad Crías	5%
f)	Saca Novillos y toretes	.. 100%
g)	Saca Madres	10%
h)	Producción de leche/vaca/día	6-8 lts.
	6 lts/día/vaca	1° al 4° año
	8 lts/día/vaca	5° al 6° año
	10 lts/día/vaca	7° año a más
i)	Ordeño por día	02 veces
j)	Precio por leche	S/. 1.20 Litro
k)	Periodo de lactancia	305 días.
l)	Vacas en ordeño	70 -75%

III INSUMOS Y MANO DE OBRA

a)	Sales minerales	30 gr./vacuno/día
b)	Concentrado	02 kg/vacuno/día
c)	Forraje verde	40 Kg/día
d)	Sanidad	Vacunación, dosificación, diagnóstico (por U.V.R)
d.1	Vacunaciones	Triple 2 dosis / año
		Aftosa 3 dosis / año
d.2	Dosificación	Parasitosis hepático 3 dosis / año
		Parásitos gastro intestinales 2 dosis/año
d.3	Diagnóstico	Tuberculina 1 vez/año
		Brucellosis 1 vez/año
d.4	Medicinas	Sulfa,desinfectantes,atimpánico,antibióticos,
		purgante

Total UVR años S/. 25.00

e) Mano de Obra 01 Jornal para 30 ó 50 vacunos/día

IV CAPACIDAD RECEPTIVA DE PASTURAS (en UVR)

Forrajes cultivados permanentes	(1.00 ha)	3 a 3.5 U.V.R.
Pastos naturales	Clase económica I	0.38 U.V.R.
	Clase económica II	0.25 U.V.R.
	Clase económica III	0.12 U.V.R.
	Clase económica IV	0.08 U.V.R.
	Clase económica V	0.04 U.V.R.

V CAPACIDAD RECEPTIVA DE PASTURAS (en UVR)

Terneros mayores (0.6 meses)	0.3 U.V.R.
Terneros mayores (6 a 12 meses)	0.5 U.V.R.
Vaquillas (12 – 24 meses)	0.7 U.V.R.
Novillos jóvenes (12-24 meses)	0.7 U.V.R.
Toretas (12-24 meses)	0.8 U.V.R.
Vacas	1.0 U.V.R.
Toros	1.5 U.V.R.
Novillos maduros	1.5 U.V.R.

CRECIMIENTO VEGETATIVO PROBABLE VACUNOS

PROGRAMA DE PRODUCCION

EVALUACION PROBABLE DE CRECIMIENTO VEGETATIVO - GANADO VACUNO

AÑO	CLASE RUBRO	TERA 0-1	VAQ. 1-2	VACAS						TOTAL HEMBRAS	TEROS 0-1	TORET. 1-2	TOROS 3	TOTAL MACHOS	TOTAL VACUNOS		CAPACIDAD FORRAJERA
				2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	SUB TOTAL						N°	UVR	
	AÑO																
0	Inventario	2	3			8			8	13	3		2	5			
	Adquisición		40						-	40		1		1			
	exist. Final	2	43	-	-	8	-	-	8	53	3	1	2	6	59	43.4	17.5
1	Cambio de clase	-	2	43	-	-	8	-	51	53	-	3	3	6	59		
	Nacimiento	17	-	-	-	-	-	-	-	17	19	-	-	19	36		
	Muertes	1	-	1	-	-	-	-	1	2	1	-	-	1	3		
	Saca camal	-	-	-	-	-	8	-	8	8	-	3	2	5	13		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Exist. Final	16	2	42	-	-	-	-	42	60	18	-	1	19	79	55.1	167.5
2	Cambio de clase	-	16	2	42	-	-	-	44	60	-	18	1	19	79		
	Nacimiento	15	-	-	-	-	-	-	-	15	16	-	-	16	31		
	Muertes	1	-	-	1	-	-	-	1	2	1	1	-	2	4		
	Saca camal	-	-	-	4	-	-	-	4	4	-	-	-	-	4		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	-	17	17		
	Exist. Final	14	16	2	37	-	-	-	39	69	15	-	1	16	85		
3	Cambio de clase	-	14	16	2	37	-	-	55	69	-	15	1	16	85		
	Nacimiento	19	-	-	-	-	-	-	-	19	20	-	-	20	39		
	Muertes	1	-	1	-	1	-	-	2	3	1	-	-	1	4		
	Saca camal	-	-	2	-	3	-	-	5	5	-	-	-	-	5		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	15	15		
	Exist. Final	18	14	13	2	33	-	-	48	80	19	-	1	20	100		
	Cambio de clase	-	18	14	13	2	33	-	62	80	-	19	1	20	100		

Cátedra: Administración de Empresas-Agropecuarias

4	Nacimiento	22	-	-	-	-	-	-	-	22	22	-	-	22	44		
	Muertes	1	-	-	-	-	2	-	2	3	1	-	-	1	4		
	Saca camal	-	-	2	-	-	4	-	6	6	-	-	-	-	6		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	19	19		
	Exist. Final	21	18	12	13	2	27	-	54	93	21	-	1	22	115	80.7	192.5
5	Cambio de clase	-	21	18	12	13	2	27	72	93	-	21	1	22	115		
	Nacimiento	25	-	-	-	-	-	-	-	25	26	-	-	26	51		
	Muertes	1	1	1	-	-	-	1	2	4	2	1	-	3	7		
	Saca camal	-	-	2	-	-	-	5	7	7	-	-	-	-	7		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-	20	20		
	Exist. Final	24	20	15	12	13	2	21	63	107	24	-	1	25	132	92.9	192.5
6	Cambio de clase	-	24	20	15	12	13	23	83	107	-	24	1	25	132		
	Nacimiento	30	-	-	-	-	-	-	-	30	29	-	-	29	59		
	Muertes	1	1	1	-	-	-	1	2	4	2	1	-	3	7		
	Saca camal	-	-	1	1	-	-	6	8	8	-	-	-	-	8		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	-	23	23		
	Exist. Final	29	23	18	14	12	13	16	73	125	27	-	1	28	153	107.4	192.5
7	Cambio de clase	-	29	23	18	14	12	29	96	125	-	27	1	28	153		
	Nacimiento	34	-	-	-	-	-	-	-	34	34	-	-	34	68		
	Muertes	1	1	1	-	-	-	2	3	5	2	1	-	3	8		
	Saca camal	-	-	2	2	-	-	6	10	10	-	-	-	-	10		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	-	26	26		
	Exist. Final	33	28	20	16	14	12	21	83	144	32	-	1	33	177	123.6	192.5
8	Cambio de clase	-	33	28	20	16	14	33	111	144	-	32	1	33	177		
	Nacimiento	40	-	-	-	-	-	-	-	40	39	-	-	39	79		
	Muertes	1	1	2	-	-	-	1	3	5	3	1	-	4	9		
	Saca camal	-	-	2	3	2	1	3	11	11	-	-	-	-	11		
	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	-	31	31		
	Exist. Final	39	32	24	17	14	13	29	97	168	36	-	1	37	205	143.4	192.5
9	Cambio de clase	-	39	32	24	17	14	42	129	168	-	36	1	37	205		
	Nacimiento	46	-	-	-	-	-	-	-	46	46	-	-	46	92		
	Muertes	2	1	2	-	-	-	2	4	7	3	1	-	4	11		
	Saca camal	-	-	2	7	3	1	-	13	13	-	-	-	-	13		

Cátedra: Administración de Empresas-Agropecuarias

	Saca reproducción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35	-	35	35		
	Exist. Final	44	38	28	17	14	13	40	112	194	43	-	1	44	238	166.2	192.5
10	Cambio de clase	-	44	38	28	17	14	53	150	194	-	43	1	44	238		
	Nacimiento	54	-	-	-	-	-	-	-	54	53	-	-	53	107		
	Muertes	2	1	2	-	-	-	3	5	8	3	1	-	4	12		
	Saca camal	-	-	-	1	3	1	10	15	15	-	-	-	-	15		
	Saca reproducción	8	-	-	-	-	-	-	-	8	2	42	-	44	52		
	Exist. Final	44	43	36	27	14	13	40	130	217	48	-	1	49	266	189.2	
11	Cambio de clase	-	44	43	36	27	14	53	173	217	48	-	1	49	266		
	Nacimiento	60	-	-	-	-	-	-	-	60	63	-	-	63	123		
	Muertes	3	1	2	-	-	-	3	5	9	3	1	-	4	13		
	Saca camal	-	-	-	1	5	1	10	17	17	-	42	-	42	59		
	Saca reproducción	13	-	5	8	8	-	-	21	34	12	5	-	17	51		
	Exist. Final	44	43	36	27	14	13	40	130	217	48	-	1	49	266	189.2	
12	Cambio de clase	-	44	43	36	27	14	53	173	217	-	48	1	49	266		
	Nacimiento	60	-	-	-	-	-	-	-	60	20	-	-	20	80		
	Muertes	3	1	2	-	-	-	3	5	9	3	1	-	4	13		
	Saca camal	-	-	-	1	5	1	10	17	17	-	42	-	42	59		
	Saca reproducción	13	-	5	8	8	-	-	21	34	12	5	-	17	51		
	Exist. Final	44	43	36	27	14	13	40	130	217	48	-	1	49	266	189.2	

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

EVALUACION PROBABLE DE CRECIMIENTO VEGETATIVO - GANADO OVINO

Año	ADQUISICION.		SUB TAL	Nacimientos. F 79% N 99%	MORTALIDAD				TOTAL Cabezas	U.O.	CAMBIO DE CLASE						SACA		
	Reprod.	Borreg.			Corderos.	Carnerillos. Borreguillas.	Borregas.	SUB TOTAL			Corderos	Borreguillas	Carnerillos	Caponcillos	Carneros	Capones	Borreguillas	Carnerillos	Caponcillos
0	1	20	21					21	21.50										
1	1	20	21	16	1		1	2	35	23.50	15								
2	1	19	20	15	1		1	2	33	22.30	14	8	2	5					
3	1	26	27	20	1		1	2	45	30.30	19	7	2	5					
4	1	32	33	25	1		1	2	56	37.30	24	9	3	7					
5	2	40	42	31	2		1	3	70	47.80	29	12	2	10					
6	3	51	54	40	2		2	4	90	61.10	38	14	2	13					
7	3	63	66	49	2		2	4	111	74.90	47	18	2	18					
8	3	79	82	62	3		2	5	139	93.30	59	20	2	25					
9	4	97	101	76	4		3	7	170	114.40	72	28	3	28					
10	6	122	128	95	5		4	9	214	145.00	90	34	3	35					

PRODUCCIÓN GANADO OVINO

ESPECIE : OVINOS
 RAZA : "JUNIN" "CORRIEDALE"
 GRADO DE CRUCE : Puro Por Cruce
 PROPOSITO : CARNE Y LANA
 TIPO DE EXPLOTACION : TECNICA
 JORNAL BASICO : S/. 12.00 x día.

I.- VALOR UNITARIO DE LOS ANIMALES:

A. Para Reproducción:	S/.	S/.
Carneros P.P.C.	900.00	1,900.00
Borregas P.P.C.	800.00	1,000.00
Corderos P.P.C.	500.00	600.00
Borreguillas P.P.C.	400.00	500.00
B. Para Saca:		
Capones (40 Kg)	280.00	300.00
Borregas (38 Kg)	266.00	285.00
C. Ganado criollo (Borreguillas)	120.00	140.00

II.- INDICES DE REPRODUCCIÓN:

A)-Fertilidad		75-79%
B)-Natalidad		95-99%
C)- Mortandad	Adultos (CARNEROS- BORREGAS)	3%
	Corderos	5%
D)-Saca	Capones	100%
	Borregas	10%

III.- INSUMOS Y MANO DE OBRA:

a)-Sales minerales	5gr/ovino/día
b)-Concentrado	40gr/ovino/día
c)-Forraje verde	4kg/ovino/día

d)-Sanidad Vacunación, dosificación, diagnostico.(S/.8.5x .UO. año)

IV.-RECEPTIVIDAD DE PASTURAS:

a) Capacidad receptiva de Pasturas (en U.O)

Forraje cultivado permanente (1.00 ha) de	20 a 25 U.O
Pastos naturales: Clase económica I	3.00 U.O
Clase económica II	2.00 U.O
Clase económica III	0.85 U.O
Clase económica IV	0.60 U.O
Clase económica V	0.30 U.O

b) Equivalencia en Unidad ovino por clase

Carneros (24 meses)	1.50. U.O
Borregas (18 meses)	1.00. U.O
Carnerillos-Borreguillas (4-8 meses)	0.70. U.O
Corderos	0.20 U.O.

V.- LEYES SOCIALES:

a) - Mano De la obra	Unidades Productivas Empresariales	38.7%
	Individuales	41.2%
b) - Gastos administrativos		

VI.- VALOR DE PRODUCTOS:

	S/.	S/.
01 Kg de carne	7.0	7.5
01 lb de lana	1.0	1.5
Esquila 01 vez al año Rnto	2.5 – 3.0 lb/cabz.	

VII.- ADQUISICION:

20 REPRD. HEMBRAS \$ 220.00	\$ 4400.00
01 REPRD. MACHOS \$ 240.00	\$ 240.00

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS

Introducción

La inmensa mayoría de los productores agropecuarios realiza en cada una de las jornadas de trabajo que dedican a sus establecimientos, un conjunto diverso de tareas, en las cuales los productores combinan sus destrezas físicas e intelectuales. Esta diversidad de actividades es probablemente uno de los factores que influye para que estos productores agropecuarios permanezcan dedicados al negocio agropecuario como forma de vida. En forma esquemática este conjunto diverso de actividades puede ser dividido en dos tipos de tareas: las faenas de campo (preparación de tierras, siembra, riegos, arreo de ganado, ordeño, laboreos, reparación de alambrados, etc.) y las actividades relacionadas con la administración del establecimiento. Desde el punto de vista del productor esta distinción es irrelevante. Ambos tipos de trabajo son realizados de acuerdo a las necesidades, generalmente, sin que sea necesario un acto de tomar conciencia por parte del productor. No obstante ello, es posible observar variaciones en los énfasis que uno y otro tipo de tareas tienen en diferentes tipos de establecimientos respecto del tiempo y la energía con que son atendidas por los productores. Como generalización puede establecerse que la proporción entre ambos tipos de trabajo (faenas de campo / actividades de administración) es inversamente proporcional al tamaño económico y a la diversificación productiva de establecimiento. Existen por supuesto muchas excepciones a esta generalización, las cuales obedecen a aspectos relacionados con la personalidad del productor, sus antecedentes educacionales, y su historia profesional entre otros factores. El objetivo general de este trabajo es contribuir a la mejor comprensión del conjunto de tareas relacionadas con la administración de los establecimientos agropecuarios y en particular clarificar el papel que cumple el manejo de la información dentro de estas tareas.

La administración de empresas es considerada como una ciencia y arte a la vez, e involucra todo un proceso que incluye cuatro etapas fundamentales que son las siguientes :

PLANEAMIENTO

La administración de la actividad económica productiva realizada por cada productor o empresario como parte del trabajo que este asigna al establecimiento, puede ser definida como aquel conjunto de tareas orientadas a:

- a) Definir las metas y objetivos para el establecimiento.
- b) Planificar las acciones, en las diversas áreas de funcionamiento de la firma, para intentar alcanzar dichas metas y objetivos.
- c) Organizar los recursos y aspectos necesarios para poder implementar las acciones elegidas.
- d) Supervisar dicha implementación.
- e) Controlar los resultados generados a través de las acciones implementadas y accionar los mecanismos compensatorios (corregir o sustituir acciones) en caso de ser necesario.
- f) Evaluar los resultados finales.

Como fue dicho anteriormente, el productor agropecuario típico realiza estas tareas simultáneamente al conjunto de sus tareas de campo. Dependiendo tanto de las características de la empresa, como de las características propias del productor y de las circunstancias (personales, familiares, climáticas, de mercado, políticas), cada productor agropecuario realiza la administración de su establecimiento en una forma particular. En muchos casos esta función es compartida con otros miembros de la familia, esposa o hijos, constituyendo en realidad un verdadero equipo de administración múltiple. Tanto la actividad empresarial como las faenas de campo están destinadas a satisfacer las metas y objetivos del productor y su familia. Ambos aspectos de la actividad se potencian mutuamente. La calidad del resultado final depende de la calidad del trabajo aplicado en ambas. Las metas son propósitos o intenciones sobre la forma de encarar la vida de las personas, donde se entremezclan aspectos personales, familiares, sociales y económicos. Ejemplos de meta (o conjunto de metas) : ser reconocido por mantener un estilo de vida rural, lograr un ingreso que permita un determinado nivel de consumo, mantener e incrementar la capacidad productiva de los recursos del establecimiento, para transmitirlos a las futuras generaciones, etc. En la mayoría de las situaciones, las metas que orientan el que hacer del productor agropecuario, están imprecisamente establecidas, es muy raro, por ejemplo, encontrarlas expresadas como registros escritos. No obstante ello, si pretendemos evaluar o contribuir a mejorar el trabajo del productor, dichas metas resultan los imprescindibles puntos de referencia, para poder establecer, por ejemplo, que una forma particular de manejar el negocio es mejor, igual o inferior a otra alternativa. Como fue dicho las

metas constituyen las fuerzas primarias que orientan el esfuerzo del productor agropecuario. Sin embargo, desde el punto de vista práctico, es decir para volverlas operativas, es necesario reformularlas en términos más concretos, con límites temporales definidos y de ser posible en términos cuantitativos. A través de este proceso, el conjunto de metas es transformado en un conjunto de objetivos. Estos últimos deben ser consistentes con las primeras. También debe buscarse un equilibrio entre aquellas metas y objetivos que pueden ser asociados a acciones contrapuestas (ganancia y ocio), o simplemente puntos de vista diferentes correspondientes a diferentes miembros del equipo de administración múltiple (inversión y consumo). Consiste en la formulación de los objetivos de la empresa y en la elaboración de los planes, programas y presupuestos para lograr dichos objetivos.

ORGANIZACIÓN

CONCEPTOS BASICOS:

Organización consiste en establecer un ordenamiento lógico y racional para desarrollar los planes y programas. Este punto amerita bastante reflexión sobre los recursos disponibles y la mejor manera de utilizarlos :

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| • Tareas y procedimientos | Cómo hacer el trabajo. |
| • Asignación de trabajos | A quienes encargarles |
| • Coordinación del trabajo | Asegurar que marche en armonía |
| • Autoridad y responsabilidad | Quiénes deciden y son responsables. |
| • Cargas de trabajo | Justa distribución del esfuerzo. |

LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES

Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Es innegable que las instituciones afectan el desempeño de la economía. Tampoco se puede negar que el desempeño diferencial de las economías a lo largo del tiempo está influido fundamentalmente por el modo en que evolucionan las instituciones. Se puede afirmar que las instituciones cumplen un papel fundamental: reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria. Constituyen una guía para la interacción humana, de modo que cuando deseamos saludar a los amigos, manejar un automóvil, comprar naranjas, pedir dinero prestado, establecer un

negocio, enterrar a nuestros muertos, o cualquier otra cosa, sabemos (o podemos averiguar con facilidad) como realizar esas actividades. En el lenguaje de los economistas, las instituciones definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos. Las instituciones pueden ser creadas, como lo son las constituciones políticas y las leyes y reglamentos de los Estados, o bien evolucionar a lo largo del tiempo, como ocurre con las reglas de urbanidad, los rituales religiosos o la forma de saludo y de trato entre los amigos. Una diferenciación conceptual de mayor importancia es la que existe entre instituciones y organizaciones. Así como las instituciones pueden definirse como las reglas del juego social; las organizaciones pueden concebirse como la expresión administrativa de las instituciones, y son las que proporcionan una estructura a la interacción humana. Las organizaciones incluyen cuerpos económicos (empresas, sindicatos, cooperativas, cámaras gremiales, etc.), políticos (partidos políticos, entidades gubernamentales, tribunales de justicia, poder legislativo, etc.), sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas, etc.), educativos (escuelas, universidades, centros vocacionales, etc.), y muchos otros que podrían incluirse en algunas otras. Las instituciones y las organizaciones, si bien reducen la incertidumbre y el riesgo, categorías como es el caso de las fuerzas armadas y los medios de comunicación. En esencia, las organizaciones están constituidas por grupos de individuos enlazados por alguna identidad común y orientada hacia ciertos objetivos. Modelar las estrategias y las actitudes y aptitudes del grupo y de los individuos que lo conforman, representa un proceso separado, diferente de las transformaciones de las reglas. No obstante, es necesario señalar que la vida de las organizaciones y su evolución son hechos determinados fundamentalmente por el marco institucional. A su vez, ellas influyen en la forma en que evoluciona el marco institucional. Proporcionando un marco de estabilidad al quehacer humano, están en cambio permanente. Partiendo de acuerdos, códigos de conducta y normas de comportamiento, pasando por leyes estatutarias, derecho escrito, y contratos entre individuos, las instituciones y las organizaciones están alterando continuamente las elecciones a nuestro alcance. Estos cambios, salvo en momentos de crisis y de ruptura social, ocurren de un modo incremental, no de un modo discontinuo. Aunque las normas formales pueden cambiar de la noche a la mañana como resultado de decisiones políticas o judiciales, las limitaciones informales encajadas en costumbres, tradiciones y códigos de conducta son mucho más resistentes o impenetrables a las políticas deliberadas. Estas limitaciones culturales no solamente conectan el pasado con el presente y el futuro, sino que nos proporcionan una clave para explicar la senda del cambio histórico. La dirección del cambio institucional está determinada por la interacción de las instituciones y las organizaciones. Las instituciones, junto

con las limitaciones ordinarias de la teoría económica, determinan las oportunidades que hay en una sociedad. Las organizaciones son creadas para aprovechar esas oportunidades y, conforme evolucionan las organizaciones, alteran las instituciones. La vía resultante del cambio institucional está conformada por: el entrelazamiento que es producto de la relación simbiótica entre las instituciones y las organizaciones que se han creado por evolución como consecuencia de la estructura incentivadora que proporcionan esas instituciones, y El proceso de retroalimentación por medio del cual los humanos percibimos y reaccionamos a los cambios que se dan en el conjunto de oportunidades. Los resultados cada vez mayores, característicos de una matriz institucional que produce entrelazamientos, se deben a la dependencia de las organizaciones resultantes de este marco institucional y las consiguientes redes externas que se producen. Así pues, las limitaciones institucionales formales e informales dan como resultado organismos particulares de cambio que han nacido debido a los incentivos contenidos en el marco y que, por consiguiente, dependen de él en cuanto a la redituabilidad de las actividades que emprenden.

- **INSTITUCIONES.-** Son las reglas de juego existentes en una sociedad.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LAS ORGANIZACIONES

Existen tres categorías de elementos que están presentes en todas las organizaciones:

- A).- MARCO NORMATIVO O LEGAL.-** Caracterizado por la Constitución Política, las leyes y las otras normas jurídicas que contextualizan el quehacer de las instituciones. Este marco, que parte del reconocimiento de instituciones fundamentales como los derechos humanos y la propiedad privada, tiene también especificidades que en muchos casos se aplican a solo una o a muy pocas organizaciones. Tal es el caso, por ejemplo, de entidades como el Banco Central, las cámaras empresariales o los colegios profesionales.
- B).- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.-** Establece no solo una división de funciones entre los colaboradores, sino también una jerarquía que define relaciones de poder. En las organizaciones hay quienes mandan y quienes obedecen. El poder puede residir en una persona (presidente, director, gerente) o en un cuerpo colegiado (asamblea, junta directiva, consejo) pero tiene que estar claramente definido. Son precisamente estas instancias de poder las que deciden el rumbo y la orientación de las organizaciones, así como la propia dinámica interna de trabajo.

C).- RECURSOS DISPONIBLES.- Estos son de tres tipos: humanos, físicos y financieros. Dependiendo de la naturaleza de la organización así puede variar su importancia relativa. No obstante, los recursos humanos son generalmente los más importantes, particularmente porque de sus capacidades y actitudes depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización..

TIPOS DE ORGANIZACIONES Y ÁREAS DE CONTACTO

“Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente, dentro de un determinado marco institucional”.

ORGANIZACIONES = Expresión administrativa de las instituciones con estructura de interacción humana.

TIPOS DE ORGANIZACIONES:

Conforme a esta definición es posible establecer diferentes tipos de organizaciones sin embargo en este documento, considero que la clasificación más relevante es la que considera tres tipos de organizaciones: (a) empresas productivas, (b) organizaciones sociales y gremiales, y (c) entidades públicas.

a) **EMPRESAS PRODUCTIVAS.-** Dentro de esta categoría se incluyen todas aquellas organizaciones que tienen como propósito fundamental la transformación de recursos (insumos) a través del proceso productivo (tecnología) con el fin de obtener bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas. La variedad de empresas productivas es muy amplia. Pueden ser formales o informales, dependiendo fundamentalmente de su legalidad o ilegalidad. Pueden ser grandes o pequeñas, para lo cual existen diversos criterios de clasificación (valor de la producción, número de empleados, capital de la empresa, etc.). De acuerdo a su ámbito de acción pueden ser nacionales o transnacionales. Tomando en consideración la estructura del capital se pueden considerar como empresas cerradas o abiertas, de capital privado individual o familiar, de capital público con acciones negociables en la bolsa, o empresas asociativas y cooperativas.

- Formales / Informales.
- Nacionales / Transnacionales.

- Capital privado / Social.
- PYMES.

b) ORGANIZACIONES SOCIALES Y GREMIALES. Este tipo de organizaciones cobija una enorme variedad de entidades jurídicas e informales que existen en el universo social. Desde las más básicas como pueden ser las asociaciones de vecinos hasta las más estructuradas como los sindicatos o las cámaras empresariales. Las organizaciones religiosas, los clubes deportivos, los partidos políticos y las entidades de beneficencia califican dentro de este tipo de organización. Sus objetivos y actividades pueden ser múltiples y su existencia se justifica en tanto un grupo de persona comparte intereses comunes y quieren realizar actividades concretas.

c) ENTIDADES PÚBLICAS. Corresponden a organizaciones derivadas del accionar del Estado. Los objetivos se vinculan con el bien común y las tareas con actividades estratégicas. Sus ámbitos de acción pueden ser variados, pero en general existen tres tipos principales: (a) los ministerios, cuya función es asignar recursos del Estado al cumplimiento de ciertos objetivos y metas considerados como políticamente importantes y que están bajo la égida del Poder Ejecutivo, (b) las empresas públicas, que cumplen la misma función transformadora de recursos que las empresas pero que son propiedad del Estado, y (c) las instituciones autónomas o descentralizadas, que por la naturaleza de sus responsabilidades tienen un status jurídico que conlleva mayor independencia administrativa y técnica.

ÁREAS DE CONTACTO ORGANIZACIONAL

Se pueden identificar al menos tres problemas cruciales que enfrenta cualquier organización en su desarrollo. Cada uno de ellos da lugar a lo que puede denominarse “área de contacto”. Estos son:

- a) **ÁREA DE CONTACTO ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL AMBIENTE.-** El ambiente o entorno en el cual se desenvuelve la organización está en constante cambio, razón por la que se generan situaciones de incertidumbre y riesgo, a partir de los cuales surgen peligros y oportunidades. Es por ello que las transacciones o acciones que se lleven a cabo en esta área de contacto deben considerarse como “transacciones planeadas”. Un aspecto clave en esta área, además de la formulación inicial de la estrategia, es la continua evaluación de los cambios constantes en el ambiente pertinente a la

organización, y el efecto de esos cambios en la naturaleza de las transacciones entre la organización y su ambiente.

- b) **ÁREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS.-** Si las organizaciones han de tratar efectivamente con su ambiente, deben diferenciarse en grupos de colaboradores individuales, cada uno de los cuales manejará las transacciones con una parte del ambiente total de la organización. El objetivo de los esfuerzos en esta área de contacto es el de lograr una integración entre estos grupos con el fin de que puedan hacer un esfuerzo coordinado hacia el logro de los objetivos totales de la organización, al tiempo que trabajan efectivamente en el manejo de los asuntos particulares de su especialidad en el ambiente.
- c) **ÁREA DE CONTACTO ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN.** ¿Cómo inducir a los colaboradores individuales para que ejecuten las tareas asignadas? ¿Cómo motivarles para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización en la forma requerida? ¿Cómo canalizar y controlar la conducta de los colaboradores individuales en la dirección deseada?. Estas son algunas de las interrogantes que se plantean en esta área de contacto, que al mismo tiempo tiene que ver con los problemas psicológicos básicos que se presentan en todas las interacciones humanas y que en diversos momentos se expresan como relaciones de poder.

FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES.-

1. **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.-** ¿Qué queremos? los objetivos deben tratar de cumplir los siguientes requisitos: ser claros, ser cuantificables y estar proyectados en el tiempo.
- Objetivos en función del tipo de organización: económicas, sociales, políticas, culturales.
 - Quien y cómo se definen los objetivos.
 - Conflicto entre objetivos.
 - Objetivos / Metas / Evaluaciones.

Los objetivos de las organizaciones están en función de los intereses, ideales y preocupaciones de aquellos que conciben la creación de la organización y de los que la dirigen de manera cotidiana. Así, las empresas, constituidas por

personas que tienen metas de naturaleza lucrativa, buscan la ganancia económica como finalidad de las actividades de la organización. Las entidades del Estado, creadas por los legisladores, tienen objetivos relacionados con el bien común y el bienestar colectivo. Asimismo, las organizaciones sociales tratan de alcanzar logros muy variados de orden cultural, político, religioso, deportivo, comunal, etc. Es necesario señalar, sin embargo, que en general las organizaciones no siempre tienen un objetivo único. En ocasiones afloran otros objetivos que, dependiendo de las circunstancias, pueden llegar a ser prioritarios, generándose incluso dificultades por ser contrapuestos a los fines primarios. El conflicto de objetivos no siempre se evidencia de manera transparente y explícita, pues puede responder a contradicciones existentes entre los tomadores de decisión de la organización. La definición clara de los objetivos de una organización resulta de la mayor importancia por cuanto permite no sólo formular una estrategia para conseguirlos, sino también establecer metas concretas (objetivos cuantificables) para ser alcanzadas en un período específico de tiempo. Estas definiciones constituyen requisitos indispensables para poder posteriormente evaluar el desempeño de la organización.

Los objetivos como podemos apreciar son estados futuros deseados, con un nivel de concreción mayor que las metas, lo cual permite establecer mas claramente cuantificaciones. Los objetivos pueden tener diferentes horizontes temporales de concreción: en el presente ciclo de producción, en el presente año, en el próximo ejercicio, en los próximos tres o cinco años, etc. Por ejemplo, en el presente ciclo de producción el productor puede plantearse el logro de los siguientes objetivos: obtener una cosecha de trigo que totalice “x” toneladas, o realizar puntualmente los pagos del crédito utilizado para la renovación de la maquinaria. Un objetivo para los próximos cinco años puede ser que el establecimiento cuente con una rotación forrajera estabilizada en el área asignada al pastoreo del rodeo lechero. Una vez establecido un objetivo, el productor debe decidir sobre la forma de alcanzarlo. Generalmente existen variadas formas de alcanzar un objetivo. Siguiendo con uno de los ejemplos presentados anteriormente, un productor puede generar la cantidad “x” de trigo

con diversas (intensidades) combinaciones de recursos. Altos rendimientos en poca superficie o un cultivo mas extensivo (menor rendimiento por hectárea) en una superficie mayor. Una vez seleccionada la forma de alcanzar el objetivo, el paso siguiente es su implementación, es decir llevarlo a la practica. Para poder implementar cualquier acción, por ejemplo un cultivo de trigo en 100 hectáreas, es necesario contar con el soporte de una cierta infraestructura que vuelva viable la concreción del objetivo seleccionado. En este ejemplo, será necesario disponer de la chacra a partir de determinado momento. De los insumos necesarios para desarrollar el cultivo: semilla, fertilizante, herbicida, etc. De los servicios de maquinaria para realizar las labores de acuerdo a un calendario establecido. Estos servicios pueden ser alternativamente organizados dentro de la empresa o contratados a terceros. Los trabajos involucrados pueden requerir mano de obra adicional, en cuyo caso será necesario seleccionar y entrenar nuevo personal. Finalmente la movilización de ciertos recursos tendrá implicancias financieras (gastos en efectivo por compra de insumos o pago de salarios; o ingresos en efectivo que se dejaran de recibir, por ejemplo el que provenía de la renta que se estaba percibiendo por la chacra que ahora será cultivada) a ser tenidas en cuenta como parte de la infraestructura de soporte. Durante la implementación de una acción, el productor típico realiza simultáneamente tres clases de tareas. La más obvia consiste en la programación misma, es decir el conjunto de faenas de campo que involucra la acción. El productor puede, por ejemplo, ser el tractorista, es decir quien realice las labores necesarias para el cultivo del trigo. Simultáneamente, es el responsable de supervisar que las labores se realicen correctamente y en fecha. También es el responsable de controlar que los resultados que van ocurriendo durante la implementación sean los esperados o caigan dentro de límites aceptables. Si este no es el caso, es el responsable de seleccionar e implementar acciones correctivas, o en casos extremos de interrumpir totalmente la acción. Una de las características distintivas de la actividad agropecuaria es el alto nivel de dependencia de factores no controlados que presentan alta variabilidad. Los procesos agropecuarios utilizan intensivamente recursos naturales, que son generalmente heterogéneos (no estandarizados). Utilizan también procesos biológicos (el desarrollo de la planta de trigo) los

cuales no son totalmente conocidos y controlados. Adicionalmente utiliza el medio ambiente (radiación, lluvia, viento, humedad relativa, temperatura) el cual no es controlable ni previsible (en términos de un ciclo de producción). Una vez finalizada la implementación de la acción, ésta y su resultado son evaluados con respecto al objetivo que origino la acción. Esta tarea comprende el análisis de las razones que pudieron llevar a alcanzar el objetivo mediante la acción, o a no alcanzarlo. Mediante esta tarea se va construyendo el acervo de conocimientos que constituye lo que denominamos la experiencia de una persona. Este conjunto de conocimientos, no necesariamente “ciertos” desde el punto de vista científico, va acumulándose en la memoria del productor o del equipo de administración. Se conforma así, una estructura de modelos (usualmente almacenada en la memoria) que posteriormente será utilizada en subsiguiente ciclos de selección de acciones para alcanzar objetivos y metas.

2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVO / ORGANIZACIONAL.-

- Relaciones de poder
- Toma de decisiones.
- Distribución de funciones.
- Centralización / descentralización

La configuración de una estructura organizativa de carácter administrativo conlleva la definición de funciones y la distribución de responsabilidades. De igual forma, implica un orden jerárquico en lo concerniente a la toma de decisiones. En pocas palabras, la adopción de un organigrama tiene como consecuencia última la aceptación de relaciones de poder entre los miembros de la organización. No obstante estas consideraciones de carácter general, seria necesario apuntar que en el caso de las empresas, el objetivo de la maximización de las ganancias no siempre es el que prevalece. Hay ocasiones, particularmente en aquellas corporaciones donde la tecnocracia desempeña un papel relevante, en que los intereses de dicha tecnocracia prevalece sobre los intereses de los propietarios (accionistas) En esas situaciones, objetivos como crecimiento, expansión o diversificación, pueden imponerse sobre la maximización de las utilidades. Un caso digno de mención en relación con el conflicto de objetivos es el de las organizaciones de regulación de precios, que

tiene entre sus fines el garantizar un precio “digno” a los productores, y suministrar alimentos “a bajo costo” a los consumidores de menores ingresos.

3. PLANIFICACIÓN.-

Toda UPE debe tener un Plan de trabajo .

¿ Qué tenemos que hacer?	Actividades.
Para ¿ Cuándo?	Tiempo – oportunidad.
¿Cuánto debemos obtener ?	Producción.
¿Con qué contamos ?	Recursos – medios.
¿Dónde hacerlo?	Lugar – espacio – área.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN.- La planificación resulta una función indispensable en las organizaciones por cuanto le permite, por una parte, relacionarse de una manera estructurada y sistemática con el medio ambiente cambiante en el cual se desenvuelve, y por otro lado, porque penetra en todas las otras funciones de la organización. Uno de los propósitos esenciales de la planificación es la de proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. En la medida en que el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerca al nivel de certeza, el grado de incertidumbre disminuye. La función de planificación se concreta en la elaboración de un plan, el cual puede verse como “la proyección impresa de la acción”.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN.- Existen diversos tipos de planes, los cuales pueden clasificarse por plazo, por funciones operativas o por ámbito. Así, los planes de corto, mediano y largo plazo corresponden a la primera categoría, los planes relacionados con producción, mercadeo o finanzas, se incluyen en la segunda, y aquellos concernientes a políticas, procedimientos o métodos se ubican en el tercer rubro. Existen diversos tipos de planificación a nivel macroeconómico. Por lo tanto, es posible referirse a la planificación indicativa, característica de los países con economía de mercado; la planificación

centralizada, que se aplicó en los países socialistas y aún se observa en naciones como Cuba y Corea del Norte; y la planificación concertada, característica de Francia de otras naciones europeas, etc. Desde el punto de vista metodológico se puede hablar de planificación tradicional y planificación estratégica. A continuación algunos elementos que distinguen ambos tipos de planificación:

Planificación Tradicional

1. Evento puntual
2. Intelectual
3. Normativo
4. Diagnóstico / Objetivos
5. Auto centrado
6. Diseño
7. Metas finales
8. Evaluación final

Planificación Estratégica

1. Proceso continuo
2. Participativo
3. Viable
4. Diagnóstico / Recursos
5. Contextual
6. Ejecución
7. Metas intermedias
8. Evaluación constante

4. GERENCIA Y GESTION.-

Para efectos del presente documento, se ha considerado conveniente establecer una distinción entre el concepto de gerencia y el de gestión.

a).-GERENCIA.- Orientado hacia adentro / **Producción**. Se asocia con la DIRECCIÓN es decir tiende a conducir hacia la ejecución de los planes y programas para lograr los objetivos formulados mediante las actividades, políticas y funciones del contexto interno de la organización, en particular los relacionados con la producción.:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| • Selección de la gente | Los más hábiles |
| • Su remuneración | Pago justo por el trabajo realizado. |
| • Su desarrollo | Capacitación y motivación. |
| • Evaluación de su trabajo | Controlar el rendimiento. |
| • Cuidar aspectos laborales | Ambiente de trabajo y relaciones. |

b).-GESTION.- Orientado hacia fuera / **Mercado** Se vincula con la dimensión externa, con el ambiente en el cual se desenvuelve la organización y con las

tareas relacionadas con la participación en el mercado. Tanto la gerencia como la gestión de las organizaciones deben estar regidas por dos principios básicos:

Eficiencia / Eficacia.- La eficiencia debe visualizarse tanto en su dimensión técnica de maximizar la producción con una dotación dada de recursos, como en su perspectiva económica de maximizar el beneficio. La eficiencia económica garantiza la asignación óptima de los factores de producción. Por su parte, la eficacia es la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto. Definidas de esta manera, una organización puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa. Alcanzar ambos atributos simultáneamente debe ser una de los propósitos de la gerencia y la gestión.

Productividad / Competitividad.- Tiene que ver con la **productividad y la competitividad**. Incrementar el rendimiento o productividad de los factores de producción en las diferentes tareas que lleva a cabo una organización representa un instrumento muy poderoso para aproximarse a la eficiencia y un acicate para los miembros de la organización. A su vez, el grado de competitividad de la organización, en particular de las empresas que se mueven en el mercado, tiene un componente micro económico muy importante. Tal y como se examinará más adelante, la competitividad está influenciada por factores exógenos y endógenos. Los primeros escapan, en gran medida, a las actuaciones gerenciales, pero los segundos, relativos a producción, mercadeo y tecnología constituyen la esencia misma de esta función de GESTION.

5. FACTORES DE GERENCIA.-

- Liderazgo.
- Relaciones humanas.
- Tecnología.
- Administración y Finanzas.

En términos generales se puede señalar que existen cuatro **factores de gerencia** que deben ser considerados con especial cuidado al analizar a las organizaciones. Estos son:

- a) La capacidad de liderazgo, especialmente de quienes tienen la conducción de las organizaciones y de quienes desempeñan funciones vitales,
- b) Las relaciones humanas, que pueden ser de cooperación o de confrontación,
- c) La tecnología empleada y los mecanismos de modernización e innovación, y
- d) Los esquemas de administración y finanzas.

6. FACTORES DE GESTION.-

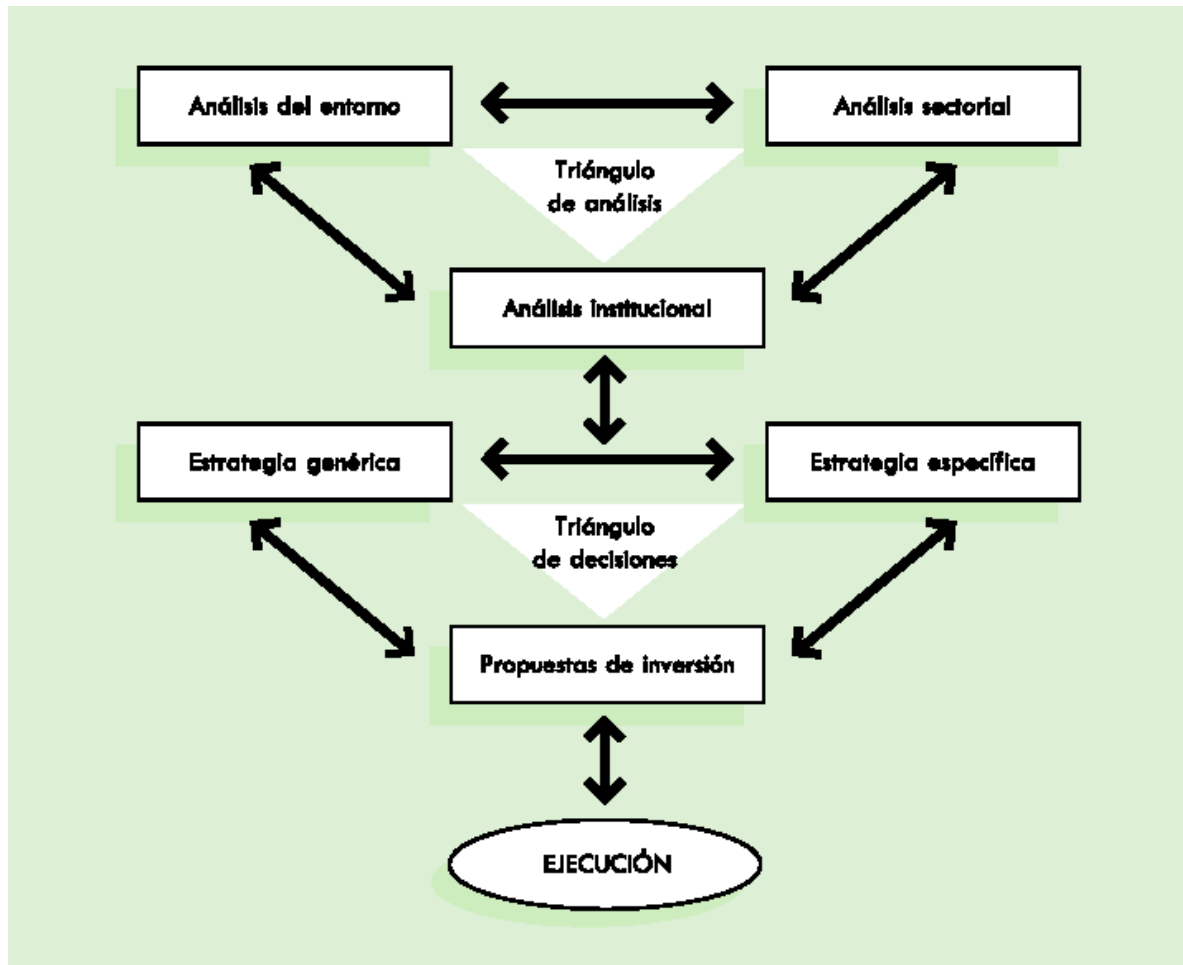
- Incertidumbre y riesgo.
- Características de los mercados.
- Visión de corto y mediano plazo.
- Competencia y Cooperación..
- Competitividad.

En cuanto a los **factores de gestión**, existen al menos cinco que deben ser valorados cuidadosamente:

- a. Los niveles de incertidumbre y riesgo que se presentan en las actividades y proyectos que lleva a cabo la organización.
- b. Las características de los mercados en los cuales se desempeña.
- c. La visión de corto y mediano plazo que se tiene sobre el ambiente.
- d. Las condiciones de competencia prevalecientes así como también los actores con los cuales se pueden establecer fórmulas de cooperación de diversa índole, y
- e. La capacidad competitiva de la organización y las maneras en que puede incrementarla.

El marco conceptual de la planificación estratégica se sintetiza en el diagrama que aparece a continuación.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA



7. CONTROL Y EVALUACION.-

Consiste en supervisar y verificar los resultados para asegurar que las actividades y tareas marchen como esta previsto o planeado. Asimismo, consiste en efectuar una comparación entre lo planeado o previsto con lo realizado.

- Necesidad de control.
- Procesos de control.
- Control de presupuesto.
- Control no presupuestario.

La finalidad de la función de control es tomar la acción correctiva necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al determinar si las metas son logradas o no, en realidad lo que se examina es el desempeño o

actuación de las personas de las organizaciones. El proceso de control incluye tres pasos:

- a) El establecimiento de normas o estándares de ejecución,
- b) La medición de la ejecución en relación con los estándares establecidos y
- c) La toma de la acción correctiva.

En las empresas productivas, los estándares de control incluyen un determinado número de variables, entre las cuales pueden citarse las siguientes: rendimiento de beneficios, posición en el mercado, productividad, hegemonía del producto, desarrollo del personal, actitudes de los empleados, responsabilidad pública, balances entre las metas de corto y largo plazo, etc. Un adecuado sistema de control tiene las siguientes características: oportuno, sigue las líneas organizativas, es estratégico, es económico, muestra tendencias y situaciones y enfatiza la excepción.

En términos generales existen dos grandes áreas de control.

- 1) **CONTROL PRESUPUESTARIO.-** Tomando en consideración que el proceso de preparar un presupuesto es en todo sentido una labor de planificación, se puede afirmar que el presupuesto constituye una representación cuantitativa del plan de una organización. En consecuencia, los presupuestos establecen una excelente base para la acción correctiva del control, pues las desviaciones respecto de los resultados son más fácilmente identificadas y medidas.
- 2) **CONTROL NO PRESUPUESTARIO.-** Puede sustentarse en un conjunto de instrumentos como (a) la observación personal, la cual tiene virtudes pero también puede estar cargada de subjetividades, (b) los informes o reportes de control que deben estar diseñados con una finalidad específica y llegar a la persona adecuada, (c) las auditorías, que pueden ser de distinta naturaleza (gerencial, de sistemas, de recursos humanos, etc.) los coeficientes indicadores (financieros, de mercado, insumo-producto, etc.), el análisis de punto de equilibrio, el PERT-CPM, etc. No debe pasar desapercibido que las acciones de control en muchos casos generan reacciones, pues afecta directamente a las personas de la organización. Las actitudes y

reacciones a los controles varían desde la hostilidad abierta y el resentimiento, a la completa comprensión y apreciación de la necesidad de los controles. En el primer caso representa un aspecto negativo que puede afectar el clima de trabajo de la organización. En el segundo constituye un instrumento muy valioso para la evaluación y un mecanismo idóneo para corregir deficiencias

8. INTEGRACION DE FUNCIONES.-

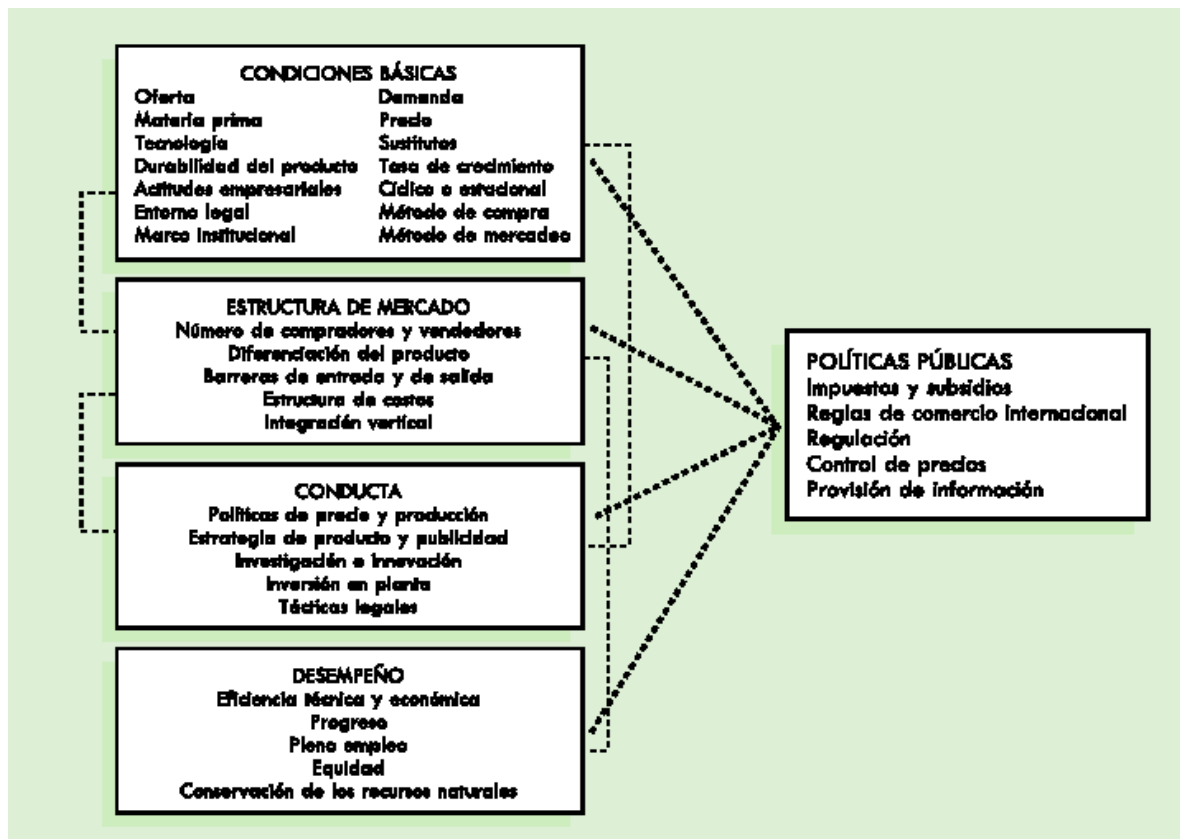
- Coordinación..
- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.
- Evaluación / Retroalimentación.

La integración de funciones representa una tarea esencial que permite articular todas las señaladas anteriormente. Esta integración tiene como propósito la coordinación de labores a fin de que éstas ocurran en la secuencia y con la oportunidad requerida. Para ello resulta indispensable, por una parte, un flujo adecuado de información, y por el otro, el trabajo en equipo, algo que no siempre es fácil de lograr, especialmente si se toma en consideración que los miembros de las organizaciones son seres humanos que tienen ideas propias, intereses y formas de ser que no siempre conducen a la solución de los problemas sino más bien a la generación de conflictos. El reconocimiento de esta situación hace que nuevos planteamientos, como el de la inteligencia emocional, cobren cada día mayor importancia. La búsqueda de mecanismos de solución de conflicto (win-win) y el desarrollo de actitudes positivas posibilita una mejor integración de las funciones que deben cumplir los miembros de una organización. Dedicar esfuerzos y recursos a este propósito puede ser altamente rentable desde el punto de vista del aumento de la productividad.

CADENAS AGROALIMENTARIAS

CADENAS AGROALIMENTARIAS.- El uso de la terminología “sistemas agroalimentarios” surge a finales de la década de los años cincuenta dentro de la concepción de la economía agraria relacionada con el concepto de **agrobusiness** acuñado por Davis y Goldberg. El término sistema agroalimentario procura sintetizar, en una sola idea, no solo los muchos aspectos relacionados con la producción primaria agrícola, sino también incluir las fases de transformación industrial, la comercialización interna y externa, la compraventa de insumos y la amplia variedad de servicios asociados con la producción agroalimentaria. Los sistemas agroalimentarios se han definido como: “el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos alimentarios y, en consecuencia, al cumplimiento de la función de la alimentación humana en una sociedad determinada” Como instrumento operativo para el análisis de los sistemas agroalimentarios surgen las cadenas agroalimentarias. La idea de cadena agroalimentaria apunta a precisar y establecer, producto por producto (o por bienes relacionados) el estudio de la producción primaria e industrial, de la distribución y de la comercialización, considerando las diferentes esferas que intervienen en la producción final, las vinculaciones con el mercado externo, con el sector financiero, y con aquellas instancias del sector público cuya participación incide directamente en la oferta de alimentos. En términos generales se puede decir que: una cadena agroalimentaria consiste en el complejo total de las funciones de producción, comercialización, procesamiento y distribución para un grupo específico de productos alimenticios. Este conjunto de actividades puede ser visualizado, entonces, como una cadena de funciones en línea, que abarca desde el desarrollo de los insumos necesarios para la producción agrícola hasta la utilización de los productos para el consumo humano.

CADENAS AGROALIMENTARIAS

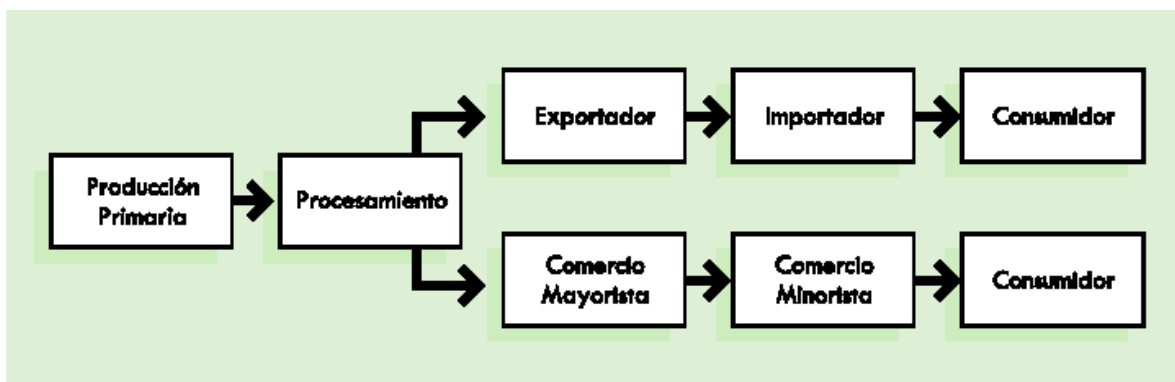


1. VISIÓN SISTÉMICA

Las cadenas agroalimentarias, en cuanto metodología para el análisis de los sistemas agroalimentarios, poseen una característica fundamental: parten de una visión sistémica de los procesos productivos que le proporcionan una gran flexibilidad en relación con otras técnicas de análisis. Esta flexibilidad se deriva de las características propias de las cadenas (etapas productivas, distribución, hábitos de consumo, incorporación de servicios, y el ambiente institucional, tanto interno como externo en que se desenvuelve). Además, la metodología de

cadena agroalimentaria permite establecer hipótesis operativas sobre diversos aspectos relacionados con el sistema agroalimentario. De igual manera, posibilita el reconocimiento de estrangulamientos y cuellos de botella en algún eslabón de la cadena que imponga serias limitaciones al desarrollo de la actividad. En el esquema que se presenta a continuación se detallan los principales elementos de análisis de las cadenas agroalimentarias. La visión sistémica presente en el análisis de las cadenas agroalimentarias hace posible realizar estudios de competitividad. Elementos como la caracterización de los actores y de las empresas, las relaciones existentes entre etapas, las políticas públicas que afectan tanto los equilibrio de mercado como el comportamiento de los agentes económicos, las relaciones intersectoriales, la dimensión institucional y los vínculos con los mercados internacionales permiten aproximar estimaciones sobre la competitividad de la producción. De igual manera facilita elementos de gran importancia para poder valorar los efectos del proceso productivo sobre la sostenibilidad y la equidad.

VISION SISTÉMICA



2. ACTORES EN LAS CADENAS.-

Los agentes participantes en una cadena agroalimentaria típica son

- Fincas / Chacras / Empresas.
- Empresas de Insumos y Servicios.
- Intermediarios.
- Organizaciones Gremiales.
- Corporaciones y Transnacionales.

➤ Entidades Públicas.

a) FINCAS, CHACRAS, EMPRESAS.- Se trata de las unidades responsables de la producción primaria. Su función, desde el punto de vista económico, es la transformación de factores de producción en bienes utilizando para ello una determinada tecnología. El propósito de estas unidades productivas, en una economía de mercado, es la maximización de las ganancias. Para ello es importante, lograr la mayor eficiencia técnica y la más elevada eficiencia económica.

b) EMPRESAS DE INSUMOS Y SERVICIOS.- Cada día la agricultura requiere de insumos y servicios más especializados. Productos agroquímicos sofisticados, semen congelado para la ganadería, servicios de polinización y nuevas variedades de semilla son sólo ejemplos de algunos de los recursos que exige la fase primaria de la producción agropecuaria para lograr mayor eficiencia técnica. En lo que concierne a la eficiencia económica, los servicios financieros, la publicidad, la asesoría técnica en embalaje y empaque, los nuevos métodos de transporte y la asistencia de expertos para aprovechar las condiciones de los mercados, constituyen factores de la mayor importancia para incrementar la rentabilidad. Muchas son las empresas y personas que ofrecen más servicios en las actividades agropecuarias. Algunas son corporaciones internacionales que venden insumos y ofrecen asesoría, otras son profesionales que deciden ofrecer sus servicios en el ámbito rural. Lamentablemente no siempre los agricultores tienen la capacidad para valorar estos servicios, para discriminar entre las opciones y para financiar los costos que ellos implican.

c) INTERMEDIARIOS, COMERCIANTES.- Cumplen diversos roles en las cadenas agroalimentarias. Sus actividades varían desde el acopio en las fincas hasta la distribución al consumidor final. En muchas ocasiones los comerciantes intermediarios que compran al productor y venden a los mayoristas, minoristas o directamente al consumidor, son vistos como actores negativos del sistema por cuanto obtienen una parte considerable de la ganancia sin asumir el riesgo de la producción. No obstante, hay que tener en cuenta que cumplen funciones de

comercialización que añaden valor al producto. Lo que sí resulta imperativo señalar es que casi siempre actúan en mercados imperfectos de tipo monopolístico u oligopólico que les posibilita obtener ganancias extraordinarias.

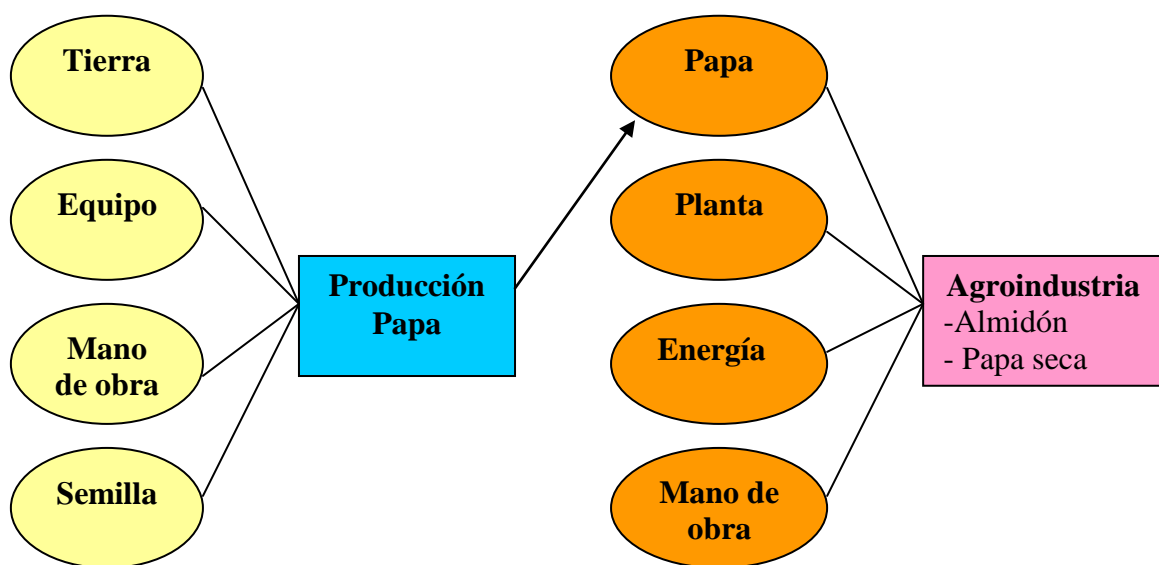
d) ORGANIZACIONES GREMIALES.- Las organizaciones gremiales cumplen un papel de gran importancia en las cadenas agroalimentarias. Sirven como elemento de coordinación de actividades, como interlocutores entre los productores individuales y las entidades gubernamentales y en algunas ocasiones desarrollan proyectos (venta de insumos, mercadeo, asistencia técnica, etc.) que beneficia directamente a los asociados al gremio. Es de esperar que en el futuro las organizaciones gremiales asuman mayores responsabilidades, para lo cual es conveniente que tengan una mayor capacitación técnica de tal suerte que comprendan con mayor claridad el enfoque sistémico de las cadenas, que posibilite la realización de un análisis prospectivos de los mercados y de esta manera estar en disposición de conciliar intereses.

e) CORPORACIONES TRANSNACIONALES.- No cabe duda que a nivel mundial las grandes corporaciones transnacionales controlan la mayor parte de la producción de insumos para la agricultura (semillas, agroquímicos, fertilizantes, etc.). De igual manera ejercen un gran poder monopolístico u oligopólico en el comercio internacional, especialmente cuando se trata de bienes poco perecederos como los granos, el azúcar o el aceite. Los vínculos con las corporaciones transnacionales son evidentes a lo largo de las cadenas agroalimentarias, es por ello que se requiere fijar estrategias concretas de cooperación o regulación, para lo cual la participación del Estado es indispensable.

f) ENTIDADES PÚBLICAS.- Son organizaciones que intervienen de múltiples formas en las cadenas agroalimentarias. Su presencia implica, entre otras cosas, **costos de transacción** cuando se trata de permisos, licencias y patentes; **regulación** cuando establecen limitaciones de tipo fito-zoo sanitario, ambientales o laborales; **distorsión** cuando decretan impuestos y subsidios que

afectan los equilibrios de mercado o el comportamiento de los otros actores; **competencia**, cuando intervienen en el mercado comprando-vendiendo bienes y servicios; orientación cuando fijan la política agropecuaria, etc. En pocas palabras, las entidades públicas son actores que ejercen una gran influencia no sólo en la morfología sino también en la dinámica de los sistemas agroalimentarios.

2) MOMENTOS DE PRODUCCIÓN Y DE MERCADO.-



3) COSTOS DE TRANSACCIÓN.-

- Definición del concepto.
- Aplicación en las cadenas agroalimentarias.
- Importancia respecto a la competitividad.
- Reducción de los costos de transacción.

Toda transacción entre seres humanos conlleva costos. Estos costos están asociados con la información y con el riesgo. Los costos de transacción o de negociación, introducidos en la literatura económica por Ronald Coase, se componen de los costos de medir los atributos valiosos de lo que se está

intercambiando y los costos de proteger y de hacer cumplir compulsivamente los acuerdos. En palabras de Coase “son los recursos dedicados a la realización exitosa de una transacción”. Todo intercambio se define por un contrato que establece los derechos de propiedad acerca de lo que se intercambia. Como los contratos son, la mayoría de las veces, incompletos, los actores deben realizar derogaciones que puedan apoyar la relación luego de establecido el contrato. El problema surge debido a que, dada la especificidad del activo que se intercambia, no todas las contingencias podrán ser previstas en la etapa previa al contrato y, por lo tanto, deberán crearse estructuras que supervisen el cumplimiento de estos. Douglass North identifican tres tipos de servicios de transacción: (a) los prestados por empleados encargados de la administración de las organizaciones, (b) los provistos por los sectores de comercio, finanzas, bienes inmuebles, etc., y (c) los recursos destinados por el Gobierno para mantener el orden institucional y el marco jurídico. La evidencia indica que los costos de transacción aumentan cuando hay una relativa certidumbre acerca del marco institucional, y la posibilidad de celebrar una mayor cantidad de contratos a largo plazo que posibiliten el aumento de la especialización y división del trabajo, el cambio tecnológico en la producción y el aumento del tamaño de la empresa. Algunas investigaciones muestran que los costos de transacción, especialmente los relacionados con la legalidad, pueden constituirse en serias limitaciones para el funcionamiento adecuado no sólo de las organizaciones que conforman las cadenas productivas, sino de las propias cadenas. Cuando los costos de formalización y legalización resultan excesivamente elevados, las organizaciones tienden a mantenerse en la informalidad, aún y cuando ello signifique mayores riesgos y renunciar a beneficios derivados del marco jurídico prevaleciente. En cada una de las etapas se van acumulando costos adicionales que afectan los niveles de competitividad del sistema agroalimentario. En el análisis de las cadenas agroalimentarias pueden examinarse los costos de transacción si metodológicamente se consideran **momentos de producción y momentos de mercado**. Los primeros se definen como aquellos en los que existe un valor agregado consecuencia de la transformación de los factores de producción. Los segundos como los cambios en la propiedad de los recursos, bienes y servicios. Los cambios de propiedad implican transacciones entre los actores y, por lo tanto, incluyen costos asociados con la legalidad y el riesgo. Conforme aumenta la

incertidumbre en la transacción, así también se incrementan los costos de transacción

EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA DE UN MODELO DE EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA

SUPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Moneda:	US\$
Tipo de Cambio (S/. Por US\$):	3.5
Periodo de Evaluación (años) 1/:	5
Tasa de descuento anual (capitalizable anualmente):	12%
Tasa de descuento semestral	6%

1/ La vida útil del proyecto es de 5 años. En el quinto año se liquida el proyecto

INDICADORES DE RENTABILIDAD

VALOR ACTUAL NETO		TASA INTERNA DE RETORNO		RELACIÓN BENEFICIO COSTO	
VANE	VANF	TIRE	TIRF	VAB	154,491.80
12,575.99	13,563.16	21.50%	37.39%	VAC + Inv	141,915.81
				B/C	1.09

PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL		
Año	Beneficio Neto	Beneficio Neto Acumulado
1	2,667.09	2,667.09
2	9,525.13	12,192.22
3	9,525.13	21,717.35
4	9,525.13	31,242.48
5	42,679.63	73,922.11
Inversión Inicial	34,449.48	
PR (años)	5	

MÓDULO DE INGRESOS

PRODUCCIÓN AGRICOLA (Has)

Cultivos	Rendimiento por ha en Tm					
		1	2	3	4	
Anuales						
Cebolla	25	1.5		4	4	4
Papa	12.5	4		4	4	4
Maíz	4.5	1		0	0	0
Frijol	1.1	1		0	0	0
Permanentes						
					1	
Alfalfa (Mantenimiento)	60	6		10	0	10
Alfalfa Inst.		5		2	2	2

PRODUCCIÓN PECUARIA (Cbz.)

Rubro	Rendimiento en Tm/unidad					
		1	2	3	4	
Leche	3.24		6	11	11	11
Carne	0.3		60	68	68	68
Saca vacas	0.32		1	1	1	1
Saca crías	0.2		2	9	9	9

VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN PROYECTADA (VBP)

Rubro	Precio a nivel finca	1	2	3	4	5
Cultivos:	(US\$ x TM)					
Cebolla	85.71	3,214.12	8,571.00	8,571.00	8,571.00	8,571.00
Papa	171.43	8,571.50	8,571.50	8,571.50	8,571.50	8,571.50
Maíz	228.57	1,028.57	0.00	0.00	0.00	0.00
Frijol	571.43	628.57	0.00	0.00	0.00	0.00
Pecuario:	(Precio Unitario) US \$					
Leche	0.20/Lt.	3,888.00	7,128.00	7,128.00	7,128.00	7,128.00
Carne	0.71/Kg.	12,780.00	14,484.00	14,484.00	14,484.00	14,484.00
Saca vacas	0.71/Kg.	227.20	227.20	227.20	227.20	227.20
Saca crías	0.71/Kg.	284.00	1,278.00	1,278.00	1,278.00	1,278.00
VBP Agrícola		13,442.76	17,142.50	17,142.50	17,142.50	17,142.50
VBP Pecuaria		17,179.20	23,117.20	23,117.20	23,117.20	23,117.20
VBP TOTAL		30,621.96	40,259.70	40,259.70	40,259.70	40,259.70

Supuesto: Oferta = Demanda

MÓDULO DE COSTOS E INVERSIONES FIJAS

PLAN DE EMPLEO DE LA MANO DE OBRA (Jornales)

Rubro	1	2	3	4	5
Mano de Obra Requerida total	2007	2313	2313	2313	2313
Uso de Mano de Obra Familiar	1176	1876	1876	1876	1876
Requerimiento de M.O. Eventual (contrato)	831	437	437	437	437

ASISTENCIA TÉCNICA (Días)

Rubro	1	2	3	4	5
Requerimiento de Asistencia Técnica	90	120	160	160	160

PRODUCCIÓN PECUARIA (UVR)

Rubro	1	2	3	4	5
Leche	16	20	20	20	20
Carne	30	34	34	34	34
Carne adq.	60	68	68	68	68

COSTOS VARIABLES EN INSUMOS 1/

Rubro	Costo Unitario (US\$)					
		1	2	3	4	5
Cultivos	(Por ha)					
Cebolla	480.29	720.43	1,921.16	1,921.16	1,921.16	1,921.16
Papa	1,370.86	5,483.44	5,483.44	5,483.44	5,483.44	5,483.44
Maíz	320.57	320.57	0.00	0.00	0.00	0.00
Frijol	325.43	325.43	0.00	0.00	0.00	0.00
Alfalfa Mant.	121.14	726.84	1,211.40	1,211.40	1,211.40	1,211.40
Total Cultivos		7,576.71	8,616.00	8,616.00	8,616.00	8,616.00
Pecuario	(/UVR)					
Leche	212.86	3,405.76	4,257.20	4,257.20	4,257.20	4,257.20
Carne	72.96	2,188.80	2,480.64	2,480.64	2,480.64	2,480.64
Carne adq.	107.14	6,428.40	7,285.52	7,285.52	7,285.52	7,285.52
Total Pecuario		12,022.96	14,023.36	14,023.36	14,023.36	14,023.36
	(Por jor)					
Mano de Obra Contratada	2.57	2,135.67	1,123.09	1,123.09	1,123.09	1,123.09
	(Por día)					
Asistencia Técnica (Op. Ss.) y Capacitación	34.29	3,086.10	4,114.80	5,486.40	5,486.40	5,486.40
TOTAL COSTOS EFECTIVO		24,821.44	27,877.25	29,248.85	29,248.85	29,248.85

1/ Corresponde a:

Producción agrícola:

maquinarias, semillas, fertilizantes, fitosanitarios, agua y otros

Producción pecuaria:

Forrajes, suplementos alimenticios, insumos varios y sanidad

INVERSIONES FIJAS ADICIONALES (unidades)

Rubro	Costo Unitario (US\$)					
		0	1	2	3	4
Cultivos	(Por ha)					
Permanentes	742.86	5	2	2	2	2
Animales de Cría	(Por cbz.)					
Vacas	1,000.00	10	0	0	0	0
Toros reproductores	1,428.57	1	0	0	0	0
Maquinaria	(Por und.)					
Molino	3,214.29	1	0	0	0	0

INVERSIONES FIJAS ADICIONALES (US\$)

Rubro						Valor Residual 2/
	0	1	2	3	4	
Cultivos						
Permanentes	3,714.30	1,485.72	1,485.72	1,485.72	1,485.72	3,342.86
Animales de Cría						
Vacas	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,285.71
Toros reproductores	1,428.57	0.00	0.00	0.00	0.00	285.71
Maquinaria						
Molino	3,214.29	0.00	0.00	0.00	0.00	642.86
TOTAL	18,357.16	1,485.72	1,485.72	1,485.72	1,485.72	12,557.14

2/ Supuestos para el Cálculo del Valor Residual

	Rubro	Valor Residual
Cultivos		
Permanentes		Valor en libros de los costos de instalación depreciados linealmente
Animales de Cría		
Vacas		14.5 UVR ganado de cría producción
Toros reproductores		Valor en libros depreciado linealmente
Maquinaria		
Molino		Valor en libros depreciado linealmente

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO 3/

Rubro	0	1	2	3	4	5
Cultivos	6,061.37	6,892.80	6,892.80	6,892.80	6,892.80	
Pecuario	4,809.18	5,609.34	5,609.34	5,609.34	5,609.34	
Mano de Obra Contratada	2,135.67	1,123.09	1,123.09	1,123.09	1,123.09	
Asistencia Técnica (Op. Ss.) y Capacitación	3,086.10	4,114.80	5,486.40	5,486.40	5,486.40	
TOTAL (sin asistencia técnica)	13,006.22	13,625.23	13,625.23	13,625.23	13,625.23	
TOTAL (asistencia técnica)	3,086.10	4,114.80	5,486.40	5,486.40	5,486.40	
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL (sin asistencia técnica)	13,006.22	619.01	0.00	0.00	0.00	-13,625.23
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL (Asistencia Técnica)	3,086.10	1,028.70	1,371.60	0.00	0.00	-5,486.40

3/ Supuestos para la estimación de Necesidades de Capital de Trabajo

RUBRO**COSTOS VARIABLES****PORCENTAJE**

Cultivos	Costos variables en insumos	80%
Pecuario	Costos variables en insumos	40%
Contratación de M.O.	Costos variables M.O.	100%
Para Asistencia técnica	Asistencia técnica y Capacitación	100%

FINANCIAMIENTO DE LA PRODUCCION

Rubro	0	1	2	3	4	5
Aporte Propio	1,835.72	1,485.72	1,485.72	1,485.72	1,485.72	0.00
Financiera (Fondo no reembolsable)	2,468.88	822.96	1,097.28	0.00	0.00	0.00
Préstamo						
Largo Plazo (Activos Fijos)	16,521.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Corto Plazo (Capital de Trabajo - sin asistencia técnica)	13,006.22	619.01	0.00	0.00	0.00	0.00
Corto Plazo (Capital de Trabajo - Asistencia técnica)						
1/	617.22	205.74	274.32	0.00	0.00	0.00
<i>Total Préstamo</i>	<i>30,144.88</i>	<i>824.75</i>	<i>274.32</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
Servicio de la Deuda						
Total Largo Plazo		6,939.01	6,236.84	5,534.68	4,832.52	0.00
Amortización		4,130.36	4,130.36	4,130.36	4,130.36	0.00
Intereses		2,808.65	2,106.48	1,404.32	702.16	0.00
Total Corto Plazo (sin asistencia técnica)		5,462.61	5,169.83	4,575.68	4,011.67	158.44
Préstamo en el periodo 0						
Amortización		3,251.56	3,251.56	3,251.56	3,251.54	0.00
Intereses		2,211.06	1,658.29	1,105.53	552.76	0.00
Préstamo en el periodo 1						
Amortización		0.00	154.75	154.75	154.75	154.76
Intereses		0.00	105.23	78.92	52.62	26.31
Total Corto Plazo (Asistencia técnica)		259.23	319.41	422.51	371.99	167.16
Amortización		154.31	205.74	297.18	297.18	142.87
Intereses		104.93	113.67	125.33	74.81	24.29

<i>Total Servicio de la Deuda</i>	0.00	12,660.85	11,726.09	10,532.87	9,216.18	325.60
-----------------------------------	------	-----------	-----------	-----------	----------	--------

FINANCIAMIENTO NETO	32,613.76	-11,013.14	-10,354.49	-10,532.87	-9,216.18	-325.60
verificación inversión_REQUERIMIENTOS	34,449.48	3,133.43	2,857.32	1,485.72	1,485.72	0.00
verificación inversión_FUENTES	34,449.48	3,133.43	2,857.32	1,485.72	1,485.72	0.00

2/ Supuestos para el Financiamiento del Proyecto

Periodo 0	Estructura		
Rubro	Aporte Propio	Préstamo	Incagro
Capital de Trabajo (sin asistencia técnica)	0%	100%	0%
Activos Fijos	10%	90%	0%
Asistencia Técnica	0%	20%	80%

Periodo 1-4	Estructura		
Rubro	Aporte Propio	Préstamo	Incagro
Capital de Trabajo (sin asistencia técnica)	0%	100%	0%
Activos Fijos	100%	0%	0%
Asistencia Técnica	0%	20%	80%

Préstamo	Condiciones
Plazo en años	4 (sin periodo de gracia)
Tasa de Interés anual en dólares	17%

1/ Nota:

El desembolso del año 2 tiene un plazo de reembolso de 3 años

FLUJO DE CAJA

Rubro	0	1	2	3	4	5
<i>Ingresos</i>	<i>0.00</i>	<i>30,621.96</i>	<i>40,259.70</i>	<i>40,259.70</i>	<i>40,259.70</i>	<i>71,928.48</i>
VBP		30,621.96	40,259.70	40,259.70	40,259.70	40,259.70
Valor residual (Activos Fijos)						12,557.14
Valor residual (Capital de Trabajo sin asistencia técnica)		0.00	0.00	0.00	0.00	13,625.23
Valor residual (Asistencia técnica)		0.00	0.00	0.00	0.00	5,486.40
<i>Costos de Inversión</i>	<i>34,449.48</i>	<i>3,133.43</i>	<i>2,857.32</i>	<i>1,485.72</i>	<i>1,485.72</i>	<i>0.00</i>
Inversión Fija	18,357.16	1,485.72	1,485.72	1,485.72	1,485.72	0.00
Inversión en Capital de Trabajo (Sin asistencia técnica)	13,006.22	619.01	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión en Capital de Trabajo (Asistencia técnica)	3,086.10	1,028.70	1,371.60	0.00	0.00	0.00
<i>Costos de Operación</i>	<i>0.00</i>	<i>24,821.44</i>	<i>27,877.25</i>	<i>29,248.85</i>	<i>29,248.85</i>	<i>29,248.85</i>
<i>Total Costos</i>	<i>34,449.48</i>	<i>27,954.87</i>	<i>30,734.57</i>	<i>30,734.57</i>	<i>30,734.57</i>	<i>29,248.85</i>
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-34,449.48	2,667.09	9,525.13	9,525.13	9,525.13	42,679.63
FINANCIAMIENTO NETO	32,613.76	-11,013.14	-10,354.49	-10,532.87	-9,216.18	-325.60
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-1,835.72	-8,346.05	-829.36	-1,007.74	308.95	42,354.03
VALORES PRESENTES						
FCE DESCONTADOS	-34,449.48	2,381.33	7,593.38	6,779.80	6,053.39	24,217.57
FCF DESCONTADOS	-1,835.72	-7,451.83	-661.16	-717.29	196.34	24,032.81
Valor Actual de los Beneficios	0.00	27,341.04	32,094.79	28,656.06	25,585.77	40,814.15

Cátedra: Administración de Empresas-Agropecuarias

Valor Actual de los Costos	34,449.48	24,959.71	24,501.41	21,876.26	19,532.37	16,596.58
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

PLAN DE NEGOCIOS MODELO DE UNA UPE

INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL MOCÁN DE LOS PRODUCTORES DEL VALLE DE ORIÓN

PROYECTO: “MEJORA DE LA GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE MOCÁN ORGÁNICO DE MAYOR CALIDAD EN EL VALLE DE ORIÓN”

Para efectos del desarrollo del caso de Mejora de la gestión de comercialización de mocán orgánico de mayor calidad en el valle de Orión se ha considerado trabajar con nombres hipotéticos y guardar confidencialidad de los nombres originales de las empresas, las personas que participaron y del producto. Asimismo, se indica que el **objetivo final** del caso será la **elaboración de un plan de negocios como sustento de un subproyecto de servicios de extensión, Empresarial y de un Marco Lógico como expresión organizada de un plan de servicios.**

A continuación, se presentará el caso del mocán del Valle de Orión:

1.-Antecedentes.

En el valle de Orión ubicado en la sierra sur del país, se produce mocán, cultivo introducido desde el año 1993 como una alternativa económica para los 520 agricultores del valle y con el propósito de lograr cultivos asociados que puedan hacer frente a plagas o problemas ligados a la producción.

Sumada a ese propósito, la **ONG Centro de Agricultura Alternativa (CAA)** viene trabajando, desde el año 1998, con un grupo de 300 agricultores, en lo relacionado al manejo de cultivos orgánicos. Esto se realizó con el apoyo de organismos internacionales, como el IICA y la FAO¹, los cuales a través de sus programas de desarrollo agrícola en zonas rurales, pusieron en marcha escuelas de campo para pequeños agricultores en las que se enfatizó la utilización de insumos orgánicos para el mantenimiento de los cultivos, además de controles biológicos de plagas, aplicación de pesticidas naturales, podas necesarias, técnicas óptimas de cosecha, entre otros aspectos que lograrían mejorar la calidad de la producción.

Muchos de estos agricultores emplearon las técnicas enseñadas en sus tierras cultivadas. Poco a poco se dieron cuenta que aplicando lo aprendido, combinándolo con su experiencia y desarrollando en general el concepto de productos orgánicos, era posible obtener un producto resistente y de mayores rendimientos por hectárea. Prueba de ello fue que para el año 2003, 150 agricultores del valle que cultivaban mocán lograron incrementar en promedio su oferta, pasando de obtener 50 Kg. a 70 Kg. por árbol Sin embargo, se conoce que el rendimiento por el manejo del cultivo de manera orgánica puede alcanzar hasta 90 Kg. por árbol, lo cual demostraba la conveniencia de continuar recibiendo capacitación y asistencia técnica para el manejo del cultivo (adecuado abonamiento, uso indicado de pesticidas naturales, adecuado abastecimiento del agua, podas de producción, de sanidad y de limpieza, eliminación de rastrojos) y la implementación de un adecuado sistema de cosecha (técnicas de corte, empleo de tijeras, cestas y escaleras).

Por otro lado, también es posible mejorar la calidad del mocán, el rendimiento y su rentabilidad, con mejoras en la poscosecha, entendiéndose ésta como la preclasificación del producto, el apropiado almacenaje y el traslado a un centro de procesamiento o de venta.

A inicios del 2004, 250 agricultores del valle de Orión, con ayuda del programa "Certifica tus Tierras" promovido por el IICA, lograron financiar la certificación orgánica de aproximadamente 500 hectáreas sembradas.

En la actualidad, el valle de Orión cuenta con 300 hectáreas de superficie cultivada de mocán orgánico, teniendo en una hectárea 333 árboles con un rendimiento promedio de 70 Kg. por árbol, alcanzando una producción total de 6,993 TM dentro de una campaña de seis meses.

Los agricultores del valle de Orión incurren en un costo total por hectárea de S/. 3,030, determinando un costo en chacra de S/. 0.13 por Kg.

Se tiene conocimiento que de la producción total, el 5% (350 TM) se pierde; el 10% (699 TM) es destinado al autoconsumo; el 25% (1,748 TM) se destina a mercados locales a un precio de S/. 0.23 por Kg.; y un 60% (4,196 TM) se vende a través de un acopiador, quien compra a los diferentes agricultores bajo la modalidad de "al barrer", a un precio de S/. 0.19 por Kg. y lo distribuye al mercado mayorista de la ciudad de Mélichon

Los productores de mocán al venderle al acopiador no incurren en ningún costo de comercialización dado que éste recoge el producto en la chacra. En el caso de la venta a los mercados locales el agricultor paga S/. 0.06 por kg transportado hacia su destino.

En cuanto a los resultados de sus ventas, los productores tienen un margen de ganancia por la venta al acopiador de 10% y a los mercados locales de 33%, lo que significa una utilidad total de S/. 65,641 para 100 productores en un año.

La gran mayoría de productores de mocán del valle de Orión son habilitados por el acopiador, reciben de él insumos para la producción que son descontados luego al momento de la venta. Por otro lado, existen algunos productores que han podido tener acceso a instituciones que prestan servicios financieros en la zona, como la Caja Rural de Orión, la Cooperativa San Roque entre otras, y con ello incorporar mejoras en sus cultivos para poder producir un producto que en la actualidad es destinado a los mercados locales.

2.-Reunión de los productores de mocán orgánico con la ONG CAA y la empresa CAMBIOS YA S.A.C.

A mediados del año 2004, existía una preocupación por parte de los productores en relación a las dificultades de comercialización del mocán orgánico, puesto que los cambios incorporados en el cultivo, la cosecha y el pago por la certificación significaron para ellos una inversión que hasta el momento no se reflejaba en los ingresos obtenidos por las ventas del mocán.

Reconociendo esta inquietud, los extensionistas de la ONG CAA vieron necesario buscar alternativas de mercado para cubrir las expectativas generadas con el mejoramiento del cultivo. En ese sentido, se estableció contacto con el jefe de compras de la empresa agroindustrial **Cambios Ya S.A.C.**, la cual se abastece de mocán (materia prima) para la comercialización internacional de productos en conserva y frescos, quien manifestó que en la actualidad las empresas no están siendo abastecidas por proveedores que cuenten con la calidad exigida por el mercado y presenten un producto orgánico diferenciado.

Es así que el día 23 de agosto de 2004, se llevó a cabo una reunión extraordinaria de los productores de mocán del valle, en ésta participó el jefe de compras de la empresa, quien expuso desde su perspectiva de mercado, las posibilidades de introducir el mocán a nuevos canales de comercialización.

En esta reunión, se puso en evidencia la existencia de un mercado con posibilidades de crecimiento, donde sólo sería posible ingresar con productos de calidad comprobada. Los agricultores acompañados por los miembros de la ONG CAA realizaron una revisión de aquellos aspectos positivos y negativos que podrían favorecer o dificultar la introducción del producto a los nuevos mercados.

De la discusión, surgieron aspectos como: la condición de venta individual que no les permite tener poder de negociación frente a los compradores; el desconocimiento del mercado que no les deja aprovechar el potencial del producto; y la necesidad de implementar mejoras en la poscosecha e introducir un agroproceso con el fin de obtener un producto diferenciado que cumpla con las exigencias del mercado.

Es así que llegaron a la conclusión de que para fortalecer su organización era necesario mejorar la gestión de comercialización y articularse al mercado con un producto de mejor calidad, obtenido a través de innovaciones en poscosecha y por la implementación de un agroproceso, lo que les permitiría hacer frente a las condiciones del mercado y establecer un agronegocio rentable y sostenible.

Al finalizar la reunión los agricultores reconocieron sus debilidades y confirmaron la necesidad de buscar ayuda de aquellas instituciones, dentro del mercado de servicios, dedicadas a trabajar por la mejora de las técnicas de poscosecha y agroprocesamiento, el fortalecimiento organizacional, la gestión comercial y el otorgamiento de financiamiento.

Asimismo, los extensionistas de la ONG CAA se comprometieron a analizar las inquietudes manifestadas con el fin de proponer a la directiva que utilicen sus relaciones con los hipermercados **Telco** y **Fallmart** para el establecimiento de posibles contratos.

3.-Descripción del proceso de producción y sus etapas

En la reunión que tuvieron los productores con miembros de la ONG CAA y el jefe de compras de Cambios Ya S.A.C. se identificaron las etapas del proceso productivo con el fin de visualizar los puntos críticos a tomar en cuenta.

Se determinó que el proceso productivo del mocán se inicia en el cultivo, en donde se realizan tareas de abonamiento, podas, controles fitosanitarios, los cuales son críticos para obtener mayores rendimientos.

Luego, se pasa a una segunda etapa que es la cosecha, en donde el tiempo de maduración, el corte y el manipuleo es importante al momento de realizar la recolección del fruto.

Seguidamente, una tercera etapa sería la poscosecha que incluye cargas, preclasificado, pesado y transporte del producto a un centro de acopio, teniendo en cuenta la importancia de identificar adecuadamente la calidad y cantidad de producto a trasladar.

Por último, el agroproceso para la comercialización - desarrollado en el centro de acopio - comprende desde la recepción, lavado/desinfectado, escurrido, calibrado, clasificado, encerado, secado, pesado, hasta su etiquetado y embalaje respectivo para ser transportado posteriormente al punto de venta o al cliente interesado. En este proceso es clave la recepción de la fruta, el calibrado, la clasificación y el etiquetado/embalaje.

4.-Visita de los productores líderes de mocán del valle de Orión a la ciudad de Melichón.

Los productores decidieron cubrir los gastos del viaje de tres de sus líderes a la ciudad de Melichón con el fin de que indaguen, ubiquen y establezcan contactos con instituciones que podrían ayudarlos a superar sus debilidades.

Siguiendo el consejo del jefe de compras de Cambios Ya S.A.C., visitaron en la ciudad universidades, instituciones del Estado, empresas y mercados importantes con el fin de conocer qué se podía obtener en cada uno de éstos. Es así como llegaron a la **universidad “Un Paso Adelante” (UPA)** en donde tomaron contacto con especialistas en el tema agroindustrial quienes les recomendaron visitar tres empresas proveedoras de maquinaria y equipos necesarios para la instalación de un centro de agroprocesamiento.

En el segundo día, los productores tomaron contacto con cada una de las empresas recomendadas pero quedaron más interesados en una de ellas, **Transformación S.A.C.**, la cual además de la venta les ofrecía la capacitación para el manejo de la maquinaria y equipos, y la asesoría para el control de calidad.

Al día siguiente, los productores retornaron a la universidad UPA a una entrevista con un equipo especializado en el manejo de productos orgánicos que tenía conocimiento de las bondades del mocán. En dicha reunión el equipo se mostró interesado en brindarles sus servicios y les manifestaron que si tenían alguna dificultad para el financiamiento existía un fondo concursable de un proyecto del MINAG. Asimismo, les recomendaron entrevistarse con el especialista de mercado del **Centro de Gestión Comercial (CGC)** quien les podía dar mayores alcances a cerca del mercado de mocán.

Después de tres días de visitas, a los productores no les quedaba mucho tiempo ni dinero para quedarse en la ciudad, entonces decidieron dividirse responsabilidades. Uno iría al MINAG, otro al CGC y otro al mercado mayorista de Mélichon.

Al finalizar el día, se encontraron en el Hospedaje y cada uno expuso sus experiencias. El que visitó el mercado mayorista se encontró con una realidad interesante en cuanto a precio de compra y volúmenes negociados de mocán. El que fue a la entrevista en CGC regresó aún más convencido de las posibilidades de comercializar mocán e ingresar a nuevos mercados siempre y cuando se obtuviera un producto diferenciado a través de un proceso estandarizado. El último, llegó sorprendido de la alternativa de cofinanciamiento que presentaba una **FINANCIERA**, ya que existía la posibilidad de participar en un concurso para acceder a recursos para el cofinanciamiento de proyectos de extensión (capacitación y asistencia técnica), pero que para acceder a estos fondos era necesario elaborar, en un primer momento, un perfil de subproyecto y posteriormente una propuesta sustentada en un plan de negocios (además de un Marco Lógico), para lo cual era importante conocer el mercado.

Una vez encontradas las diferentes alternativas de apoyo para solucionar sus problemas los productores retornaron al valle de Orión con una propuesta interesante para analizarla con los demás.

5.-Presentación de la propuesta de los líderes a los demás productores de mocán en el valle.

Al iniciarse la reunión, los tres líderes comentaron que existían oportunidades para comercializar el producto en la ciudad de Mélichon, sin embargo, aún no era posible ingresar a nuevos mercados sin realizar mejoras como lo había planteado el jefe de compras de Cambios Ya S.A.C. lo que significaría invertir en maquinaria y equipos para la implementación de un agroproceso que les ayudaría a obtener un producto de calidad, atractivo para el mercado y con un buen margen de ganancia. Para evaluar esta alternativa trajeron tres propuestas resultando ser la más interesante la de Transformación S.A.C.

A continuación, comentaron que era necesario conocer más acerca del mercado, puesto que en la reunión con el especialista del CGC se determinó que existían en la actualidad distintas alternativas de comercialización, las cuales eran posibles de determinar a través de un estudio de

mercado. En ese sentido, la institución cuenta con un equipo de investigadores que brindan apoyo y asesoría comercial para la mejor articulación al mercado.

Otro punto expuesto estuvo relacionado al manejo de productos orgánicos, para lo cual sería posible contar con los servicios de dos especialistas de la universidad UPA para el tema de poscosecha.

Por último, presentaron una alternativa de cofinanciamiento a través de la FINANCIERA, de donde podían obtener dinero para cubrir parte del costo del plan del proyecto de servicios de extensión para ejecutar las innovaciones necesarias en el mocán (innovaciones en el manejo poscosecha, agroprocesos y gestión de comercialización). Este dinero sería otorgado a productores organizados que presenten un plan de servicios pertinente para la mejora del agronegocio.

6.-Plan de servicios por implementar

Para superar las debilidades encontradas a lo largo del proceso productivo y en la comercialización, es necesario implementar el siguiente plan de servicios:

- Trabajar en colaboración con la ONG CAA la capacitación y asistencia técnica para la etapa del manejo del cultivo y cosecha. Para esto se está buscando financiamiento de la cooperación alemana.
- Contratar a los especialistas de la universidad UPA, para que brinden asistencia técnica en la etapa de poscosecha, entendiéndose por ésta una preclasificación en chacra, identificando las distintas calidades y tamaños del fruto.
- Instalar e implementar un centro de acopio en donde se desarrolle un agroproceso necesario para la comercialización del mocán con los estándares de calidad requeridos por el mercado meta (supermercados, hipermercados, industria o agroindustria nacional, empresas exportadoras). La maquinaria y equipos necesarios serían adquiridos a la empresa Transformación S.A.C., la cual brindaría capacitación para el manejo del agroproceso y asesoría en el control de calidad.
- Contar con el apoyo de CGC para las mejoras en comercialización y gestión, recibiendo asesorías, capacitaciones y cursos; así como también trabajando el tema promocional; complementado con pasantías o visitas a empresas, ferias de productos orgánicos, entre otras actividades.

7.-Los productores buscan un sustento de mercado dada la oportunidad de negocio para el mocán orgánico.

En la última reunión realizada entre los productores determinaron que era necesario conocer más al detalle las posibilidades que existían para comercializar el mocán antes de realizar la inversión y presentarse al concurso.

Para enero de 2005, se decidió trabajar conjuntamente con el especialista del CGC en la elaboración de un estudio de mercado para este producto. El estudio partió de la suposición de que existía un mercado insatisfecho de consumidores y clientes que mostraban especial interés por productos orgánicos de alto valor nutritivo por los que estarían dispuestos a pagar un precio mayor dados los atributos que poseen, esto generaría una diferenciación frente a cualquier producto competidor o sustituto.

El estudio tenía como finalidad presentar información relacionada al comportamiento y perspectivas del mercado, volúmenes de producción que se comercializan (ventas), estacionalidades de la oferta, canales de comercialización, estándares del mercado, precios de comercialización, hábitos de consumo e identificación del mercado meta.

Con la información presentada en el estudio de mercado y la posibilidad que existe de venderle a la empresa Cambios Ya S.A.C. y a los hipermercados ya contactados era posible dar un sustento a la oportunidad de negocio identificada.

8.-Alianza estratégica y cofinanciamiento de partidas.

Dadas las condiciones de mercado y de rentabilidad del negocio, 100 productores de mocán del valle han acordado formar una empresa (**Provalle S.A.C.**) que podrá contar con volúmenes de oferta y calidades demandas para satisfacer el mercado existente y comercializar el producto prescindiendo de intermediarios.

EL 8 de marzo de 2005, en el local de los productores, los interesados en constituir Provalle S.A.C., tuvieron una reunión con los representantes de la ONG CAA y del CGC con el fin de determinar una alianza estratégica.

En esta reunión se decidió que el fin de formar la alianza estratégica sería la implementación de mejoras en la calidad del producto, a través de un adecuado manejo de poscosecha, agroprocesos así como mejoras en la gestión de comercialización, todo lo cual repercutiría en mayores márgenes de ganancia por las nuevas transacciones a realizar. Asimismo, se retomó la discusión sobre el cofinanciamiento que otorga la FINANCIERA mediante concursos para proyectos de servicios de extensión, con lo cual se podría financiar gran parte de las mejoras a implementar.

La Financiera puede llegar a cofinanciar hasta el 70% de los costos de servicios de extensión (por un monto máximo de S/. 142,625) y el 30% restante lo tendría que cubrir una Alianza Estratégica, en este caso formada por los productores interesados (demandantes del servicio), el CGC (entidad operadora que brinda los servicios de extensión en comercialización) y la ONG CAA (colaboradora).

Del 30% restante mencionado anteriormente, los productores beneficiarios deberán cubrir el 50% (15% del costo de los servicios de extensión) con un aporte en efectivo el cual deberá ser depositado en una cuenta bancaria a nombre del subproyecto. El otro 50% del cofinanciamiento en efectivo deberá ser cubierto, por la entidad operadora de servicios (CGC) y la entidad colaboradora (ONG CAA).

La ONG CAA se compromete a seguir brindando asistencia técnica en relación al manejo del cultivo y cosecha. Asimismo, la institución cuenta con instalaciones que se pueden adaptar al funcionamiento de un centro de acopio y sus directivos están evaluando la posibilidad de aportar el 7.1% de algunas partidas necesarias para la implementación del servicio de extensión.

De igual forma, como parte de la alianza, el CGC, se compromete a aportar el 7.9% de las partidas necesarias para la implementación del servicio.

Finalmente, tanto la universidad UPA como la empresa Transformación S.A.C., participarán como operadores de servicios en poscosecha y agroprocesos respectivamente pero no formarán parte de la alianza estratégica ni del cofinanciamiento del servicio de extensión.

9.-Identificación de la demanda y pronóstico de ventas.

Habiendo superado la etapa de perfiles, los productores empezaron a preparar el sustento necesario para elaborar el plan de negocios. Para ello, comienzan a analizar, conjuntamente con el CGC, la información de mercado con la que contaban con el fin de determinar si era suficiente sustento para poder proyectar la demanda total del mercado y sus ventas futuras.

Llegaron a la conclusión de que para dimensionar la totalidad del mercado y su participación dentro del mismo, deberían proyectar la demanda total obtenida como dato en el informe de mercado y aplicarle una la tasa de crecimiento.

Determinaron que su negocio estaría dedicado a abastecer de mocán orgánico clasificado a fábricas que exportan productos en fresco y/o en conserva y a hipermercados.

En ese sentido, Cambios Ya S.A.C., sería un socio estratégico que aseguraría la compra de calidad “tercera” y “extra” para los años 2006 y 2007. Asimismo, la ONG CAA viene brindando su apoyo en las negociaciones a realizarse con los hipermercados que han mostrado interés por comprar el año 2007, mocán de primera y segunda calidad.

Las cantidades especificadas en el estudio de mercado, basadas en los contratos establecidos, servirían de punto de partida para proyectar las ventas de la nueva empresa y sobre éstas deberán aplicarse las tasas especificadas en dicho estudio de acuerdo al mercado al que se dirigirán

10.-Estrategias de distribución y promoción del mocán

Una vez identificados los mercados a los que estaría dirigido el mocán, los productores necesitaban conocer la mejor manera de realizar la distribución del producto para lo que pidieron ayuda a los especialistas de orgánicos de la universidad UPA quienes les indicaron qué tipo de servicio deberían utilizar para trasladar productos perecibles y orgánicos.

Tomando esta recomendación se decidió contactar con un operador logístico integral que contara con camiones frigoríficos y todo el conocimiento y material necesario para los embalajes, además de estar vinculado a establecimientos.

En el caso del mocán vendido a la empresa Cambios Ya S.A.C., ésta pasará recogiendo el producto por el centro de agroprocesamiento para llevarlo a su planta cuyo costo de transporte sería asumido por los productores.

Además, como dato adicional, se informaron de que si en algún momento se decidieran a exportar directamente, habría que contactarse con un operador logístico internacional que brinde la seguridad en el transporte de su producto ya que el hecho de ser orgánico merece un tratamiento especial.

Por otro lado, con el asesoramiento del CGC en cuanto al tema de promoción, y teniendo como objetivo posicionar al mocán como producto orgánico y de calidad, se está pensando promocionar el producto en los hipermercados a través de la venta personal y realizar descuentos por volúmenes de compra, además de participar del encarte publicado para promocionar diversos productos a fin de llegar al consumidor final.

Asimismo, la promoción para instituciones y empresas agroindustriales se hará de forma personal.

Para llegar al consumidor final, una alternativa es incentivar la compra a través de campañas informativas que den a conocer el producto y sus propiedades.

Otras opciones de promoción son a través de volantes informativos, publicidad en revistas de alimentos, degustaciones, participación en programas agrarios, publicidad en televisión en la sección de salud de algunos programas.

11.-Situación de la coyuntura política y socioeconómica del país.

Como complemento para la presentación de la propuesta al proyecto Incagro, los productores con ayuda de la ONG CAA, reconocieron algunos factores externos positivos y negativos que podrían afectar al negocio. Es así que tomaron en cuenta aspectos tales como la estabilidad del país, la situación socio cultural y las perspectivas de desarrollo.

El marco político del país ha sido muy variable en estos últimos años. La relativa estabilidad no ha favorecido por completo a la inversión nacional ni extranjera en el país, al parecer el concepto que tiene la comunidad internacional del país no es de lo mejores.

En los últimos días se han llevado a cabo manifestaciones en diferentes zonas del país que han paralizado el transporte, el comercio y las actividades financieras, entre otras. Por otro lado, el alza continua del combustible encarece el costo de transporte de los productos hacia su destino final.

Durante los meses de lluvias en la sierra, ocurren bloqueos de las vías de comunicación debido a la presencia de huaycos y a la falta de mantenimiento de las carreteras. En muchos casos los gobiernos regionales no pueden hacer frente a estos inconvenientes y piden apoyo al gobierno central.

La tenencia de la tierra en la sierra del país es muy fraccionada por lo que predomina la pequeña agricultura. En la actualidad, el 97% de los propietarios de tierras son pequeños productores con parcelas de 1 a 5 hectáreas. El excesivo fraccionamiento de la tierra y su manejo poco eficiente ha ocasionado el estancamiento de la agricultura.

El productor de la sierra por lo general no tiene muchos recursos a su alcance, tiene un bajo nivel de escolaridad y una idiosincrasia muy particular. Cultivan dentro de una geografía muy variada una diversidad de productos, sin embargo, no cuenta con información técnico – comercial, dado que tiene limitados medios económicos y ningún acceso al financiamiento, lo que dificulta el desarrollo acorde con los avances tecnológicos. Es por ello que muchos agricultores están involucrados con cultivos de baja productividad con márgenes económicos muy pequeños.

En nuestro país, se viene desarrollando a pequeña escala la agricultura ecológica. El CONAM (Comisión Nacional del Ambiente), menciona que los proyectos prioritarios de la Cooperación Internacional se orientarán al fomento del cultivo e industrialización de frutales andinos.

Por otro lado, cabe mencionar que del país han salido especies de reconocimiento mundial, las cuales son llevadas para implementarse, cultivarse o producirse bajo tecnología de punta y en muchos casos regresan a comercializarse con valor agregado. Estos hechos han sido pasados por alto a lo largo del tiempo.

Actualmente, los gobiernos regionales están facilitando el financiamiento a agricultores organizados, que se encuentren articulados al mercado o que se hallen dentro de una cadena productiva.

Por último, la FINANCIERA pone a concurso recursos para cofinanciar hasta el 70% de los costos de servicios de extensión e investigaciones adaptativas, que atiendan demandas de productores organizados con el fin de realizar mejoras en la producción, poscosecha, comercialización y gestión empresarial, cubriendo hasta un monto de S/. 142,625.

“Con la información presentada en este caso y a fin de acceder al cofinanciamiento de la FINANCIERA, se les pide elaborar un Plan de Negocios y un Marco Lógico como parte de la Propuesta Técnica que sustente la pertinencia del proyecto para mejorar la rentabilidad del agronegocio”.

Anexo N° 1: Características socioeconómicas de la población del valle de Oríon

Según datos del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), para el año 2004 la población total del valle de Oríon fue aproximadamente 3,080 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.3%. El 80% de los pobladores, tienen como actividad principal, la

agricultura, seguida por la ganadería y en menor proporción la crianza de animales menores. En promedio cada agricultor cuenta con 2 hectáreas cultivadas.

Los pobladores del valle cuentan con una posta médica, una escuela primaria y secundaria, líneas telefónicas y servicios básicos de energía eléctrica y agua.

La principal fuente de ingresos de la población la constituye la agricultura, la que les permite acceder en promedio a un nivel de ingresos de S/.100 mensuales por persona económicamente activa.

Anexo N° 2: Características del cultivo

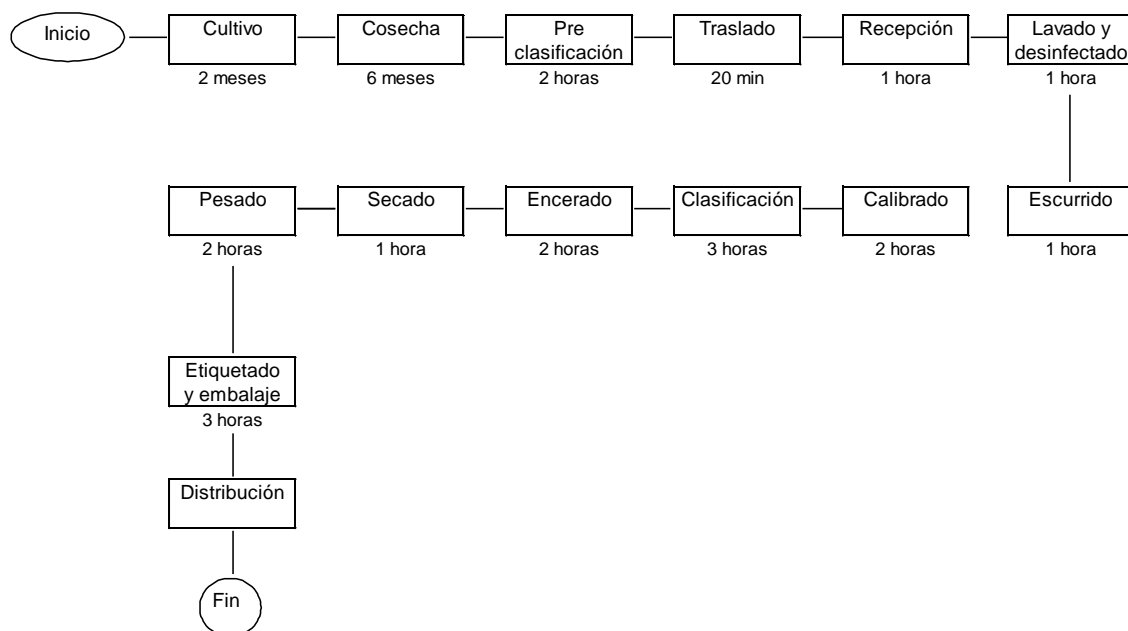
FICHA TÉCNICA DEL MOCÁN	
Nombre Científico:	Rubitin Peruviana
Familia:	Anacardiaceae
Origen:	Perú, variedad única en Sudamérica.
Variedad:	Hidden, Rent, Tommy, Anakin.
Período Vegetativo:	A los 5 años después del injerto, se obtiene la primera producción.
Vida Útil:	30 - 40 años
Requerimiento de Suelo:	Es preferible cultivarlo en tierras de regadío, que cuenten con sistemas de drenaje para evitar la acumulación de sales y excesos de humedad. También es posible aprovechar lluvias pero en algunos casos disminuye el rendimiento. No soporta sequías ni heladas.
Valles productores:	Quilmaya, Huaralí, Chanquis, Chima, Orión, Cañis
Época de Siembra:	Todo el año.
Época de Cosecha:	Campañas de 3 a 6 meses entre enero a noviembre dependiendo del valle. Los frutos se cosechan cuando todavía están duros, pero deben haber cambiado su color de verde a naranja oscuro. Una vez cosechado el producto puede durar como máximo 30 días.
Clima:	El cultivo del mocán de preferencia requiere de un clima templado, pero se ha adaptado a climas subtropicales. Acepta una humedad relativa media.
Temperatura:	Máx. 26 °C y mín. 12°C.
Distanciamiento (mts):	Distanciamiento promedio de árboles dentro de una hectárea rectangular es de 6 x 5 mts, pudiendo cultivarse aprox. 333 árboles/ha.
Frecuencia de Riego:	20 – 30 días
Principales Enfermedades:	Mancha del fruto.
Propiedades:	Es un energizante, ayuda a combatir el estrés, reduce los niveles de colesterol, contiene vitaminas A, B1, B2, B5, C, fósforo y calcio.
Usos:	Consumo fresco y procesado (jugos, pulpa, néctar, etc.).

Fuente: www.cipa.org.p Centro de Información y Producción Agraria

Anexo N° 3: Costos de producción anual del mocán en el valle de Orión sin Subproyecto

Rubros	Anual
Costos Directos	
Insumos	
Abonos orgánicos	93,240
Pesticidas naturales	93,240
Abastecimiento de agua	46,620
Total Insumos	233,100
Mano de Obra	
Control de maleza	46,620
Abonamiento	46,620
Control fitosanitario	93,240
Supervisión de campo	93,240
Cosecha	93,240
Total Mano de Obra	372,960
Costo Total en S/.	606,060
Costo Total S/. por Kg.	0.13
Costos Total S/. por Ha.	3,030

Anexo N° 4: Flujo del proceso productivo del mocán



Anexo N° 5: Costos de la maquinaria, equipos y muebles

Presupuesto de Inversión			
Maquinaria y Equipos del Agroproceso	Valor en S/.	Cantidad	Total
Balanzas industriales	900.00	4	3,600.00
Carros recolectores	750.00	8	6,000.00
Tinas grandes para el lavado (acero inoxidable)	1,400.00	5	7,000.00
Equipos de ducha desinfectante	1,150.00	4	4,600.00
Cestas para el hidroeñfriado y desinfección	475.00	6	2,850.00
Equipos de calibrado	4,500.00	2	9,000.00
Fajas seleccionadoras	1,750.00	4	7,000.00
Equipos de ducha de encerado	1,600.00	2	3,200.00
Ventiladores industriales	920.00	4	3,680.00
Equipos para el control de calidad	1,450.00	1	1,450.00
Cámara de refrigeración	14,500.00	1	14,500.00
Muebles			
Centro de Acopio (Agroproceso)			
Estantes	870.00	10	8,700.00
Mesas de trabajo	1,800.00	4	7,200.00
Sillas	75.00	10	750.00
Tachos	50.00	10	500.00
Total			80,030.00

Anexo N° 6: Costeo de las actividades del plan de servicios

Costo Total del Plan de Servicios		
1. Fortalecimiento organizacional	2006	2007
1.1 Capacitación y asesoría en gestión empresarial y trabajo en equipo.	12,820	-
1.2 Constitución de forma participativa y democrática de la empresa.	3,280	-
1.3 Definición compartida de instancias de coordinación (división del trabajo y coordinación de funciones) con un enfoque de trabajo en equipo al interior de la organización (cultura organizacional).	4,650	-
Sub Total	20,750	-
2. Articulación al mercado		
2.1 Capacitación en gestión de la comercialización.	11,770	9,970
2.2 Vinculación con actores de la cadena de comercialización (clientes, proveedores, empresas y transportistas).	5,180	5,180
2.3 Capacitación en técnicas de promoción del mocán.	12,290	-
2.4 Diseño de imagen comercial del mocán orgánico.	620	-
2.5 Participación de la organización de productores en eventos de promoción del mocán orgánico.	4,190	4,190
Sub Total	34,050	19,340
3. Calidad		
3.1 Capacitación en técnicas de poscosecha del mocán orgánico.	17,760	17,760
3.2 Capacitación en técnicas de agroprocesamiento del mocán orgánico.	21,460	18,860
3.3 Pasantías para agricultores para conocer otras experiencias en el desarrollo de agroprocesos	12,000	12,000
3.4 Implementación de un local para el acopio y mejora de la calidad del mocán orgánico en el Valle de Orión.	24,920	-
Sub Total	76,140	48,620
4. Administración del subproyecto	2,600	1,400
5. Seguimiento y evaluación	4,000	4,000
Total en S/.	137,540	73,360

Anexo N° 7: Estudio de mercado

1. Comportamiento y perspectivas de mercado.

En los últimos dos años, la demanda total de mocán se ha incrementado a una tasa promedio anual de 4%. Según datos recogidos en el informe de mercado proporcionado por el CGC, en el año 2004 se registró un volumen total demandado de 50'396,680 Kilogramos

En la última edición de la revista "Mercados al Alcance" se hizo un análisis de la evolución de la demanda de fruta de tres de las empresas agroexportadoras más importantes del país, entre las que figuraba Cambios Ya S.A.C. Allí se indicó que las compras de mocán en fresco vienen creciendo desde el año 2002 a una tasa de 6%. Por otro lado, en la entrevista sostenida con su jefe de compras, éste manifestó que actualmente las exportaciones de mocán están dirigidas a Estados Unidos y que en el caso de la fruta fresca han crecido, entre el año 2003 y 2004, a una tasa de 5%, mientras que las exportaciones en conserva lo hicieron en 2%.

Asimismo, dentro del informe de mercado de la revista "Mercados al Alcance" se mencionó que el crecimiento del consumo per cápita del mocán en la ciudad de Mélichon es de 6%.

En diciembre de 2004, Jorge Díaz, periodista reconocido del Canal M, entrevistó al gerente de compras de frutas y verduras del hipermercado "Fallmart", éste manifestó que las frutas de mayor demanda en la cadena de hipermercados eran: moya, paño y mocán; las cuales se estima mostrarán un crecimiento de sus ventas de 2% anual para los próximos años. Por otro lado, manifestó que en el caso de los supermercados ya tienen establecidos contratos de compra de por lo menos 2 años.

Cabe mencionar que actualmente los hipermercados están implementando un abastecimiento directo desde las zonas de producción. Sin embargo, estas empresas sólo han establecido contactos con productores asociados y debidamente organizados que sean capaces de ofrecer un producto de alta calidad y diferenciado. Asimismo, en Mélichon se inaugurarán dos nuevas tiendas de las cadenas de hipermercados "Telco" y "Fallmart" y están evaluando incrementar su demanda de mocán.

Dado el reconocimiento de las propiedades del mocán a nivel mundial, capitales extranjeros han invertido en el establecimiento de 2 fábricas de conservas, "Exportando S.A.C." y "Comercializando S.A.C.", para la exportación de mocán en el país. Estas empresas se encuentran ubicadas a 150 y 240 kilómetros del valle de Orión respectivamente. Actualmente, "Exportando S.A.C." compra al valle de Huaralí alrededor de 8,850 TM y la empresa "Comercializando S.A.C." al mismo valle 3,700 TM. Sin embargo, en el último año no han obtenido los mejores resultados dada la calidad, condiciones de entrega y presentación del producto.

En el mercado internacional se ha comenzado a despertar el interés por consumir mocán en fresco; sin embargo, la calidad del producto que se cosecha actualmente en el país no permitiría abastecer esta creciente demanda. En el caso del consumo de los productos orgánicos en los Estados Unidos existe un incremento anual de 8% aproximadamente.

2. Estacionalidad de la oferta.

Para recabar información acerca de la producción nacional de mocán se visitó la oficina de estadísticas del MINAG y a los especialistas de la universidad UPA quienes proporcionaron la siguiente información: zonas de producción, superficie cosechada, producción, rendimiento y estacionalidades. Con ayuda del CGC, se pudieron identificar

los mercados a los que se destina la producción. Es así que la información encontrada se puede resumir en el siguiente cuadro:

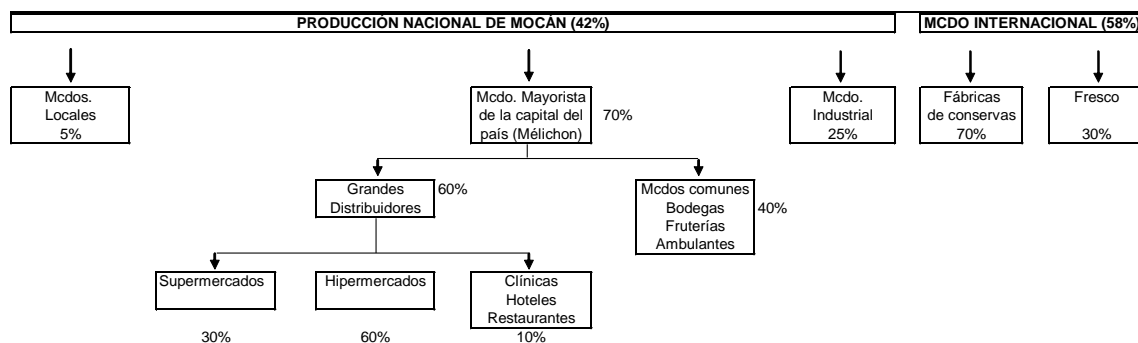
Producción de Mocán en los valles año 2004							
Zona de producción	Valle	Destino de la producción	Estacionalidad (Meses)	Rendimiento (Kg/Árbol)	Superficie cosechada (Ha)	Producción (TM)	Porcentaje de la producción
Sierra Norte	Quilmaya (6° productor)	Mercado Local	Mayo - Jul	50	150	2,498	5%
Sierra Centro	Huaralí (1° productor)	Mercado Internacional	Junio - Nov	120	500	19,980	36%
	Chanquis (2° productor)	Mercado Internacional	Junio - Nov	80	450	11,988	22%
	Chima (3° productor)	Mercado Local	Junio - Oct	80	350	9,324	17%
Sierra Sur	Orión (4° productor)	Mercado Local	Ene - Junio	70	300	6,993	13%
	Cañis (5° productor)	Mercado Local	Ene - Junio	60	200	3,996	7%

Además, pudieron averiguar que actualmente, se está contemplando una caída en los rendimientos de los valles de Quilmaya (6° productor a nivel nacional) y Chima (3° productor a nivel nacional), debido a factores climáticos, lo cual ocasionaría una reducción en su producción, constituyendo esto una oportunidad de mercado para los productores del valle de Orión puesto que la demanda dentro del mercado nacional quedaría insatisfecha.

Por otro lado, este fenómeno climatológico podría afectar a la sierra central. De ser así, ocasionaría pérdidas en la producción de los valles de esta zona y una reducción en la calidad de sus productos; por lo cual su producción dejaría de estar orientada al mercado internacional, especialmente la del valle de Chanquis (2° productor a nivel nacional) que abastece del producto en fresco. Por la calidad del producto de este valle, esto podría significar una amenaza de ingreso al mercado nacional, ya que su producción se orientaría ahora a dicho mercado.

3. Canales y volúmenes de comercialización.

De acuerdo a la información encontrada en diversas fuentes secundarias y de las entrevistas con especialistas en mercado, se pudo encontrar que de la producción nacional de mocán (54,779 TM), el 3% (1,643 TM) es merma, 5% (2,739 TM) es autoconsumo y que el 92% (50,397 TM) restante se distribuye de la siguiente forma:



De este 92%, aproximadamente el 58% se destina al mercado internacional (29,230 TM) y el 42% restante a satisfacer la demanda nacional (21,167 TM). En el caso del mercado internacional, cerca del 70% se vende a fábricas de conservas (jugos, almíbares,

néctares, purés y otros), y el 30% en fresco. En cuanto a la producción que se destina al mercado nacional, el flujo de abastecimiento es el siguiente:

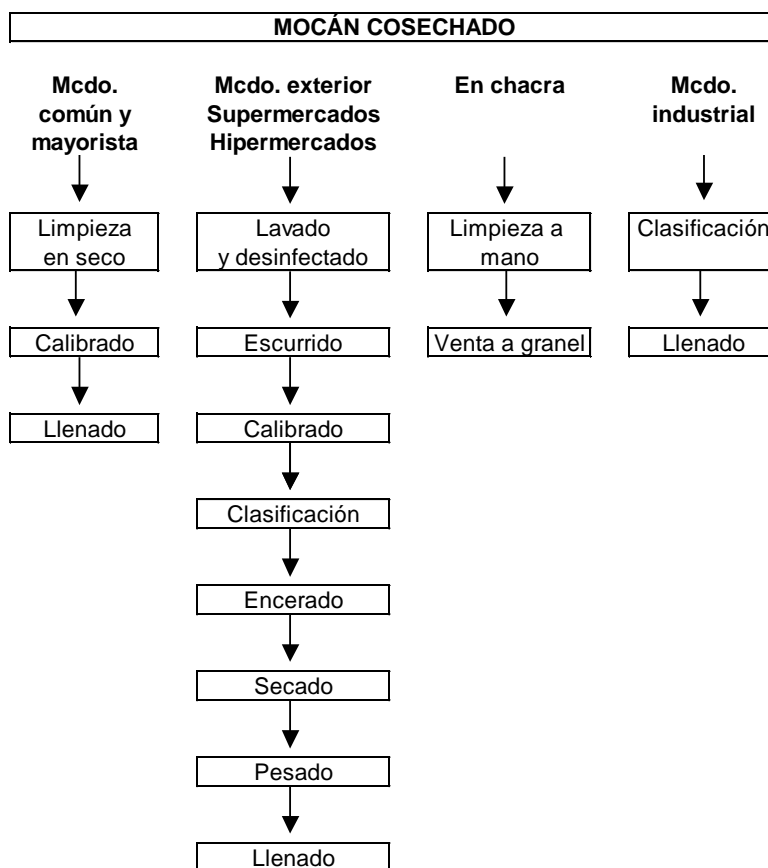
- Mercados locales (de las zonas de producción): 5%;
- Mercado industrial: 25%;
- Mercado Mayorista de la capital del país (Mélíchon): 70%.

Actualmente, del mercado mayorista de la capital el 60% de las ventas se realiza a grandes distribuidores, los cuales venden el 60% a hipermercados, 30% supermercados y el 10% a clínicas y hoteles. El resto (40%) se reparte entre mercados comunes, bodegas, fruterías y ambulantes. De las entrevistas realizadas a los diferentes productores de mocán del valle, se encontró que de la producción total (6,993 TM), el 60% (4,196 TM) se vende a través de un acopiador, quien compra a los diferentes productores bajo la modalidad de “al barrer”, a un precio de S/. 0.19 por Kg., y lo distribuye al mercado mayorista de la ciudad de Mélíchon a un precio de S/. 0.60. El 25% (1,748 TM) de la producción se destina a mercados locales a un precio de S/. 0.23 por Kg., el 10% (699 TM) para el autoconsumo y el 5% (350 TM) es merma.

4. Estándares de mercado y precios de comercialización.

Para ingresar a los diferentes mercados el producto requiere de un tratamiento y preparación antes de su comercialización, además de estándares de calidad y condiciones de entrega que estos exigen.

Tratamiento y preparación del mocán para su comercialización



Estándares de calidad que regulan la comercialización del producto y precios:

- Supermercados, mercado de exportación en fresco, clínicas y hoteles: dichos puntos de venta exigen productos de calidad extra, por los cuales pagan un precio máximo de S/. 1.80 el kilo. Además, el color del producto deberá presentar un rojo intenso, con una forma elíptica, de gran tamaño y no deberá presentar ningún tipo de magulladura.
- Hipermercados: compran de primera y segunda calidad y pagan un precio máximo de S/. 1.70 y S/. 1.65 el kilo respectivamente. En cuanto a los colores en el primer caso, el rojo puede ser menos intenso y en el segundo, este color puede tornarse naranja opaco. Para ambos casos, la forma elíptica no puede ser tan perfecta y el tamaño difiere pues uno es más pequeño que el otro pero ambos no son grandes como los de la calidad extra.
- Mercado industrial y fábricas de conservas para exportación (jugos, néctares almíbares, purés, entre otros): no requieren que el fruto cuente con especificaciones tan puntuales como para los anteriores mercados. Es por ello que el mocán de tercera calidad (sin un tamaño ni color determinado, pudiendo presentar magulladuras) es utilizado para el procesamiento en esta industria y se paga por él como máximo S/. 1.65 el kilo.
- Mercado mayorista: compran el fruto sin distinguir la calidad y pagan un precio máximo por éste de S/. 1.00 el kilo.

Las especificaciones en cuanto a diámetro y peso requeridas para las diferentes calidades del fruto se explican más claramente a continuación:

Calibrado del mocán	Diámetro (cm.)		Peso (gr.)	
	Máx.	Min.	Máx.	Min.
Extra	4.4	3.7	90	70
Primera	3.6	3.0	70	40
Segunda	2.9	2.2	40	30
Tercera	2.1	1.4	30	20

Condiciones de entrega:

- Supermercados, mercado de exportación en fresco, clínicas y hoteles: el producto se entrega en cajas de cartón corrugado, color blanco, de 24 unidades, con protecciones internas contra magulladuras, con un peso máximo de 3 kilos por caja.
Cada producto que contiene este tipo de caja debe corresponder a la calidad “extra” solicitada. Además, cada producto deberá estar respectivamente lavado y encerado.
Las dimensiones de la caja son de 50 x 30 x 23 cm y con su código de barras respectivo.
- Hipermercados: en jabas de plástico, con un peso máximo de 5 kilos x jaba; producto respectivamente encerado y lavado: se debe evitar la mezcla de variedades (primera o segunda) en una misma jaba.
- Mercado industrial, fábricas de conservas para exportación, mercado mayorista: El producto se traslada en jabas de plástico con un peso máximo de 10 kilos por jaba, sin requerir de un tratamiento especial.

5. Hábitos de consumo y compra.

En la ciudad capital de Mélichon, con 11 millones de habitantes, 60% de la población acude a realizar sus compras a los supermercados e hipermercados. Dentro de la división socioeconómica, 10% del total pertenece al nivel socioeconómico (NSE) A y compra en supermercados; 20% pertenece al NSE B y 30% al NSE C, en ambos casos sus compras son realizadas en los hipermercados debido a que estos consumidores determinan su decisión de compra por el factores como calidad, comodidad, higiene y precio.

Los consumidores que prefieren realizar sus compras en los supermercados e hipermercados, exigen calidad y limpieza en los productos que adquieren, además buscan que los productos estén libres de insecticidas, que sean orgánicos y en muchos casos que el producto esté identificado con una marca.

En el mercado industrial existe una demanda de productos con atributos para la fabricación de bebidas energizantes y jugos concentrados. Asimismo, ya desde hace cinco años existe un incremento en la transformación de productos que se vinculen al cuidado de la salud.

Las empresas exportadoras adquieren productos para ser vendidos tanto en conservas (producto transformado) como producto en fresco. Puesto que su producción está dirigida al mercado internacional, la exigencia a sus proveedores, en el caso de los productos frescos, es bastante alta, se debe tener un control y cuidado de la producción en cada una de sus etapas (BPA, BPM, HACCP, entre otras normas) a fin de obtener un bien acorde con los requerimientos del mercado de destino.

En el extranjero, los consumidores finales muestran especial interés por productos del país que cumplan con normas de calidad en sus procedimientos, además la tendencia por consumir productos naturales y con valor nutritivo que ayuden a mantener la salud es cada vez mayor lo que se ve reflejado en la disposición por adquirirlos a un mayor precio y en el incremento de las exportaciones de productos no tradicionales.

6. Identificación del mercado meta.

- ❖ De la reunión establecida entre los líderes productores de mocán del valle de Orión y el jefe de compras de la empresa Cambios Ya S.A.C., se llegó a un acuerdo de abastecimiento con el compromiso de firmar un contrato por dos años de compra, en éste se estipuló lo siguiente:

Año	Producto	Calidad	Cantidad (Kg)	Precio (\$./Kg.)
2006	Conserva	Tercera	3,850,000	1.33
2007	Fresco	Extra	839,300	1.64
	Conserva	Tercera	2,387,000	1.53

- ❖ Por otro lado, de las conversaciones establecidas entre el director de la ONG CAA y los gerentes de compras de los hipermercados Telco y Fallmart, se obtuvo la firma de dos contratos de abastecimiento de mocán fresco por un año cada uno con posibilidades de renovación, en estos se acordó lo siguiente:

Año	Hipermercado	Calidad	Cantidad (Kg)	Precio (\$./Kg)
2007	Telco	Primera	331,100	1.56
	Fallmart	Segunda	292,600	1.53

Anexo N° 8: Tasas para la proyección de las ventas

Calidad	Destino	Tasas relevantes		Tasa para la proyección de las ventas
Extra	Empresas de fruta fresca para la exportación	T. de crec. de las compras de mocán fresco de Cambios Ya S.A.C.	6%	$\{(((1+0.06)*(1+0.05))^{(1/2)})-1)*100 = 5\%$
		T. de crec. de las exportaciones de mocán fresco	5%	
Primera	Hipermercado Telco	T. de crec. de las ventas de mocán fresco	2%	$\{(((1+0.02)*(1+0.06))^{(1/2)})-1)*100 = 4\%$
		T. de crec. del consumo per cápita de fruta fresca	6%	
Segunda	Hipermercado Fallmart	T. de crec. de las ventas de mocán fresco	2%	$\{(((1+0.02)*(1+0.06))^{(1/2)})-1)*100 = 4\%$
		T. de crec. del consumo per cápita de fruta fresca	6%	
Tercera	Fábrica de frutas en conserva para la exportación	T. de crec. de las compras de mocán fresco de Cambios Ya S.A.C.	6%	$\{(((1+0.06)*(1+0.02))^{(1/2)})-1)*100 = 4\%$
		T. de crec. de las exportaciones de fruta en conserva	2%	

EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS EMPRESARIALES ASPECTOS CONCEPTUALES

INTRODUCCIÓN

El presente material tiene por finalidad brindar algunos conceptos básicos y criterios que contribuyan a la identificación de las ventajas y desventajas asociadas a la inversión en un proyecto a nivel de una Empresa Agropecuaria, ex ante la implementación del mismo, con este fin, se revisa en un primer momento la elaboración de flujos de caja proyectados, sobre la base de los cuales se estimarán indicadores de rentabilidad que permitan contar con elementos de juicio para la decisión sobre la conveniencia de realizar o no un proyecto.

1. Flujo de Caja del Proyecto Empresarial

“El flujo de caja de un proyecto Empresarial es un estado de cuenta que resume las entradas y salidas efectivas de dinero a lo largo de la vida útil del proyecto, por lo que permite determinar la rentabilidad de la inversión.

La organización del flujo de caja se realiza en periodos iguales. Normalmente se divide la vida del proyecto en años, aunque esto depende de la precisión de la información que se pueda obtener”.

Según el tipo de evaluación que se quiera efectuar, existen fundamentalmente dos tipos de flujos de caja: el Flujo de Caja Económico y el Flujo de Caja Financiero o Total.

1.1. Flujo de Caja Económico (FCE)

Este flujo de caja es utilizado para determinar la rentabilidad económica del proyecto. Por tanto, se consideran únicamente los ingresos y gastos del proyecto “como si éste fuera íntegramente financiado por el dueño del mismo”. El FCE está a su vez compuesto por el Flujo de Inversión y Liquidación, y el Flujo de Caja Económico Operativo. El primero considera los costos de inversión necesarios para el funcionamiento del proyecto (tales como adquisición de activos, gastos pre operativos y cambios en el capital de trabajo) y los valores de liquidación de los mismos. Por su parte, el flujo de caja operativo comprende los ingresos

proyectados durante la vida útil del proyecto, así como los gastos de producción y administración, entre otros, generados por la actividad operativa del proyecto.

1.2. Flujo de Caja Financiero o Total (FCF)

El FCF se obtiene al agregar el FCE y el Flujo de Financiamiento Neto (FFN). “En el flujo de financiamiento neto se registra la alternativa de financiamiento que tiene el proyecto fuera de la inversión en capital propio. El caso más común es el de los préstamos que recibe el proyecto” Así, en el FFN se consignan cuentas tales como el desembolso del principal, la amortización de la deuda, los intereses o gastos financieros asociados, entre otras. El FCF es el que se utiliza para la evaluación financiera de un proyecto y permite estimar la rentabilidad global del mismo.

2. La tasa de descuento

2.1. Costo de oportunidad del capital (COK)

“El COK es el mejor rendimiento alternativo, de igual riesgo, en el mercado de capitales” Dado que el capital que se invierte en un proyecto puede provenir de fuentes de financiamiento internas o externas, se debe distinguir entre el Costo de Oportunidad del Capital Propio y el Costo del Capital Prestado. El primero se refiere al “costo en el que incurre el inversionista por dejar de invertir en proyectos alternativos para iniciar un nuevo proyecto” Por su parte, el Costo del Capital Prestado “es el interés que tiene que pagar el inversionista por el capital al que comúnmente tiene acceso o al que potencialmente puede recurrir”

Para la determinación del VAN Económico, algunos autores recomiendan el uso del COK propio. En tanto que para la determinación del VAN Financiero o total, se sugiere el uso del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) Este último resulta del promedio de costos de las principales fuentes de financiamiento del proyecto, los cuales son ponderados de acuerdo al peso de dichas fuentes en la estructura de capital definida para el proyecto:

$$CPPC = r_d \left(\frac{D}{K} \right) + r_p \left(\frac{P}{K} \right) \dots\dots (i)$$

Donde, r_d = es la tasa de interés efectiva de la deuda; r_p es el COK propio; K es el monto total del capital para financiar el proyecto, a su vez compuesto por el capital propio (P) y deuda (D).

2.2. Modelo de Precios de los Activos de Capital (CAPM)

“Este modelo incorpora el riesgo del proyecto en la determinación del costo de oportunidad del capital. La premisa central de dicha determinación es que el inversionista puede disminuir el riesgo diversificando sus inversiones”. El riesgo total está conformado por el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático. Este último está referido al riesgo propio del proyecto o el negocio, y se puede diversificar invirtiendo en diversos negocios al mismo tiempo. Por su parte, el riesgo sistemático no se puede diversificar debido a que está relacionado con las fluctuaciones del mercado y la economía. Por tanto, se deberá considerar este riesgo para castigar la tasa de descuento a utilizar. Así, la tasa de descuento de un proyecto se define de la siguiente manera:

$$r_p = r_f + \underbrace{\beta * [E(r_m) - r_f]}_{\text{Prima por riesgo}} \dots\dots (ii)$$

Donde, r_p es el costo del capital propio, r_f es la tasa libre de riesgo, β es la medida de riesgo sistemático del proyecto o empresa/entidad que lo implementa, y $E(r_m)$ es la rentabilidad esperada del mercado.

3. Indicadores de Rentabilidad

3.1. Valor Actual Neto (VAN)

“El VAN es el valor presente de los beneficios netos que genera un proyecto a lo largo de su vida útil, descontados a la tasa de interés que refleja el costo de oportunidad que para el inversionista tiene el capital que piensa invertir en el proyecto (...). Este VAN mide, en moneda de hoy, cuánto más rico es el inversionista si realiza el proyecto en vez de colocar su dinero en la actividad que le brinda como rentabilidad la tasa de descuento”

Así, el VAN se define de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} \dots\dots (iii)$$

Donde, FC_t es el flujo de caja que corresponde al periodo t , r es el costo de oportunidad del capital (COK) y n es la vida útil del proyecto. Es importante señalar que debe haber consistencia en el uso de flujos nominales (reales) con el uso de una tasa de descuento también nominal (real).

El VAN Económico (VANE) se obtiene a partir del flujo de caja económico; mientras que el VAN Financiero (VANF) se obtiene descontando los beneficios netos del flujo de caja financiero o total.

La regla de decisión asociada al VAN señala que es recomendable realizar la inversión en el proyecto analizado si el $VAN > 0$, pues esto indica que será posible obtener ganancias respecto a la mejor inversión alternativa.

3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

“La TIR de un proyecto mide la rentabilidad promedio anual que genera *el capital que permanece invertido en él*. Se define como la tasa de interés que hace cero el VAN de un proyecto” Tenemos así la siguiente expresión:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+\phi)^t} = 0 \dots\dots (iv)$$

Donde, ϕ es la TIR del proyecto.

Si $TIR > COK$, entonces se tiene que el capital del proyecto que se analiza genera una rentabilidad mayor que la que puede ser generada por la mejor alternativa de inversión. Por

tanto, cuando la TIR es mayor que el COK, es recomendable realizar el proyecto pues éste reportará un retorno superior al mínimo aceptable (el COK).

La TIR Económica (TIRE) resulta de la aplicación de la fórmula (iv) al flujo de caja económico; mientras que la TIR Financiera (TIRF) resulta de la aplicación de dicha fórmula al flujo de caja financiero o total. Cuando se obtiene una TIRF > TIRE, se puede concluir que la estructura del financiamiento ofrece ventajas para el inversionista

3.3. Relación Beneficio/Costo (B/C)

El ratio Beneficio/Costo relaciona el valor actual de los beneficios (VAB) del proyecto con el valor actual de los costos del mismo (VAC) y la inversión inicial (Inv.) de la siguiente manera:

$$B / C = \frac{VAB}{VAC + Inv} \dots\dots (v)$$

Así, es recomendable realizar el proyecto si el B/C es mayor que uno, ya que esto implicaría que el valor actual de los beneficios es mayor al valor presente de los costos (incluida la inversión). Un ratio B/C > 1 implica además que el VAN > 0 y que la TIR > COK

3.4. Análisis de Costo Efectividad

El análisis de Costo Efectividad busca asegurar que los objetivos del proyecto sean alcanzados al menor costo, lo cual implica “encontrar la manera óptima de asignar los recursos disponibles para lograr el mayor número de unidades de resultado. Para lograrlo, compara el grado de eficiencia relativa, ya sea de proyectos distintos que persiguen iguales objetivos o de diversas opciones para un mismo proyecto” De esto se puede deducir que es necesario que las opciones sean comparables entre sí, en aspectos tales como la población objetivo, así como la calidad y cantidad de los bienes o servicios generados.

Por tanto, el ratio de C-E determina si el proyecto será efectivo en el logro de sus objetivos a un costo razonable, y se define de la manera siguiente

$$C - E = \frac{VA(\text{Beneficios con Proyecto} - \text{Beneficios sin Proyecto})}{VA(\text{Costos de implementacion})} \dots\dots (vi)$$

Así, el ratio de C-E señala la cantidad de unidades monetarias (S/., US\$, etc.) de beneficios por cada unidad monetaria gastada, evaluadas ambas en valores presentes.

3.5. Periodo de Recuperación del Capital o la Inversión (PR)

“El periodo de recuperación del capital es un indicador que muestra el número de años necesarios para que el inversionista logre recuperar el capital invertido en el proyecto”. La regla de decisión asociada a este indicador señala que se deben preferir los proyectos con menor PR.

Si los flujos son idénticos y constantes para cada periodo, el PR se obtiene de dividir la inversión (Inv) entre el Beneficio Neto (BN):

$$PR = \frac{Inv}{BN} \dots\dots (vii)$$

Cuando el BN difiere entre periodos, se calcula la suma acumulada de los beneficios netos hasta alcanzar el monto de inversión. El número de años que tome la coincidencia entre la suma acumulada de BN y el monto total de la inversión, es el número de años necesarios para recuperar el capital

4. Análisis de Sensibilidad por Escenarios

La evaluación de proyectos implica el uso de estimaciones que se basan en factores que no son tan seguros o ciertos, y que pueden afectar a significativamente la rentabilidad del mismo. En estos casos, es recomendable utilizar métodos que permitan medir los efectos en la rentabilidad del proyecto ocasionados por los cambios en algunas de estas variables. Se tienen así herramientas como el análisis de sensibilidad, el cual "trata de medir la sensibilidad de la rentabilidad calculada ante posibles variaciones de los factores que definen un proyecto" Existen dos tipos de análisis de sensibilidad: por variables y por escenarios. "La sensibilización por variables consiste en estimar sucesivamente los indicadores de rentabilidad más utilizados (VAN y TIR principalmente), para diferentes rangos de las variables más importantes del proyecto: precio del bien final, precio de los insumos, tasa de interés relevante, vida útil, etc. [...] La sensibilización por escenarios consiste más bien en establecer diferentes situaciones en las que el conjunto de variables relevantes toma valores específicos de acuerdo con lo que se espera de cada uno de los escenarios de análisis. A partir de ellos se calcula la rentabilidad esperada del proyecto si es que se cumplen los supuestos que involucran"². La ventaja de la sensibilización por escenarios frente a la sensibilización por variables es que la primera permite el movimiento simultáneo de diferentes variables en estudio.

² Beltrán, Arlette y Hanny Cueva (1998). Op. cit. p. 195

BIBLIOGRAFÍA.-

- **APODESA-FUNDEAGRO 1992.** Deforestación, uso actual de las tierras de la cuenca del río Aguaytía y carretera Federico Basadre, Pucallpa, Región Ucayali.
- **Beckhard, Richard.** "Estrategias y modelos de desarrollo organizacional", Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1994.
- **Binswanger Hans P. and Vernon W. Ruttan (1978).** Induced Innovation. Technology, Institutions and Development. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- **Byerlee, Derek and Ken Fisher.** Accessing Modern Science: Policy and Institutional Options for Agricultural Biotechnology in Developing Countries. IP Strategy Today, N°1-2001. www.bioDevelopments.org in collaborations with www.swiftt.cornell.edu
- **Caballero, José María:** La economías agraria de la Sierra del Perú, IEP, 1979.
- **Castillo, L., Chávez, C., Marín, J., y Velásquez, J.** Estudio sobre Potencialidades de las Zonas del PDA para producción de Cafés Especiales. CARE. 2001.
- **Coase, Ronald H.** "Panel Discussion: Remarks by R.H. Coase", en L.Werin y H.Wikander (editores), Contract Economics, Cambridge MA, USA, Basil Blackwell, 1992.
- **Coase, Ronald H.** "The Nature of the Firm", Economica 4, Noviembre 1937, pps 386-405
- **Contradrogas.** Estadística no publicada. Lima, 2002.
- **Cuánto.** Perú en Cifras 2001. Lima. 2002.
- **Cuánto.** Anuario estadístico Perú en Números 2001.
- **Drucker, Peter F.** "El empresario de la nueva era", Compañía Editorial Continental SA, México, 1999.
- **FAO,** "Sistemas agroalimentarios y seguridad alimentaria", Roma, Italia, 1988.
- **FEAS:** Proyecto de Fomento de la Transferencia de Tecnología para las Comunidades de la Sierra. Informe Final. 1999.
- **Figuerola, Adolfo:** La economía campesina de la Sierra, PUC, 1981.
- **Ford, Biran J. (2000).** The Future of Food. New York, United States of America
- **Ghezán, G., S. Brieva y L. Iriarte (1999).** Análisis Prospectivo de la Demanda Tecnológica en el Sistema Agroindustrial. La Haya, Países Bajos: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).
- **González de Olarte, Efraín:** En las Fronteras del Mercado. IEP. 1992.
- **Hayami, Yujiro and Vernon W. Ruttan (1971) Agricultural Development:** An International Perspective. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- **Herrera, Amilcar (1973).** La creación tecnológica como expresión de cultura, Mimeo, Seminario Conicyt-ILDIS, Santiago, Chile.
- **INEI, ORSTOM:** Perú en Mapas: Estructura y Dinámica del espacio Agropecuario. III Censo Nacional Agropecuario 1994. Oct. 98.
- **INEI.** Censos Nacionales de 1993. Resultados definitivos. Lima 1996.
- **INEI.** III Censo Nacional Agropecuario. Resultados definitivos. Lima 1996.
- **INEI:** Compendio Estadístico 2001.
- **INEI:** III Censo Nacional Agropecuario 1994. Información distrital.
- **INRENA/CNF/OIM.** Utilización Industrial de Nuevas Especies Forestales en el Perú. Lima. 1996.
- **Jannssen, W y J. Tola (editors). (1999).** Integración de Demandas Agroindustriales y Ambientales en la Investigación Agrícola para el Siglo 21: Memorias de un Seminario Internacional. La Haya, Países Bajos: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).
- **Kaimowitz, David (1992).** El apoyo tecnológico necesario para promover las exportaciones agrícolas no tradicionales en América Central. IICA, San José, Costa Rica.

- **Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W.** "Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción", Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1993. México, D.F.
- **Ministerio de Agricultura.** Estadística Agraria Mensual Diciembre 2000. OIA. Lima, 2001.
- **Ministerio de Agricultura.** Líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Sostenible de la Amazonía. Lima. 2001.
- **Ministerio de Agricultura.** Portal de Internet 2002.
- **Ministerio de Agricultura.** Producción Agrícola 1999. OIA. Lima, 2000.
- **Ministerio de Agricultura.** Producción Peruana e Industria Avícola 1999. OIA. Lima, 2000.
- **Ministerio de Agricultura:** Lineamientos de Política Sectorial y Estrategias de Reactivación del Agro. Dic. 2001
- **Ministerio de Agricultura:** Plan Estratégico Sectorial Multianual. Sector Agricultura. 2002-2006. Dic. 2001.
- **Moreno, Rafael.** "Nueva política agraria para el desarrollo", publicado en Revista de Estudios Agro-Sociales No. 152, Madrid, España.
- **North, Douglass C.** "Instituciones, cambio institucional y desempeño económico", Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- **Oliver, S.D. y D.E. Sichel.** "The Resurgence of Growth in the Late 1990/5: Is Information Technology the store?" J. Econ. Perspectives. 14, 2000: 3-22.
- **ONERN 1968.** Inventario y Evaluación de los Recursos Naturales de la Zona del río Tambo-Gran Pajonal.
- **ONERN. 1976.** Inventario y Evaluación de los Recursos Naturales de la Zona Iquitos-Nauta-Requena-Colonia Angamos.
- **ONERN. 1979.** Inventario y Evaluación de los Recursos Naturales de la Zona del río Pachitea.
- **Piñeiro, M.; Trigo, E. J., eds. 1983.** Technical Change and Social Conflict in Agriculture: Latin American Perspectives. Westview Press, Boulder, Colorado, 1983.
- **Pomareda, C.** "Intensification of Pasture-Cattle Production in the Tropics: Carbon Sequestration and Other Benefits". FAO. San José, March 10th, 2000.
- **Pomareda, Carlos, 1999.** Los Servicios y la competitividad de la agricultura, Seminario ALIDE – Swisscontact – SIDE, Lima, Perú.
- **Pomareda, Carlos, 2000.** Calidad y Valor Agregado en la Industria Láctea; Cámara Nacional de Productores de Leche. Costa Rica, noviembre 2000. Congreso Lechero.
- **Pomareda, Carlos, 2001.** The Market for Environmental Services, Seminario FAO – DFID, Roma, Mayo 2001.
- **Pomareda, Carlos.** "Las políticas públicas y el sector agropecuario", Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica, 1998.
- **Porter, Michael, 1998.** The Microeconomic Foundations of Economic Development. The Global Competitiveness Report, Geneva.
- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2001).** Informe sobre desarrollo humano 2001. Poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano.
- **Ramírez, E. y Velásquez, J.** Caracterización de Opciones de Mercado de Productos Tradicionales y Nuevos. CODESU. Lima. 2000.
- **Ramírez, E., Soto, J., Velásquez, J.** Análisis de los Factores Limitantes de la Productividad, Cosecha y Poscosecha de Productos del PDA en el valle de Aguaytía. CODESU. Lima, 2001.
- **Rozsavolgyi, Henry.** "La empresa y el desarrollo agropecuario en América Latina", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1999.
- **Sábato, Jorge (1972).** El comercio de la tecnología, Regional Program for Scientific and Technological Development, Dept. of Scientific Affairs, General Secretariat of the Organization of American States, Washington, D.C.

- **Sachs, Ignacy (1973).** Transfer of Technology and a Strategy of Industrialization. Industrialización, comercio de tecnología y subdesarrollo económico, editado por M.S. Wionczek, UNAM, México.
- **Sanz Cañada, J. y Mili, S.** «Aproximaciones conceptuales y metodológicas para la elaboración de estadísticas del sistema agroalimentario», Universidad Politécnica de Madrid, España, 1992.
- **Sisk, Henry L. y Sverdlik, Mario.** “Administración y gerencia de empresas”, South Western Publishing Co. , USA, 1997.
- **Thompson, Dale B.** “The Institutional - Transaction - Costa Framework for Public Policy Analysis”, Olin School of Business, Washington University, abril 1998.
- **Todaro, M. P.** “Integral migration in developing countries: A survey” En: L.A. Easterling (ed.) Population and Economic Change in Developing Countries. 361-402. Chicago, 1980.
- **Trejos, Rafael A.** “Entre la política económica y los grupos de presión: Papel, retos y oportunidades para los ministerios de agricultura”, mimeo, 2000.
- **Trejos, Rafael, de las Casas, Lizardo y Cáceres, Ricardo.** “Modernización de la institucionalidad de la agricultura y el medio rural”. IICA, San José, Costa Rica, 1997.
- **Trigo, Eduardo J. (1997).** Investigación y desarrollo tecnológico agroalimentario en la década de los noventa, en El sector público agropecuario en la Argentina. IICA, Buenos Aires, Argentina.
- **Trigo, Eduardo J. (1999).** Elementos estratégicos para el desarrollo en la investigación agrícola en América Latina y el Caribe. IICA, San José, Costa Rica.
- **Trigo, Eduardo, 2001.** Promoción de la Innovación en los Sistemas Agroalimentarios, a partir de la Agregación de valor y la diferenciación de productos. Taller Nuevos Horizontes para el Uruguay Rural. BID-IICA, Colonia, Uruguay, Marzo del 2001.?
- **UNFPA-INEI:** Migraciones Internas en el Perú. Set. 1995
- **Valdivia, Martín, GRADE:** Perú: Un Programa de Promoción de la Competitividad y el Empleo Rural. Julio 2001
- **Velásquez, F., J. Plaza, B. Gutiérrez, J. Pulido, G. Rodríguez, M. Romero, y J. Carranza (1999).** Método de Planificación del Desarrollo Tecnológico en Cadenas Agroindustriales que Integra Principios de Sostenibilidad y Competitividad. La Haya, Países Bajos, Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).
- **Villachica, H. Características y Manejo de los Suelos en la Amazonía Peruana.** En: Forum de Estrategias para el Aprovechamiento Sostenible del Trópico Húmedo en la Amazonía Peruana. Lima. 2000.
- **Villasuso, Juan Manuel y Muñoz, Fernando.** “Análisis de competitividad en los sistemas agroalimentarios”, Centro ProDesarrollo, San José, Costa Rica, 1999.
- **Villasuso, Juan Manuel.** “Cambio estructural y reformas institucionales en la agricultura de América Latina y el Caribe”, Serie Documentos de Programas, IICA, San José, Costa Rica.

ANEXOS

INDICES TECNICOS PARA 6,000 AVES DE POSTURA

- | | |
|---|--|
| 1. <u>ADQUISICION:</u> | 6,000 "BB" |
| 2. <u>MORTALIDAD:</u> | |
| 1 ^{er} mes | : 5% = 300 aves |
| 2 ^{do} mes al 5 ^{to} mes | : 2% = 442 aves |
| 6 ^{to} mes y subsiguiente | : 1% = 599 aves |
| 3. <u>TOTAL DE MORTALIDAD</u> | : = 1.341 aves |
| 4. <u>TOTAL AVES AL FINAL DE LA CAMPAÑA:</u> | 4.659 aves fuera de postura |
| 5. <u>ALIMENTOS</u> | : PRECIO POR KILO |
| Inicio | : 3.70 |
| Crecimiento | : 3.60 |
| Postura | : 3.75 |
| 6. <u>CONSUMO DE ALIMENTOS:</u> | |
| 1 ^{er} mes | : 3.600 Kgrs. x S/. 3.70 = 13.320 |
| 2 ^{do} mes | : 6.840 Kgrs. x S/. 3.60 = 24.624 |
| 3 ^{er} y 4 ^{to} mes | : 53.088 Kgrs. x S/. 3.60 = 191.117 |
| 5 ^{to} mes y subsiguientes | : 248.972 Kgrs. x S/. 3.75 = 933.645 |
| | <u>SUB = TOTAL ALIMENTOS</u> S/. 1'162.706 |
| 7. <u>PRECIOS</u> | |
| Pollitos "BB" 6.000 x 6.50 | S/. 39.000 |
| Combustible/ave S/. 0.36 | S/ 2.160 |
| Vacuna y Medicina/ave S/. 1.00 | S/. 6.000 |
| Viruta/ave S/. 0.10 | S/. 600 |
| Mano de Obra 3 jornal día c/u S/. 25.00 | S/. 38.250 |
| 8. <u>POSTURA:</u> | 65% S/. 1'164.690 |
| 9. <u>PRECIO POR HUEVO:</u> | S/. 0.30 |
| 10. <u>PRECIO POR AVE AL FINAL DE LA CAMPAÑA:</u> | S/. 12.00 |
| 11. <u>GASTOS NO AVIADOS</u> | : 75% del total de egresos. |
| 12. <u>INTERESES</u> | : Se calculo un x de 56.66% de S/. 314.000.00
= S/. 177,912.00 por toda la campaña. |
| 13. <u>PLAN DE REEMBOLSO:</u> | |
| El 1 ^{er} mes de postura | : El 3% del capital prestado. |
| 2 ^{do} al 8 ^{vo} mes de postura | : El 11% del capital prestado. |
| 9 ^{no} al 12 ^{avo} mes de postura | : El 5% del capital prestado. |

MORTALIDAD Y EXISTENCIA MENSUAL DE AVES

SOLICITUD : S – BIAF 232/2004
SOLICITANTE : Carmen ESTRADA DE MENDOZA.

	MESES	2004	2005
1	MAYO	E : 6.000 M 5% : 300	
2	JUNIO	E : 5.700 M 2% : 114	
3	JULIO	E : 5.586 M 2% : 112	
4	AGOSTO	E : 5.474 M 2% : 109	
5	SETIEMBRE	E : 5.365 M 2% : 107	
6	OCTUBRE	E : 5.258 M 1% : 53	
7	NOVIEMBRE	E : 5.205 H 1% : 52	
8	DICIEMBRE	E : 5.153 H 1% : 52	
9	ENERO		E : 5.101 M 1% : 51
10	FEBRERO		E : 5.050 M 1% : 51
11	MARZO		E : 4.999 M 1% : 50
12	ABRIL		E : 4.949 M 1% : 49
13	MAYO		E : 4.900 M 1% : 49
14	JUNIO		E : 4.851 M 1% : 49
15	JULIO		E : 4.802 M 1% : 48
16	AGOSTO		E : 4.754 M 1% : 48
17	SETIEMBRE		E : 4.706 M 1% : 47
18	OCTUBRE		E : 4.659 M :

COSTO DE PRODUCCION TILAPIA JULIO 2007

Ambito	:
Cultivo	: Peces
Variedad	: Tilapia.
Condición	: Mantenimiento.
Sistema	: Tecnología media.
Epoca de Siembra	: Todo el año.
Área	: 01 hectarea
Rendimiento	: 7,000 Kg./ha/año.
Precio venta	: S/.6.50 / KG.
Periodo vegetativo	: Anual.

COD	RUBRO	UNID	CANT.	COSTO UNITA S/.	COSTO TOTAL S/.
1	GASTOS DIRECTOS				55508.4
	- Alimentación y Manejo.	Jornal	720	12	8640
	- Cosecha.	Jornal	4	12	48
	- Insumos.				
	- Alevinos.	Unid	60,000.00	0.02	1200
	- Alimentos (03% de la biomasa) polvillo,yuca,sub Prod. Agricolas.	Sacos	225	7	1575
	- Fertilizantes.	Sacos	225	7	1575
	Estiercol de cerdo o gallina 200 Kg./ha /día/25 días mes.				
	- Transporte				0
	- Cosecha.	Kgs.	7,000	6	42000
	- Peces.	Pasaje	6	70.9	425.4
	-Alimentos y fertilizantes.	Sacos	900	0.05	45
	SUB TOTAL				0