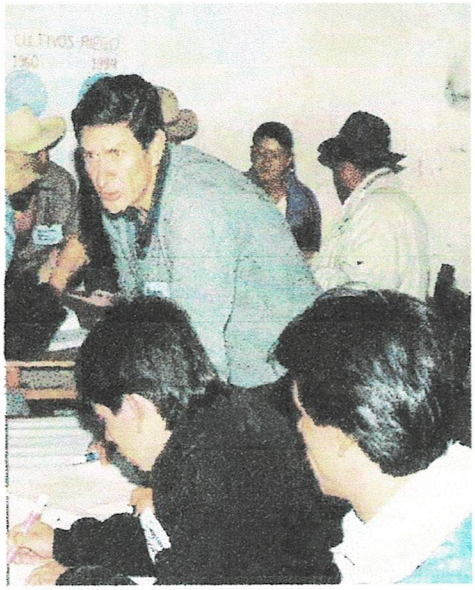
ESPECIALIZACION EN GESTION SOCIAL
DEL AGUA Y SUELO EN LADERAS

MODULO VII

PLANIFICACION DE LA PRODUCCION

Planificación procesos de gestión de agua



NOVIEMBRE 2005

1. INTRODUCCIÓN

En la mayoría de los países en vías de desarrollo actualmente hay una gran necesidad de planificar las políticas y estrategias de desarrollo a los niveles descentralizados. **El reto principal** es la incorporación de las preocupaciones de gestión de los recursos naturales en el proceso más amplio de planificación y toma de decisiones, a nivel local, regional, etc. y establecer vínculos con los planes de desarrollo.

En base a experiencias recientes y del pasado, puede concluirse que hay varios requisitos para cumplir con este reto principal. A continuación se resumen los requisitos más importantes, que debe contener, la metodología que se diseñe:

- Desarrollo de un marco político que describe las prioridades de largo plazo, integrando los aspectos ambientales directamente en el proceso de toma de decisiones.
- Identificación de oportunidades y su integración en políticas de desarrollo socioeconómico, buscando dejar de lado la contradicción aparente entre metas ambientales y metas socioeconómicas).
- Flexible y dirigido a definir prioridades claras, evitando perderse en la cantidad de aspectos asociados con el desarrollo sostenible.

El Análisis Ambiental Estratégico, desarrollada en primera instancia como una herramienta para apoyar la planificación estratégica de una institución a diferentes niveles, se ha convertido en una metodología capaz de analizar el potencial y los problemas ambientales en relación con los objetivos de desarrollo humano. De esta manera lograr una integración óptima de la gestión de los recursos naturales en la formulación o revisión de estrategias, programas o actividades y apoyar a la planificación misma.

El Análisis Ambiental Estratégico es una metodología que ofrece:

1. **herramientas prácticas** para analizar las oportunidades y limitaciones ambientales del desarrollo humano en una etapa previa a la formulación de políticas con miras a lograr una integración óptima de los aspectos ambientales en el diseño de las políticas. Es una guía para adquirir un mayor entendimiento de dos sistemas complejos y de las formas en que interactúan: la sociedad humana y los ecosistemas (la naturaleza).

2. Presenta un **enfoque proactivo,** pues considera los aspectos ambientales en relación con otros objetivos del desarrollo. Abarca todas las tendencias y todas las cualidades relevantes del recurso para el desarrollo sostenible del área geográfica seleccionada. En ese sentido contribuye a una evaluación ambiental de la situación existente. Es una metodología que vincula el inventario y el análisis de los aspectos ambientales relevantes a la integración estratégica de dichos aspectos de desarrollo sostenible.

3. **No es un ejercicio estático,** sino un proceso a largo plazo de un aumento gradual de la conciencia ambiental, que se debe llevar a cabo preferiblemente antes que se produzcan los problemas ambientales, considerándose como tales los efectos inaceptables en los sistemas de subsistencia humana.

4. Es un instrumento **orientado al desarrollo humano.** El AAE no considera el medio ambiente como un interés separado, pero sí el uso racional y sostenible de los recursos naturales, analizando los problemas y oportunidades ambientales, como un elemento y una condición esencial para el bienestar humano en el sentido amplio de la palabra (para presentes y futuras generaciones).

5. Es **estratégico** porque apoya la formulación de políticas y planes estratégicos y propone ajustes a las políticas existentes. El Análisis Ambiental Estratégico debe tener como resultado políticas de desarrollo (más) sostenibles para áreas muy amplias y para todos los actores involucrados, que establezcan nexos de unión óptimos entre la dimensión social, económica y ecológica.

El objetivo general de la metodología es: **Aumentar los conocimientos y la comprensión sobre el medio ambiente y sobre procesos de gestión local con miras a una mejor planificación de los procesos de desarrollo sostenible.**

En primer lugar tiene como resultado **una política o un plan ambiental**, cuya integración con los resultados de las demás dimensiones del desarrollo sostenible (aspectos sociales y económicos) resulta en **una política o un plan de acción de desarrollo sostenible** (regional, municipal, institucional o para una cuenca hidrográfica).

2. CONCEPTOS BASICOS EN QUE SE FUNDAMENT LA METODOLOGIA

A. Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible, modelo de desarrollo que complementó y parcialmente reemplazó los conceptos de desarrollo económico y desarrollo integral, ha sido definido como: un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y los cambios institucionales mantienen una relación armónica y fortalecen el potencial tanto actual como futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas.

El desarrollo sostenible reconoce 3 dimensiones: la dimensión económica, la dimensión ecológica y la dimensión socio-institucional y cultural (a veces llamada social), representado en la figura 1.

La figura se mira como un espacio; cuando una actividad cumple con una dimensión, por ejemplo la dimensión social, la actividad se ubica dentro del círculo de la dimensión correspondiente.

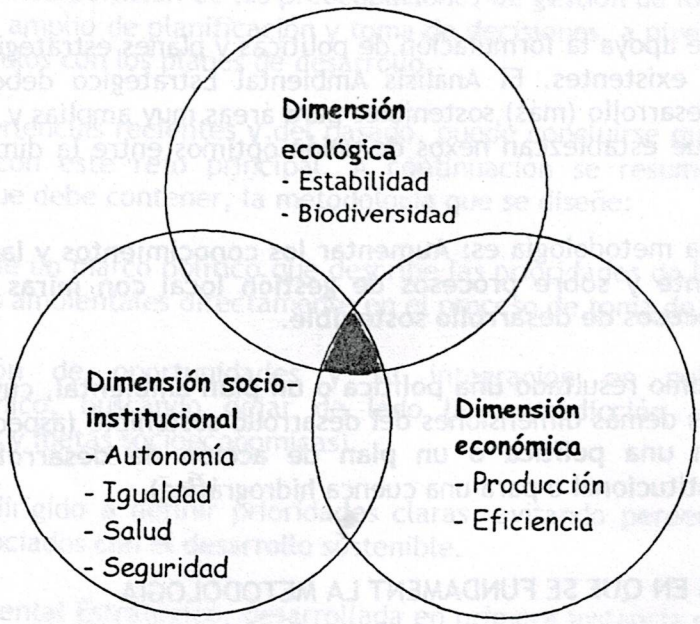
Todas las actividades que no cumplen con la sostenibilidad social están fuera del círculo de la dimensión social. Así se puede ubicar cada actividad o proyecto para cada dimensión: dentro o fuera del círculo correspondiente.

Las actividades que se encuentran dentro de los tres círculos al mismo tiempo se ubican en el triángulo al centro. Estas actividades o proyectos contribuyen al desarrollo sostenible, porque son:

- económicamente rentable,
- ecológicamente sostenible y
- socialmente aceptable.

En la práctica una actividad es sostenible cuando se puede continuar indefinidamente.

Figura 1. Las dimensiones del desarrollo sostenible



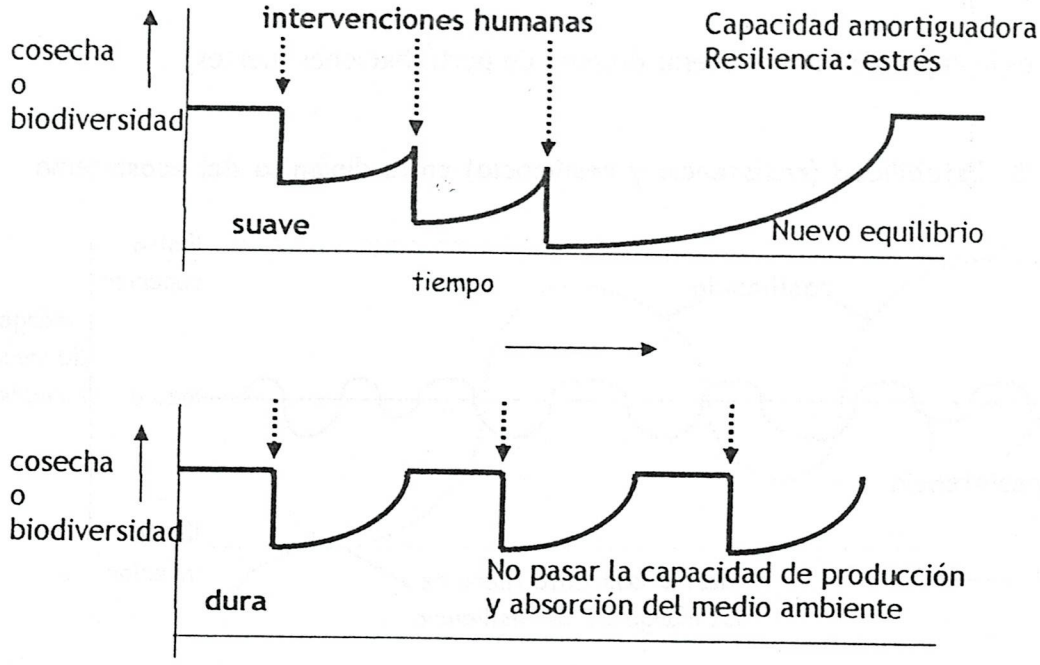
En cada dimensión están indicados los objetivos finales, que son criterios claves referente a cada dimensión y que sirven para juzgar si un cambio es positivo o negativo (figura 1). Por ejemplo para saber si una actividad es económicamente rentable, necesitamos medir su productividad y eficiencia.

En la figura 1 se presentan los objetivos finales más importantes, pero cada grupo puede definir otros que corresponden mejor con sus intereses. Estos objetivos finales reflejan una situación de bienestar tanto del subsistema humano (la dimensión social y económica) como del ecosistema (dimensión ecológica). El conjunto de valores que un determinado grupo desea para sus objetivos finales es la meta de desarrollo.

Para la **dimensión ecológica o sea para la sostenibilidad ecológica** existen muchas definiciones. Entre otras, la llamada definición suave en la que se acepta que el equilibrio ecológico temporalmente queda en un nivel más bajo: sustitución de la calidad ecológica (naturaleza) por aumento económico (sociedad humana), pero una vez terminada la intervención humana, el ecosistema debe tener la capacidad de volver hasta a su nivel de calidad inicial. En la definición dura no se acepta que el equilibrio ecológico llega a un nivel más bajo que lo inicial. Esto quiere decir que después de cada intervención en la naturaleza se debe dejarla regenerar hasta su situación original antes de volver a intervenir.

Estas dos definiciones están presentadas en la figura 2.

Figura 2. Sostenibilidad ecológica suave y dura



La **sostenibilidad ecológica** depende de una gestión adecuada de la naturaleza, lo cual implica (sin ser exhaustivo):

- Reconocer y respetar los límites físicos de la naturaleza:
  a. no sobrepasar la capacidad de producción y de absorción del medio ambiente, o
  b. no pasar la capacidad de resiliencia: afectar la naturaleza solamente hasta tal punto que pueda ser recuperada.
- Reconocer, respetar y en caso de ser necesario, restablecer los ciclos y los procesos ecológicos.
- Reciclaje de las fuentes no renovables.
- Basar el consumo energético en fuentes de energía permanente y renovables y optimizar la eficacia del mismo.
- Mantener y mejorar la biodiversidad existente.
- Tomar en cuenta los riesgos y las fallas que pueden tener repercusiones negativas irreversibles.

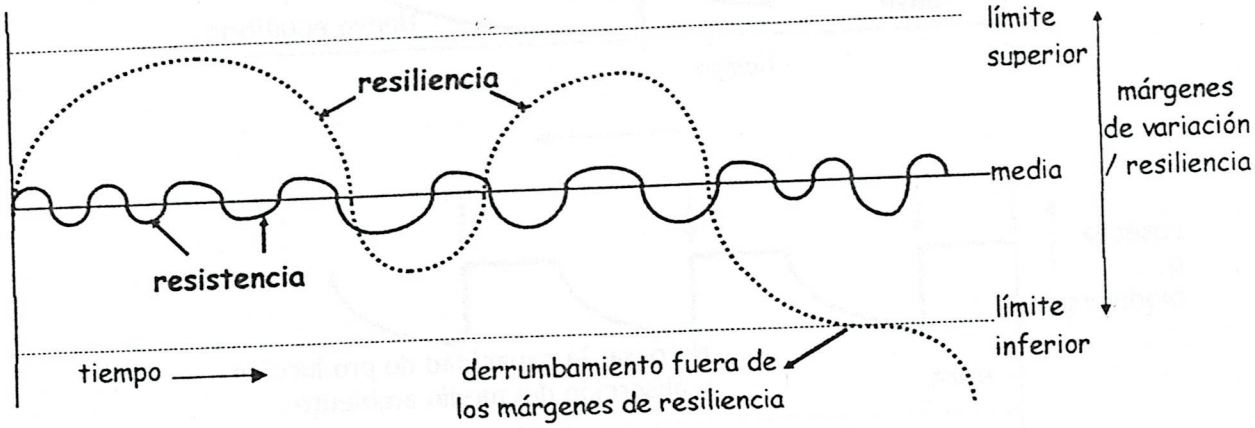
Fuente de información: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV

Estabilidad, incluyendo resistencia y resiliencia (figura 3).

Resistencia es la capacidad de absorber fluctuaciones en calidades de las funciones ambientales.

Resiliencia es la capacidad de recuperar después de perturbaciones fuertes.

Figura 3. Estabilidad (resistencia y resiliencia) en la dinámica del ecosistema



B. Medio Ambiente

El medio ambiente es todo lo que nos rodea, o sea el medio en el cual los hombres y las mujeres vivimos. Más detallada la definición de medio ambiente es: el conjunto de los recursos naturales, culturales y el espacio rural y urbano, que puede verse alterado por agentes físicos, químicos y biológicos, o por factores debidos a causas naturales o actividad humana, todos susceptibles de afectar directa o indirectamente las condiciones de vida humana y el desarrollo de la sociedad.

Dividimos el medio ambiente en dos subsistemas: **la naturaleza** (los ecosistemas) y **la sociedad humana** (sistema socioeconómico). Cada subsistema se caracteriza por los procesos al interior del subsistema (por ejemplo procesos naturales en el uno y relaciones sociales en el otro). Pero como los dos subsistemas hacen parte de un sistema medio ambiente, existen también relaciones entre ellos. Estas relaciones pueden ser positivas o negativas, como muestra la figura 4.

Los problemas ambientales se pueden dividir en:

1. Degradación del medio ambiente debida a un **uso no sostenible de los recursos naturales**, lo cual tiene que ver con la extracción de productos de la naturaleza sin compensar por esta pérdida (**agotamiento**).

2. Degradación del medio ambiente debido a **contaminación** o sea agregar o añadir elementos (a veces tóxicos) al medio ambiente por lo cual éste pierde valor.

3. Degradación del medio ambiente debida a **perturbación y manipulación**, lo cual implica destruir o alterar las condiciones naturales (por ejemplo erosión a causa de la construcción de una carretera en una ladera, un dique o una represa, introducción de especies exóticas o variantes mediante ingeniería genética).

Cuando hablamos de **problemas ambientales** pensamos en la degradación de los recursos naturales causada por el ser humano. Terremotos y huracanes también pueden causar una degradación ambiental fuerte y a eso llamamos **fenómenos naturales**.

Es importante hacer la distinción, porque los problemas causados por el hombre podemos combatir y evitar, pero los fenómenos naturales no podemos evitar (aunque podemos reducir sus impactos negativos por tomar actividades preventivas).

3. ANALISIS AMBIENTAL ESTRATEGICO COMO PROCESO DE GESTIÓN LOCAL

Relación con los objetivos de la Gestión Local

Mediante la incidencia en estos procesos, se persigue una interacción más efectiva entre la sociedad civil y población en general, con los órganos decisores, para construir un sistema en el cual existan espacios de negociación entre los actores, en donde los grupos menos favorecidos están incluidos en los procesos de toma de decisiones.

En específico esto implica que se tiene que:

1. Aumentar la participación de los ciudadanos/as en los procesos de toma de decisiones y la formulación e implementación de políticas al nivel local.

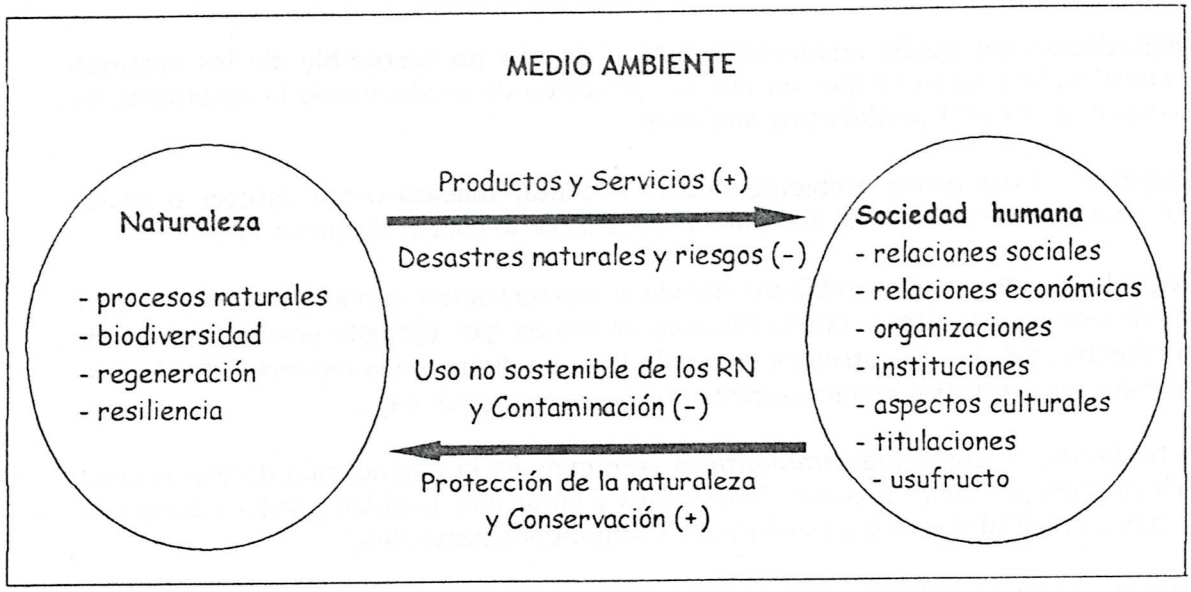
2. Fomentar la cogestión mediante la intervención de la población en la definición, ejecución y fiscalización de políticas y normas, así como el aumento de la capacidad de las instancias de gestión al nivel local.

3. Promover un sistema mejorado, más eficiente, eficaz y equitativo de servicios tomando en cuenta la división de roles y responsabilidades entre actores públicos y privados.

Participación de la población

En el marco de la Gestión Local, se debe fomentar la participación de la población en procesos de análisis, planificación y monitoreo del desarrollo. La participación de la población en talleres facilitados mediante el Equipo Técnico, conlleva un intercambio

Figura 4. El sistema medio ambiente y sus dos subsistemas: la naturaleza y la sociedad humana



El AAE pretende hacer entender estas relaciones entre los subsistemas, pero también analiza en profundidad los procesos dentro de cada subsistema, para mejor explicar lo que está pasando con el medio ambiente.

C. Conceptos ambientales

Para muchos aspectos de la vida (como alimentación, vivienda, recreación, etc.) el ser humano depende de la naturaleza. La naturaleza da productos y servicios esenciales para la vida al hombre / a la mujer, a los que llamamos **funciones ambientales.**

Cuando la relación naturaleza - sociedad humana es una relación **en equilibrio,** eso significa que las funciones ambientales (producción agropecuaria y forestal, agua para tomar y aire para respirar) son funciones constantemente **renovadas.** O sea la producción de hoy no afecta el potencial de sacar una producción futura. Por ejemplo, la regeneración natural de un bosque en el subsistema naturaleza está en equilibrio con la cantidad de madera que extrae el hombre o la mujer (exponentes de la sociedad humana) siempre y cuando la producción natural equivalga al consumo.

Las **tendencias** en las funciones ambientales indican la dirección en la cual se están desarrollando dichas funciones en el transcurso del tiempo.

Problemas ambientales son aquellas tendencias negativas en las funciones ambientales causadas (o aceleradas) por el ser humano que tienen efectos negativos para los objetivos finales del mismo. Los problemas ambientales ocurren cuando la calidad de las funciones ambientales va disminuyendo. La forma de vivir hoy afecta negativamente a las funciones ambientales de una manera que se arriesga la vida del mañana.

4. EL PROCESO DEL ANALISIS AMBIENTAL ESTRATEGICO

Las Fases

El proceso desde la preparación y la ejecución hasta el seguimiento se divide en 5 fases distintas. Ver figura N° 05

- **Fase 1. Orientación general, iniciación y preparación**

El éxito de un proceso depende de gran parte de la identificación del lugar donde se aplica y del interés que existe para hacerlo. Lo ideal es que una institución o organización hace la solicitud para implementar un proceso, la demanda), pero en muchos casos no se conoce la herramienta, quiere decir que una organización (facilitadora) tiene que promover la metodología (la oferta). Sobre todo en el último caso es sumamente importante averiguar si existe un verdadero interés para implementar el proceso. Relacionado a eso se tienen que identificar las instituciones y organizaciones que tienen este interés y decidir qué organización será el dueño del proceso y de los resultados. La organización dueña del AAE tiene que ser una organización con importancia en la zona y con poder convocatorio, porque la participación de otras organizaciones y la población dependen de eso.

Se logra interés en el proceso a través de reuniones con los diferentes actores y un Taller Introductorio, donde se explica lo que es la metodología y para que sirve. Durante este taller se definen por primera vez los Términos de Referencia: un convenio entre los diferentes participantes sobre los objetivos, los resultados esperados, la manera de implementar el AAE, el financiamiento, etc.

directo entre población y profesionales, lleva a un mayor entendimiento mutuo y permite que se tomen en cuenta los conocimientos y las necesidades de la población usuaria en la definición de las políticas.

En los territorios donde se ejecuta un AAE pueda existir una participación comunitaria alrededor de intereses concretos o una participación social de la población en organizaciones gremiales. El AAE permite el involucramiento de estas organizaciones así como individuos en procesos que tienen que ver con la toma de decisiones sobre la gestión pública y fomentar de esta manera una verdadera participación ciudadana. Tal participación no debe limitarse a ser un instrumento para conocer opiniones, sino ofrecer oportunidades para transformar realidades.

Cogestión

La metodología ofrece herramientas para un proceso estructurado de análisis de las causas y los efectos de problemas ambientales, económicos y sociales. Cuando éste análisis se realiza con la participación de los mismos actores implicados, se facilita una discusión entre ellos acerca de los factores subyacentes a sus acciones. Aplicada de esta manera, se estimula el aprovechamiento de espacios de diálogo - institucionalizados o no - por los actores locales, posibilitándose una negociación de intereses de las partes involucradas en la fase de planificación y toma de decisiones. Por el mayor conocimiento de la problemática que obtienen los actores a través del proceso de análisis y por así tener mayores elementos para participar en procesos de concertación, coordinación y articulación social y territorial, la aplicación de la metodología puede contribuir a una cogestión entre gobierno, sociedad civil y ciudadanos/as en general.

Prestación de servicios

La metodología, entre otras cosas, enfoca los servicios públicos que tienen una relación directa o indirecta con los recursos naturales, como son la producción y distribución del agua potable o para riego. La metodología facilita herramientas para analizar causas y efectos de la problemática de estos servicios con los actores implicados. Generalmente, en cuanto a la prestación de servicios se comparten una variedad de competencias de las diferentes entidades vinculadas a la temática, lo que hace necesaria una interacción entre los diferentes actores. Además en el marco de los procesos de descentralización y privatización, las organizaciones de la sociedad civil y los actores privados juegan un papel cada vez más grande en la prestación de los servicios. El análisis de problemas y oportunidades así como la planificación conjunta de acciones que facilita la metodología puede contribuir a constituir un marco para la interacción necesaria con respecto a la prestación de servicios entre esta variedad de actores.

Interacción y participación: bases para una gestión democrática

Mediante la metodología como proceso de análisis y planificación interactiva, se han facilitado procesos de coordinación interinstitucional mientras al mismo tiempo se estimula la participación de la población en estos procesos. Esto ha llevado no solamente a la constitución y el fortalecimiento de instancias de coordinación institucional, sino también a la articulación de éstas con las necesidades de la población. De tal forma la metodología contribuye a la creación de condiciones para una gestión que contempla los intereses de la población y aprovecha el potencial de los recursos locales disponibles.

➢ **Fase 2: Exploración**

Para conocer mejor la región y las instituciones y organizaciones presentes, se empieza con una recopilación de información disponible en documentos y a través de personas que conocen la zona. El resultado será un Estudio de Contexto con Enfoque de Género que también incluye un mapa institucional. Este estudio sirve también para identificar los actores claves para el proceso y por eso está estrechamente ligado a la fase 1.

Cuando existe suficiente interés para aplicar la metodología y se sabe con quién se llevará a cabo, los y las participantes clave del proceso (Equipo AAE, Órgano Coordinador y otros) se capacitan a través de un Taller Operativo. En el taller de 3 - 5 días se recorren los 10 pasos del AAE, lo cual no solamente sirve para capacitar a la gente para operacionalizar el proceso, sino también para explorar el conocimiento de los participantes. El resultado de este primer ejercicio AAE, servirá para entrar más en detalle durante la fase siguiente.

➢ **Fase 3: Trabajo en el campo**

Los Pasos 1-8 son los que analizan el contexto ambiental, los problemas y las oportunidades. Antes de comenzar es importante delimitar el tema o la zona o ambos: La metodología a aplicar será general o sobre un o algunos temas importantes, en toda la región o solamente una parte?

Normalmente el Equipo Técnico implementa esta fase, y define como hacerlo: a través de trabajo en equipo, tlleres con diferentes grupos de interés, reuniones de profundización, estudios específicos, etc. El grado de participación ciudadana depende del modo de trabajo y los eventos que se organizan.

➢ **Fase 4: Planificación**

De los resultados de los pasos 1-8 se elabora un informe, que se presenta en un Taller de Retroalimentación con representantes de las diferentes instituciones y organizaciones y la población. El taller sirve para revisar los resultados en un grupo más amplio y para generar interés en la fase de planificación.

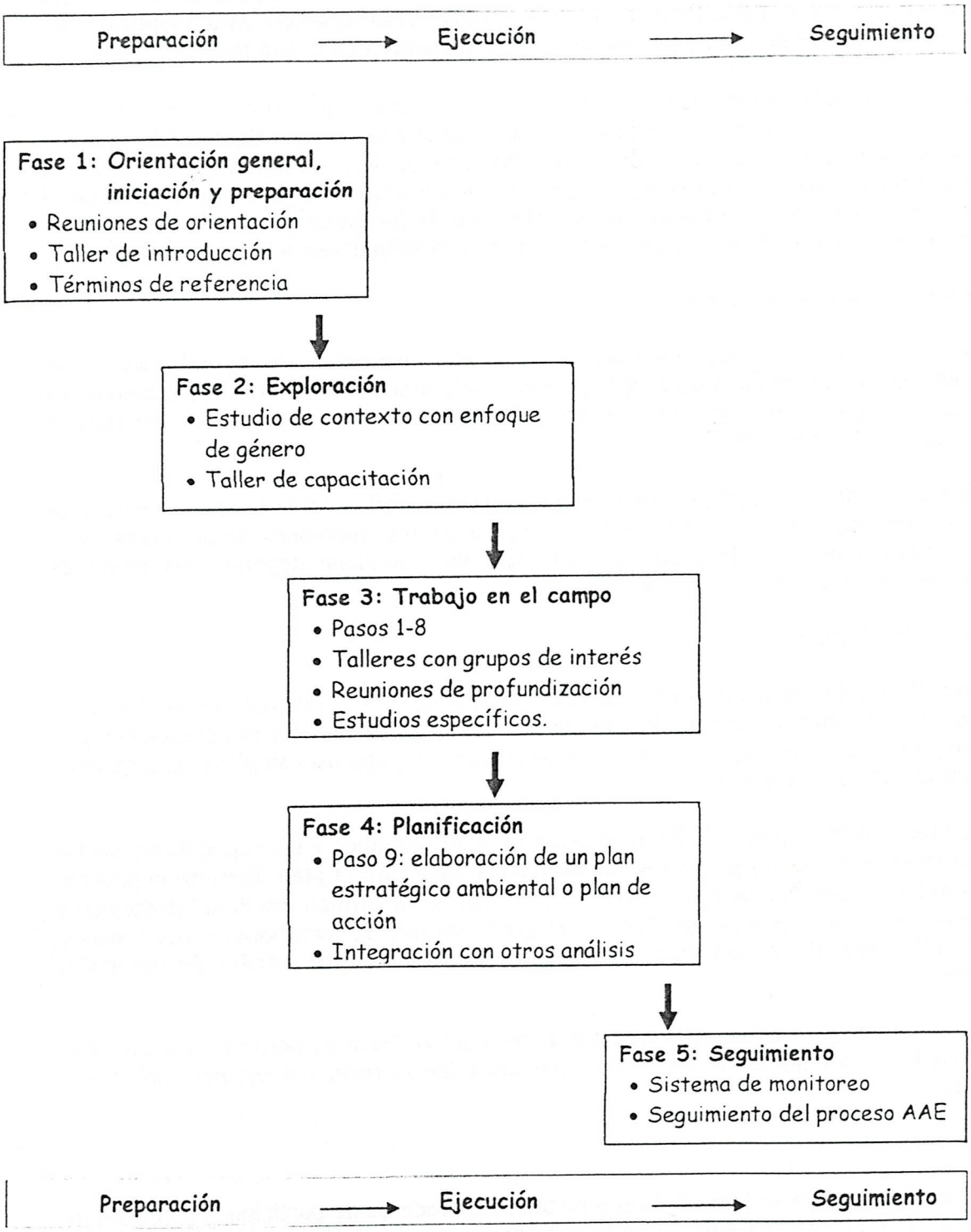
Los resultados de los pasos 1-8, los resultados de otros estudios y las capacidades de las organizaciones y proyectos presentes constituyen la base para el plan. Durante el proceso ya se ha definido qué plan se quiere elaborar, normalmente primero un Plan Estratégico y para operacionalizarlo un Plan de Acción. El grado en que se incorporan otros temas o sectores determina si el plan es estrictamente ambiental o más amplio de desarrollo sostenible.

La elaboración del plan es también una tarea del Equipo Técnico, pero en esta fase hay mucho más involucramiento de los niveles más altos (decisorios), por ejemplo del dueño del proceso.

➢ **Fase 5: Seguimiento**

Mediante la metodología se han iniciado o fortalecido procesos de participación ciudadana y coordinación interinstitucional, a través del análisis de la problemática ambiental y la subsiguiente fase de planificación. El seguimiento necesario de estas fases se puede realizar a través de la implementación del plan elaborado y la organización de forma

Figura 5. Las cinco fases del proceso AAE



Fuente de información: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV

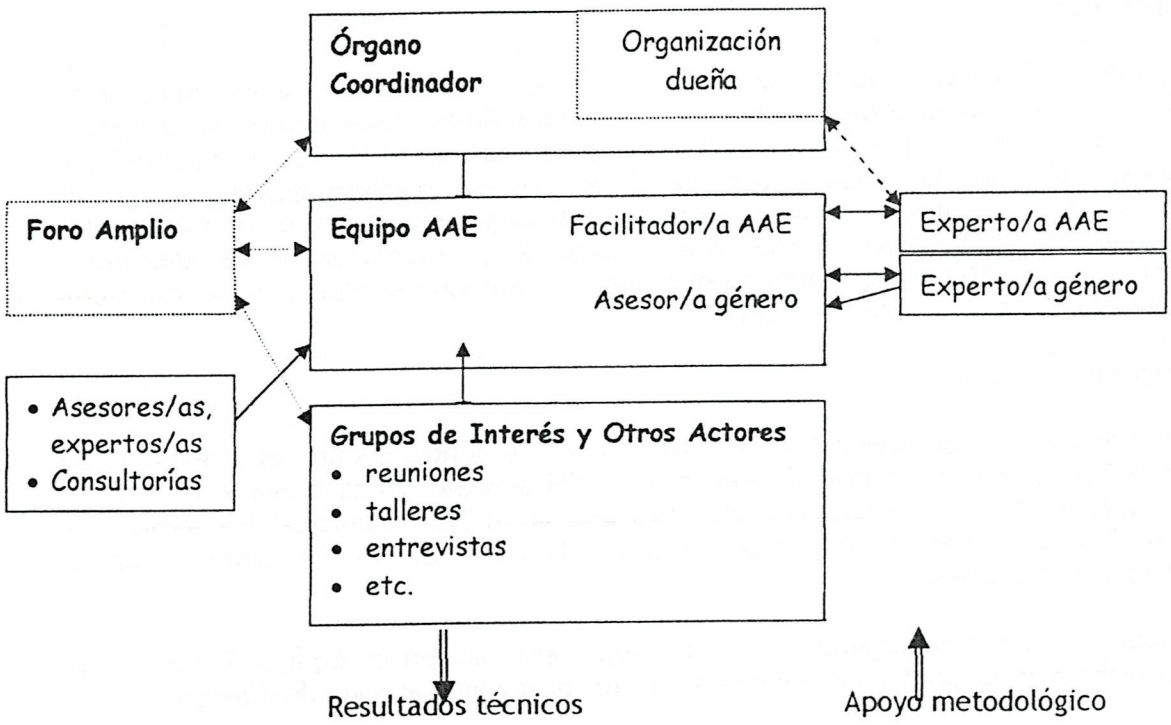
Una forma especial del Foro Amplio es un Foro con Aspirantes Políticos en un año electoral, para garantizar que el proceso iniciado continua con los nuevos mandatarios / gobernantes después de las elecciones.

➢ Los Grupos de Interés y Otros Actores

Los Grupos de Interés y Otros Actores son las personas que participan en las reuniones, los talleres y las entrevistas durante la implementación de los pasos metodológicos. El nivel de participación de la población en el proceso depende de la manera en que participan estos grupos.

La figura 6 da una impresión esquemática, de como los diferentes grupos de participantes en el proceso colaboran. Personas expertas en la metodología pueden dar su asistencia técnica en ciertos momentos. Ellos pertenecen a la organización faciltadora. Otro grupo no mencionado arriba son expertos técnicos, que se pueden entrevistar o contratar para realizar estudios puntuales, sobre temas que el Equipo Técnico no domina.

Figura 6. Relación entre los diferentes participantes al AAE



estructurada de intercambios entre los diferentes actores en la región; lo último muchas veces alrededor de temas o en general

Otro aspecto importante del seguimiento es establecer un Sistema de Monitoreo de los cambios ambientales, que no solamente analiza los cambios causados por actividades ambientales, sino más bien de todas las actividades ejecutadas en la zona.

5. CATEGORÍAS DE PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL ANÁLISIS AMBIENTAL ESTRATÉGICO

Existen diferentes categorías de personas que participan al AAE:

- El Equipo Técnico
- El Órgano Coordinador
- El Foro Amplio o Grupo de Consulta
- Los Grupos de Interés y Otros Actores.

La selección adecuada de participantes relevantes en las diferentes etapas del proceso es crítica y requiere de una buena preparación.

A continuación se presentan las diferentes categorías de participantes.

➢ Equipo Técnico

Un equipo de 6-10 personas que serán directamente responsables para la implementación del AAE. Son representantes de instituciones y organizaciones claves dentro de la región. Es importante encontrar personas con diferentes disciplinas en el Equipo. El facilitador o facilitadora, quien es la persona que dirige el proceso metodológicamente, no es necesariamente de la zona, pueden ser técnicos de la organización que facilita (y a veces también financia) el proceso. Cuando haya suficiente participación de las diferentes organizaciones presentes en la región en el Equipo, el trabajo del equipo ya servirá como proceso de coordinación interinstitucional.

➢ Órgano Coordinador

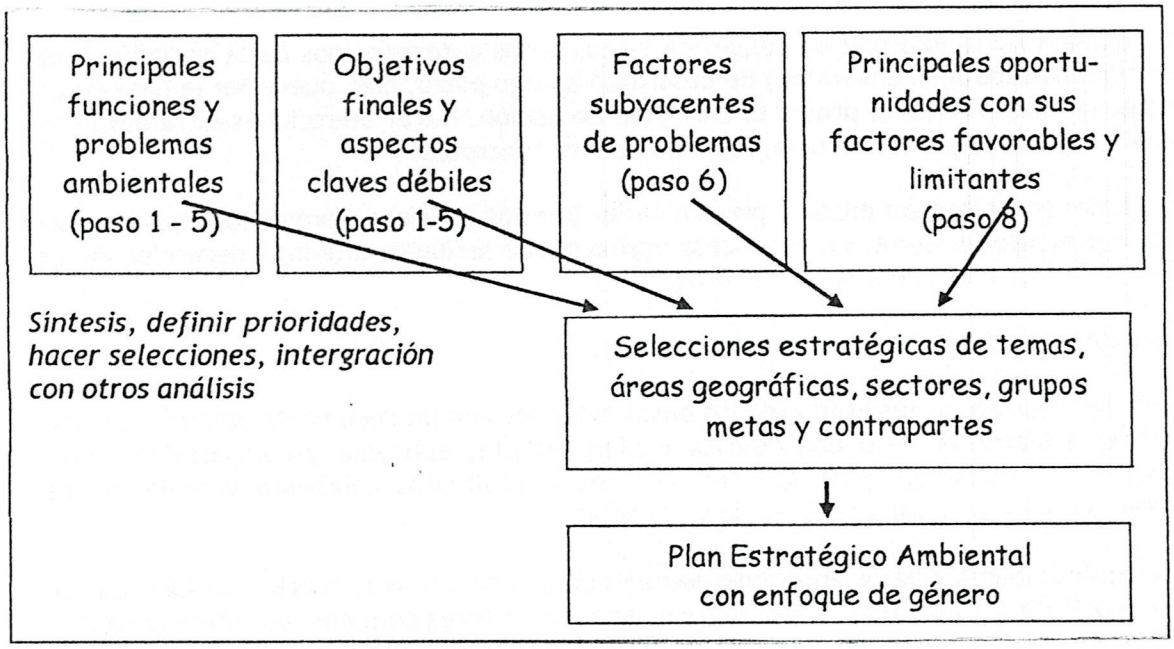
Representantes de las organizaciones e instituciones clave dentro del proceso con poder de toma de decisión, que velan por el buen avance del proceso y una buena coordinación entre las organizaciones involucradas. Por ejemplo un alcalde municipal y directores o representantes regionales de un programa o proyecto. El dueño del proceso AAE se encuentra en este Órgano.

Normalmente las mismas organizaciones son representadas en el Equipo Técnico y el Órgano Coordinador, el primero al nivel de técnicos, el segundo al nivel de directivos.

➢ Foro Amplio o Grupo de Consulta

Representantes de organizaciones e instituciones o de la población organizada con interés en el proceso y/o en la implementación de los resultados del mismo y que no son directamente involucrados en la implementación (que no se encuentran en el Equipo Técnico). A distintos momentos se organiza reuniones o talleres con el Foro para informarles y incluirlos en el proceso. No siempre existe un Foro Amplio.

sectores parece ser conflictivo (no solamente en el marco del espacio necesario, pero también frente a inversiones de recursos económicos o humanos).



Al otro lado es importante analizar si hay vínculos positivos entre diferentes temas o sectores. Así se puede hacer paquetes de temas que facilitan la priorización. Por ejemplo cuando haya una relación entre la protección de ciertas zonas boscosas y la producción de agua para el municipio, será más lógico formular un programa para conservar las fuentes de agua en lugar de tratar estos temas por separado.

Aunque la metodología toma en cuenta los aspectos sociales y económicos en los diferentes pasos, los varios temas o sectores en conjunto forman en primer instancia un **Plan Estratégico Ambiental**: o sea, un plan ideal desde el punto de vista ambiental.

❖ Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible

Para elaborar un **Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible**, este Plan Ambiental deberá integrarse con los resultados de otros análisis en los que otros sectores o dimensiones constituyen un punto de partida: estudios de mercado, estudios sobre otras actividades económicas, análisis de género, análisis de pobreza etc.

La integración de planes, proyectos y programas existentes en el plan estratégico se puede asegurar a través de la participación de las organizaciones dueñas de estos planes en la elaboración del plan estratégico. Al mismo tiempo se asegura que se tome en cuenta las capacidades de cada organización, por que son ellas que tienen que implementar el plan en una fase posterior. Cuando haya dudas sobre las capacidades de las organizaciones participantes se puede proponer realizar un FODA.

- **Visión:** una imagen mental fuerte del futuro deseado, visualizado o descrito, como meta que da dirección a la estrategia.

- **Estrategia:** un camino que describe como realizar el futuro deseado y alcanzar los objetivos establecidos.

3. DESARROLLO METODOLOGICO DE ESTA FASE

Tarea 1 Elaboración de un documento de los resultados de los pasos anteriores

Uno de los insumos importantes para la planificación son los resultados de los pasos 1-8 del AAE. Normalmente se presentan estos resultados en un documento, paso por paso y sí necesario por tema. Sirve como resumen de todos los análisis con diferentes actores y del Equipo AAE mismo. La presentación se puede hacer muy bien a través de los matrices y cuadros del AAE, pero siempre con una explicación e interpretación por escrito. Véase *Módulo 6: capítulo 6.*

Tarea 2 Buscar los temas o sectores ambientales relevantes

Dos enfoques existen para identificar a los actores y factores clave y para priorizar los temas o sectores resultantes:

- un ejercicio matemático
- buscar consenso.

El ejercicio matemático consiste en atribuir la prioridad máxima a aquellos actores y factores que aparecen con mayor frecuencia en los resultados de los pasos 6 y 8. Estos actores y factores pueden servir como una palanca o un catalizador para solucionar problemas ambientales o para aprovechar oportunidades.
El consenso se obtiene mediante los conocimientos adquiridos en los pasos anteriores. Al trabajar de forma flexible con los resultados del AAE, se podría atribuir más peso a ciertas funciones ambientales, a oportunidades o problemas ambientales, a ciertos actores o factores subyacentes, o a campos de acción específicos. Normalmente durante la implementación de los pasos estos temas ya se identifican automáticamente, porque son los temas que exigen más atención por la naturaleza de la problemática de la zona.

Tarea 3 Definir cada tema o sector relevante

Las actividades relevantes se dirigen tanto a actores/as de nivel de toma de decisiones más bajo como a los de nivel más alto. Los ámbitos del nivel alto deciden sobre políticas económicas, legislación, capacidad institucional e innovaciones y cambios tecnológicos. Estos ámbitos deben facilitar a los actores a nivel local la adopción de prácticas y estrategias más sostenibles para el uso de los recursos naturales. Esto implica la creación de un entorno socioeconómico e institucional potencializador para los actores/as a niveles más bajos.

❖ **Plan de Acción**

Después se deberá decidir como implementar el Plan Estratégico a través de un Plan de Acción o Plan Operativo. ¿Qué elementos del plan estratégico son aplicables a corto plazo y "quién hará qué"? El panorama institucional debe asegurar (sostener) la implementación del plan de acción. Esto implica crear nexos de unión entre el plan de acción con los planes, programas y proyectos ya existentes.

La operacionalización del plan estratégico se puede realizar a través de un Plan de Acción Municipal que incluye todos los temas o a través de un Plan de Acción por Tema o Sector. La última opción da la posibilidad de priorizar mejor los temas para que la implementación de actividades pueda comenzar más temprano. La implementación de las actividades del Tema X ya puede empezar cuando el plan de acción del Tema Y o Z todavía está en la fase de elaboración.

La implementación de los elementos del Plan de Acción mediante la formulación detallada de las actividades propuestas como proyectos, programas e intervenciones de desarrollo bien definidos en conformidad con una estructura de marco lógico, es responsabilidad de las instituciones involucradas (incluyendo las autoridades locales).

El Plan de Acción de Desarrollo Sostenible integrado y aplicable satisface los siguientes criterios:

- Coherencia en cuanto al alcance de una meta de desarrollo bien definida.
- Una cantidad de actividades suficientemente limitada para ser factible (qué hacemos ahora y qué queda para el futuro?).
- Apoyo de los actores/as involucrados en la implementación.
- Actividades bien delimitadas, acompañadas de una indicación de los actores/as responsables, de indicadores de progreso medibles y de una planificación del tiempo.

2. DEFINICIONES

Algunos conceptos básicos que ayudan a la comprensión de esta fase

➢ **Planificación:** un proceso continúo de reflexión sobre cómo alcanzar las metas preestablecidas, mientras que se cumplen los criterios de efectividad y eficiencia.

➢ **Política:** una dirección general de acción que un gobierno u otra institución persigue y que orienta la toma de decisiones continua.

➢ **Plan estratégico:** un plan a largo plazo con una visión de un futuro deseado y con estrategias de como mover de aquí (ahora) hasta allá (futuro).

➢ **Plan de acción (plan operativo):** un plan a corto plazo que define como implementar el plan estratégico a través de proyectos y actividades concretos. El plan de acción tiene un presupuesto.

La elaboración del plan estratégico tiene como insumo los planes temáticos o sectoriales. En esta fase es importante de verificar si estos planes por tema no son conflictivos o mejor si hay sinergia entre ellos. En caso de conflictos entre temas tiene que tomar decisiones estratégicas, que tienen que ser bien fundamentadas. El AAE aspira a generar los conocimientos necesarios para permitir una transparencia máxima de dicho proceso de toma de decisiones y sus consecuencias esperadas. Normalmente eso no quiere decir que se rechaza todo el plan de un tema, pero que se tiene que buscar adaptaciones pare que los diferentes planes no sean conflictivos.

Tarea 7 Elaborar el Plan de Acción (Plan Operativo)

El plan estratégico tiene una visión a largo plazo que se concretiza a través de un plan de acción o plan operativo. En el plan de acción se encuentra con actividades concretas, un presupuesto y una distribución de las responsabilidades (marco lógico).

Tarea 8 Eliminar los vacíos en los conocimientos e investigación posterior

La ejecución de un AAE siempre revelará datos necesarios e información que faltaba. Los vacíos identificados en los conocimientos pueden considerarse como temas de investigación posterior en el marco de los proyectos y programas existentes o planeados. Es posible delegar necesidades de investigación a institutos de investigación, universidades u ONGs. Es importante definir si se necesite esta información a corto o largo plazo

Tarea 9 Ejecutar un AAE más detallado para sectores, áreas locales o grupos meta seleccionados

Se podría llevar a cabo un AAE más detallado, si se ha hecho selecciones estratégicas en función de regiones prioritarias, grupos meta o sectores específicos.

3. PAUTAS PARA FORMULACION DE INFORMES

3.1 DE LOS RESULTADOS DE LOS PASOS ANTERIORES A LA FASE DE PLANIFICACION

A continuación se presenta **dos índices** para informes sobre los resultados de AAE. Se recomienda en primera instancia elaborar un informe sobre los resultados AAE paso por paso Este documento tiene que reflejar el AAE de toda la zona (o las subzonas) y también la aplicación del enfoque de género durante el proceso. Este documento es la base de cualquier planificación o seguimiento.

Después se hace un **Resumen Descriptivo** de los resultados, un documento más legible y más apropiado para presentar durante un Taller de Retroalimentación. Eso incluye unos capítulos de introducción basados en el Estudio de Contexto, enriquecido por la información de los primeros pasos del AAE, y después una descripción de la problemática y de las oportunidades.

También se puede combinar los dos documentos en uno, donde se explique los cuadros del AAE paso por paso por un texto narrativo al lado, o se pone los cuadros como anexo de un documento descriptivo.

En la mayoría de los casos se requieren incentivos para motivar a los actores/as involucrados/as a que colaboren: capacitación, suministro de información, nuevas tecnologías, subvenciones, acceso a sistemas de crédito, acceso a servicios sociales, venta de productos a precios garantizados. Los incentivos son especialmente necesarios para superar "períodos de transición" en los que la relación costos -beneficios queda temporalmente deteriorada. Los incentivos pueden ser útiles para lograr un equilibrio adecuado entre los beneficios esperados a largo plazo y las necesidades a corto plazo de los grupos de interés.

Tarea 4 Chequear si los aspectos ambientales son integrados con otros aspectos (socio-económicos, culturales, legislativos, etc.)

Tiene que velar si los aspectos de las otras disciplinas han sido incorporados suficientemente en los análisis de los pasos anteriores. Sí no, es necesario integrar resultados de estudios de género, socio-económicos etc. con los del AAE en este paso.

Tarea 5 Crear vínculos con los planes y programas existentes y asignación de responsabilidades

Es necesario hacer un inventario de las actividades, organizaciones y proyectos (en tablas o con mapa) y evaluar las capacidades y limitaciones institucionales, con el fin de optimizar la colaboración, evitar duplicación de trabajo y utilizar de forma óptima (eficiente y efectiva) las capacidades y las experiencias disponibles. En este sentido, son relevantes los siguientes criterios institucionales:

- Enfoque en el nivel de actores donde se ha adquirido experiencia y donde existen contactos.
- La capacidad de influir en los actores y en los factores subyacentes a nivel alto.
- Las oportunidades de coordinar actividades con otras instituciones, donantes, etc.
- Capacidades del personal, áreas de intervención, medios, objetivos, misión y mandato, programas futuros, fondos y dependencia de donantes.
- Duración de los programas y compromisos.

La vinculación entre los elementos de los temas o sectores con los planes, programas y proyectos de organizaciones específicas puede llevarse a cabo de forma relativamente sencilla cuando estas organizaciones participan en la implementación del AAE. Así se toma en cuenta desde el inicio las políticas que tiene cada organización y además las capacidades de las mismas. Lo ideal es a finales de los pasos 1-8 formar grupos temáticos alrededor de cada tema incorporando las organizaciones claves por tema. Cada grupo temático desarrolla su tema como componente del plan estratégico.

Tarea 6 Elaboración del Plan Estratégico (Política)

Con el conocimiento de los diferentes análisis existentes de la zona, los elaboradores/as del plan empiezan con la formulación de una visión, que es una proyección del pasado y presenta hacia un futuro deseado. Para realizar este futuro deseado se establecen objetivos de desarrollo, que pueden ser en general o por tema o sector. Es importante definir la duración del plan y las estrategias para realizar los objetivos establecidos.

Capítulo 2. Relación hombre / mujer - medio ambiente
- 2.1 Sistemas de uso de los recursos naturales (descripción de insumos, rendimiento, mano de obra, tecnologías, sistemas de manejo): relación con las funciones ambientales, economía, aspectos de género, tendencias, oportunidades, políticas de desarrollo pasadas y actuales, legislación)
- 2.2 Tendencias de las funciones ambientales y su impacto
- 2.3 Normas y/o limites relacionados a las tendencias señaladas

Capítulo 3. Análisis de problemas ambientales
(principales problemas ambientales, actividades causantes, actores, opciones alternativas, factores subyacentes y actores secundarios).

Capítulo 4. Análisis de oportunidades ambientales
(conjuntos de oportunidades identificados, campos de acción integrados por sectores o por grupo social, condiciones y actividades para realizar las oportunidades).

Bibliografía.

3.2 PARA LA PRESENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se trata de dar unas pautas para la redacción de un Plan Ambiental o un Plan Estratégico. Este Plan o Estrategia ya puede ser el último capítulo del resumen descriptivo del proceso o puede ser un documento por separado. Después se hace la integración completa con los planes de desarrollo del espacio.

A. Índice propuesto para un Plan Ambiental o una Estrategia para el manejo sostenible de recursos naturales

1. Introducción (descripción del proceso AAE, meta general de la estrategia, reto de formular estrategias para la solución de los problemas y para el aprovechamiento de las oportunidades, integración con otras estrategias ambientales ya existentes).

2. Descripción de una visión general del desarrollo de la región o sector en cuestión, presentación de escenarios de desarrollo (crecimiento de la población, ejes estratégicos).

3. Opciones para orientaciones estratégicas por sector, con los siguientes encabezados: justificación, áreas / zona y grupos meta, objetivos, criterios para intervenciones de desarrollo, oportunidades, actores y indicadores de impacto.

4. Opciones para programas intersectoriales, con los siguientes encabezados: justificación, área / zona y grupos meta, objetivos, oportunidades, actores y indicadores de impacto.

5. Bosquejo de un sistema de monitoreo ambiental, elaborar un listado de indicadores ambientales (objetivos, indicadores, integración con ciclo de planificación).

Versión 1: Índice propuesto para el Consolidado de los pasos anteriores a la planificación

Paso 1: principales funciones ambientales, principales grupos de interés, caracterización de los grupos de interés (actividad principal, área, técnicas aplicadas, uso de recursos) y priorización de las funciones ambientales.

Paso 2: comparación entre el pasado, presente y futuro; los principales indicadores para las funciones ambientales y concluir en qué dirección va la tendencia (anexos 1 y 2).

Paso 3: los impactos más importantes de las tendencias en los grupos de interés (anexo 3).

Paso 4: las normas y límites de las tendencias que tienen el mayor impacto (anexo 4).

Paso 5: las funciones ambientales más problemáticas y su descripción (indicadores, área geográfica, impacto en los objetivos finales, normas, riesgos y actividades causantes).

Paso 6: matrices de actividades causantes, actores primarios, motivaciones y opciones alternativas (anexo 5).

Paso 7: inventario de las oportunidades ya agrupadas por dimensión o sector

Paso 8: las oportunidades más prometedores y su análisis (anexo 6).

Anexo 1: Tendencias de las funciones ambientales
Anexo 2: Cadena(s) de impacto ambiental
Anexo 3: Cuadro de efectos de las tendencias y matriz de impacto de los cambios ambientales en los objetivos finales
Anexo 4: Fijación de normas locales, oficiales y límites con la cadena de razonamiento lógico
Anexo 5: Campo de actores de problemas ambientales
Anexo 6: Matrices de análisis de oportunidades ambientales
Anexo 7: Mapas reflejando la zonificación (problemática / oportunidades / otras)

Versión 2: Índice propuesto para el Resumen Descriptivo de los pasos anteriores a la planificación

Capítulo 1. Descripción de la zona del AAE
- 1.1 Ubicación
- 1.2 Tierra y suelos
- 1.3 Vegetación (aspectos climáticos)
- 1.4 Recursos hídricos
- 1.5 Zonificación (pueden ser zonas climáticas, zonas étnicas, zonas administrativas o según la planificación futura)
- 1.6 Población

Índice propuesto para un Plan Estratégico basado en los resultados del proceso para municipio / región X.

1. Introducción
   1.1 Contexto nacional / regional (planes estratégicos nacionales / regionales)
   1.2 ¿Qué es desarrollo sostenible?
   1.3 ¿Qué es un Plan Estratégico?
   1.4 Introducción al AAE
   1.5 Mecanismos para adoptar un Plan Estratégico (retroalimentación a la población, consejos consultivos por sector, mesas de concertación)

2. Situación actual para el desarrollo sostenible en municipio / región X
   2.1 Características generales de municipio / región X
   2.2 Análisis, tendencias y proyecciones, problemática y oportunidades en dimensiones ecológicas (vea página 22: consolidado de los pasos 1-8: paso 7)
   2.3 Análisis, tendencias y proyecciones, problemática y oportunidades en dimensiones socio-institucionales
   2.4 Análisis, tendencias y proyecciones, problemática y oportunidades en dimensiones económicas

3. Características del Plan Estratégico
   3.1 Visión y duración
   3.2 Objetivos
   3.3 Estrategias (género)

4. Programas de desarrollo (marco lógico)
   4.1 Introducción de las zonas de desarrollo
   4.2 Ejes estratégicos por zona
   4.3 Objetivos por zona
   4.4 Prioridades por zona, con resultados esperados e indicadores
   4.5 Medidas acompañantes
   4.6 Implicaciones para políticas sectoriales
   4.7 Implicaciones para políticas territoriales

5. Implementación de un Plan Estratégico
   5.1 Aspectos institucionales (fortalecimiento municipal, coordinación interinstitucional)
   5.2 Aspectos legislativos
   5.3 Monitoreo y evaluación

Fuente de información: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV

6. Estudios adicionales para llenar las lagunas existentes en el conocimiento.

7. Propuesta de pasos de seguimiento para mejorar las condiciones para implementar la estrategia (estructura de coordinación, estrategia de comunicación, responsabilidades para el sistema de monitoreo, ciclo de planificación estratégica, apoyo requerido).

Para poder sistematizar el proceso, hay que garantizar desde el inicio del mismo, que se plasme la información generada en los diferentes eventos ejecutados en informes y ayudas memorias: qué es lo que se hizo durante el evento, de qué manera, quiénes participaron (diferenciado por sexo), qué problemas se encontraron, cómo se preparó y evaluó el evento, etc. Especial atención merecen los problemas y conflictos que se encontraron durante el proceso y cómo se solucionaron. Intente a describirlos y explicarlos, porque eso puede servir para evitarlos o solucionarlos en el futuro.

Es importante registrar la participación de los/las diferentes actores en diferentes momentos: de los/las miembros del Equipo Técnico, del Órgano Coordinador, pero también de representantes de otras organizaciones y de los grupos de interés en los mini talleres, etc. La incorporación del enfoque de género en el proceso es otro aspecto que hay que evaluar a través de la sistematización.

La sistematización sigue las 5 fases del proceso metodológico y el informe de la misma se puede presentar según el formato utilizado para presentar las experiencias del Análisis Ambiental Estratégico o los estudios de caso. Es claro que una sistematización no presenta resultados técnicos, pero es un informe del proceso. En anexos se pueden presentar programas de los diferentes eventos, resúmenes de evaluaciones de los mismos, etc.

Seguimiento del Proceso AAE

El seguimiento necesario al proceso de AAE se puede realizar a través de la implementación del plan elaborado y la organización estructurada de intercambios entre los diferentes actores en la región; lo último muchas veces alrededor de temas específicos, en general o a nivel del espacio.

Al inicio de un proceso no se puede predecir lo que será el seguimiento porque el AAE mismo va a generar nuevas comprensiones sobre la problemática de la zona y hasta puede atraer a nuevas organizaciones e instituciones para que participen en el proceso de desarrollo.

Para lograr amplio respaldo para el plan estratégico elaborado, hay que tener una **Estrategia de Comunicación**. Es importante informar a los/las actores a diferentes niveles sobre los resultados del AAE y el seguimiento que se pretende dar al mismo (p.ej. el plan a ejecutar.

En primer lugar se trata de la retroalimentación a la población, porque es ella misma que tiene que encontrarse en y acordar el plan de desarrollo, y ser participante clave en la implementación más tarde. Comenzando por ejemplo al nivel municipal con una planificación estratégica, sería idealmente un proceso que se amplia al nivel comunal, en donde el plan municipal dé pautas para el proceso de elaboración de planes comunales.

Para divulgar los resultados del AAE a nivel comunal se ha desarrollado diferentes estrategias:

- a través de reuniones o talleres, muchas veces sobre temas específicos,
- la elaboración de material didáctico como trifolios sobre los temas clave (que sirven a los/las técnicos, para que ellos puedan incorporar la información en sus reuniones con la población),

1. ESQUEMA GENERAL

Fase 5: Seguimiento
- Paso 10: Seguimiento del proceso AAE
- Sistema de monitoreo y evaluación ambiental

2. OBJETIVO DE LA FASE

Objetivo: Continuar el proceso de fortalecer la integración de los aspectos ambientales en el proceso de análisis, planificación e implementación de programas, proyectos y actividades de desarrollo.

3. INTRODUCCIÓN

Mediante el proceso metodológico se han iniciado o fortalecido procesos de participación ciudadana y coordinación interinstitucional, a través del análisis de la problemática ambiental y la subsiguiente fase de planificación.

Para dar seguimiento a este proceso es necesario entender bien lo que pasó, para lo cual se propone hacer una **Sistematización del Proceso AAE** mismo. Con el resultado de esta sistematización y los planes elaborados en la fase de planificación se pueden identificar opciones para dar **Seguimiento al AAE**, sea a través de actividades concretas o bien mediante la creación de estructuras de coordinación. También es importante instalar un sistema de **Monitoreo y Evaluación Ambiental**, para seguir el avance del proceso.

4. TAREAS DEL SEGUIMIENTO

4.1 Sistematización del Proceso AAE

La sistematización del proceso es un análisis del proceso mismo para entender lo que pasó: qué actividades se ejecutaron, quiénes participaron, quiénes tomaron las decisiones clave en qué momento, qué problemas se encontraron, etc. Esta sistematización sirve para la continuación del proceso, pero también para la (mejor) ejecución de otros Análisis Ambientales Estratégicos en el futuro.

- Es mejor monitorear un solo indicador clave en vez de todo un conjunto de todos los indicadores posibles.

d. ¿Qué es la evaluación ambiental?

La evaluación ambiental es el examen sistemático de las consecuencias intencionales y no-intencionales de un plan, proyecto o programa de desarrollo, con la ambición de mejorar la calidad ambiental general, reduciendo o mitigando las consecuencias negativas y capitalizando en las positivas.
El propósito principal de la Evaluación Ambiental es fortalecer el proceso de desarrollo, y hacerlo más sostenible. La Evaluación Ambiental de planes, proyectos y programas es un proceso que debe ser:

- Participativo
- Creativo

Basado en experiencias y valores locales.

- con afiches que se pueden utilizar en comunidades y escuelas,
- con material didáctico para las escuelas, etc.

Una estrategia de comunicación hacia arriba también es importante para interesar y buscar respaldo a niveles donde se toman las decisiones, para la implementación del plan. Más específico, puede ser necesario gestionar fondos para ejecutar el plan; en este caso es importante identificar posibles fuentes de financiación.

Es importante para la organización facilitadora de tener una idea global sobre su rol al final del proceso.

Sistema de Monitoreo y Evaluación Ambiental

Un **Sistema de Monitoreo y Evaluación** de los cambios ambientales, no solamente analiza los cambios causados por actividades ambientales, sino más bien de todas las actividades ejecutadas en la zona. También puede ser interesante analizar el impacto que ha tenido la implementación del AAE mismo en las actividades ejecutadas en la región y en el pensamiento de los diferentes actores.

Un resumen de los principios de monitoreo y evaluación ambiental se indican a continuación:

a. ¿Qué es el monitoreo?

El monitoreo es el análisis sistemático de datos relevantes para la gestión de proyectos o revisión de las políticas. Un sistema de monitoreo describe un conjunto de procedimientos mediante lo cual la información es transmitida a los distintos niveles de gerencia dentro de una organización, para apoyar a las personas con poder de decisión. Cuando se usan métodos participativos apropiados, el monitoreo puede contribuir a una mejor comunicación (dentro y fuera de una organización), concientización, empoderamiento, solución de conflictos y desarrollo del consenso.

b. Un buen sistema de monitoreo es tan importante como un buen plan!

El monitoreo es una parte esencial de un sistema de gerencia adaptiva (de una política, plan o proyecto) para averiguar si las intervenciones son efectivas, para anticipar amenazas y aprovechar las oportunidades. Un buen sistema de monitoreo va mano en mano con políticas flexibles, y permite responder a cambios y eventos imprevisibles. Al igual que la planificación, la inversión en un monitoreo efectivo compensa a largo plazo.

c. Características:

- El monitoreo es un proceso de aprendizaje, para ser mejorado gradualmente.
- Se debe elaborar un primer diseño en una fase temprana de un ciclo de proyecto o de políticas.
- Un sistema de monitoreo no es un proceso tecnocrático.

Sistema de planeación

De manera general, las etapas de la planeación son:

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

La determinación de objetivos y metas

Objetivos de la planeación según Drucker:

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

Objetivos de la calidad de servicio según Juran:

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

I. MARCO REFERENCIAL

PLANIFICACION

Definición

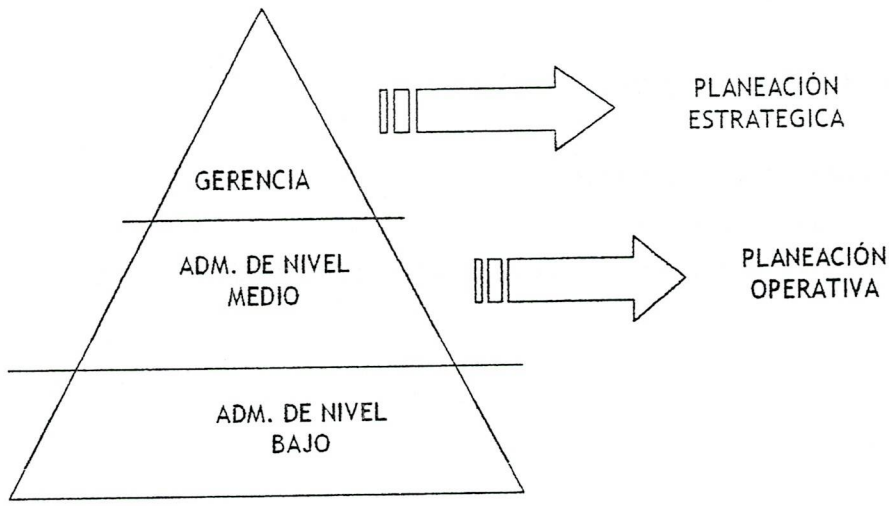
Es un proceso de orientación y coordinación de un conjunto actividades con el propósito de alcanzar una meta determinada.

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

Tipos de planes:

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

La planeación y la jerarquía institucional:



Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitacion en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

II. INFORMACION BASICA

1. Objetivo de la Sesión

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

2. Contenidos principales

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

3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

4. Comentarios

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

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

- Sensibilidad
- Seguridad
- Bienes tangibles
- Conocimiento del cliente

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

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

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

Estructura y etapas del ejercicio
Según programa

Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

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

- Los facilitadores usando papelotes, explican la rutina e instrucciones del ejercicio. Los participantes pueden revisar el Anexo 1, de manera simultánea.
- Los facilitadores forman los equipos de trabajo y explican de manera breve el ejercicio a aquellos que tengan dudas.
- Los equipos reciben todo el material descrito previamente, leen la información alcanzada y trabajan brevemente en su análisis.
- Los equipos usando las cartulinas expresan todas las ideas y propuestas de planeamiento, estas ideas se pegan usando la cinta, sobre un papelote (opcional, puede trabar directamente en la mesa) Usen el Anexo 3 para modelos del trabajo a realizar.
- Terminada la parte de ideas y propuestas, el equipo se reúne y delibera cuál será las mejores estrategias.
- Las mejores propuestas se llenan en el formato respectivo, Anexo 2 y se entrega a los facilitadores.
- Los facilitadores debatirán las propuestas de los distintos equipos.
- Una vez trabajado el ejercicio, los participantes entran en etapa de diálogo y reflexión sobre los pasos trabajados, la forma de análisis ejecutada y la forma en que se tomó la decisión.
  - Las intervenciones más saltantes se anotan en cartulinas y se van pegando sobre un papelote de conclusiones.
- Los facilitadores muestran todo el diseño conceptual y metodológico a partir de las conclusiones arribadas por los participantes.

2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

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

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

III. PROCEDIMIENTO

1. CUADRO DE ACTIVIDADES

2. DESARROLLO DE LA SESION

2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

Haga su plan estratégico

Objetivos del ejercicio

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

Tiempo

Según programa

Preparación

- Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- Se les alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- Los facilitadores generan un debate para las propuestas de los equipos.
- Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- Se trabajará en 2 equipos (20 personas) de 10 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

HAGA SU PLAN ESTRATEGICO

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

Análisis FODA

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

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

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

Análisis Interno

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

Como muestra podemos revisar la tabla 5 - 7 "Lista de verificación para una auditoría interna" de Fred David *<ANEXO No. 01 >*

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

IV. ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

HAGA SU PLAN ESTRATEGICO

1. Forme su equipo de 10 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio a desarrollar, analice con detalle.
3. Uds. deben realizar el análisis interno, externo y plantear estrategias para su organización.
4. Revisadas todas las estrategias, elijan las mejores, para ello en su grupo deben acordar la mejor forma de que la organización alcance sus objetivos.
5. Una vez elegidas las propuestas, llénela en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.

De cada uno de los factores del macroambiente, se obtendrán oportunidades y amenazas, que serán resumidas en la "Matriz de evaluación de factores externos", según proceso de los 5 pasos y el ejemplo de la matriz, presentada en la tabla 4 - 16, < ***Anexo No. 06*** >, y que deber ser llenada en el formato AE-03.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

- Las estrategias se plantean producto de la interrelación de los factores internos y externos, por ejemplo como se observa en la tabla 6-2 <***Anexo No. 07*** >.
- Se desarrollarán 4 tipos de estrategias en la "Matriz de las Amenazas - oportunidades - debilidades - fuerzas (AODF)", según la figura 6-3 <***Anexo No. 08*** > y el ejemplo de la figura 6-4 < **Anexo No. 09** >.

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

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

Elección de Alternativas

De la formulación de las alternativas estratégicas < formato 04-E >, se ELIGIRA la o las estrategias de largo plazo.

De la cual se desarrollan los objetivos, estos tienen por características:

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesion 2: Planificación Estratégica

A partir de la "Lista de verificación, aplíquela a su organización y haga una "Matriz de evaluación de factores internos", tal como se indica en el aspecto conceptual de los 5 pasos < *ANEXO No. 02*> y el ejemplo, tabla 5 - 8 < *Anexo No. 03* >. Ud. Llenar el formato AI-02.

Análisis Externo

Para realizar el análisis externo, cada área deberá formularse preguntas pertinentes, sobre los factores del entorno, debiendo considerarse entre otras las variables, que a manera de ejemplo o guía, se anexan en las tablas planteadas por F. David - < *anexo No. 05*>

VARIABLES	TABLA ANEXA
- Económicas	4 - 1
- Sociales, culturales, demográficas y ambientales	4 - 2
- Políticas, gubernamentales y jurídicas.	4 - 4
- Tecnológicas	4 - 5
- Competidores	4 - 7

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

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

De cada uno de los factores del macroambiente, se obtendrán oportunidades y amenazas, que serán resumidas en la "Matriz de evaluación de factores externos", según proceso de los 5 pasos y el ejemplo de la matriz, presentada en la tabla 4 - 16, < ***Anexo No. 06*** >, y que deber ser llenada en el formato AE-03.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

- Las estrategias se plantean producto de la interrelación de los factores internos y externos, por ejemplo como se observa en la tabla 6-2 <***Anexo No. 07*** >.
- Se desarrollarán 4 tipos de estrategias en la "Matriz de las Amenazas - oportunidades - debilidades - fuerzas (AODF)", según la figura 6-3 <***Anexo No. 08*** > y el ejemplo de la figura 6-4 < **Anexo No. 09** >.

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

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

Elección de Alternativas

De la formulación de las alternativas estratégicas < formato 04-E >, se ELIGIRA la o las estrategias de largo plazo.

De la cual se desarrollan los objetivos, estos tienen por características:

Jerarquización de los objetivos:

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

Metas estratégicas

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

La metas estratégicas deben ser:

- Razonables : Factibles de ser cumplidas.
- Motivadoras : Exigir grado de esfuerzo y compromiso.
- Claras : Evitar confusiones de los resultados esperados.
- Controlables : Susceptibles de ser medidas.

ELECCION ESTRATEGICA

↓

LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias.
- Las estrategias son las ACCIONES que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.
- El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente: 5 años, por ejemplo.
- Normalmente, los objetivos se van diseñados conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.
- Los objetivos de la organización deber ser: Realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables.
- Debe considerar como criterios, para su formulación:
  - Eficacia
  - Eficiencia
  - Consistencia

ANEXOS

FORMATOS PARA LLENADO DEL EJERCICIO

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

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

RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Y METAS ESTRATÉGICAS

- De una estrategia, se pueden desprender uno o varios objetivos.
- De un objetivo, se desprenden varias metas estratégicas.
- En consecuencia, para resumir use una hoja por cada objetivo, del formato 06-EOM.

ATERRIZAJE . . . . . .

AL CORTO PLAZO

- Veíamos que de los objetivos a LP se desprenden objetivos a MP y a CP.
- Los objetivos a CP ya son parte del plan operativo cuyo resultado es un plan secuencial que termina en su presupuesto .

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

FORMATO AI - 02 - MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
1.			
2			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
TOTAL	1.00		

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

FORMATO AI - 01

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

(*) O/A = O: Oportunidad, A: Amenaza

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

COSTA NORTE

FORMATO 04 - E

LA MATRIZ AODF PARA

AREA: _____

	FORTALEZA - F 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____	***DEBILIDADES - D*** 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____
OPORTUNIDADES - O 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____	***ESTRATEGIAS : FO*** 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____	***ESTRATEGIAS: DO*** 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____
AMENAZAS - A 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____	***ESTRATEGIAS : FA*** 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____	***ESTRATEGIAS: DA*** 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestion Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

FORMATO AE – 03. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
TOTAL	1.00		

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestion Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

COSTA NORTE

FORMATO 05 - M

AREA : _____
ESTRATEGIA : _____
OBJETIVO : _____

INDICADORES PARA ELABORACIÓN DE METAS:	
1. Rentabilidad	
2. Responsabilidad social	
3. Calidad productiva	
4. investigación y desarrollo	
5. Organización	
6. Cultura organizacional	
7. Desarrollo personal	
8. Planeamiento	
9. Régimen legal	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	

⇕

De la interrelación, enuncie sus metas estratégicas

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

DECISIÓN (ES) ESTRATEGICA (S) DERIVADAS

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

COSTA NORTE

FORMATO 06 -EOM

ESTRATEGIA - OBJETIVO - META ESTRATEGICA

AREA : _____

ESTRATEGIA No. _____: _____

OBJETIVO No. _____: _____

_____

METAS ESTRATEGICAS (Viene del formato 05 - M)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitación en Gestión Empresarial - Módulo General, sesión 2: Planificación Estratégica

I. MARCO CONCEPTUAL

PARADIGMA NEOCLÁSICO Y PARADIGMA NEOINSTITTUCIONALISTA

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

En primer lugar el mundo real esta plagado de situaciones de incertidumbre generada por nuestra incapacidad de conocer todo lo que eventuales interlocutores están pensando de manera que no conocemos como reaccionarán frente a nuestras decisiones. Las diferencias entre intereses entre dos agentes conllevan a conflictos o pugnas de diversos grados.

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

ANEXO 5: FORMATO DE AUTOEVALUACION

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

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Programa de Capacitacion en Gestión Empresarial - Módulo General, sesion 2: Planificación Estratégica

Derechos de propiedad y contratos

Con el fin de diferenciar los bienes disponibles en la sociedad de uso público y los de uso exclusivo privado es que es necesario formular el concepto de derechos de propiedad. Se refiere a la formalización de los derechos exclusivos que se ha adquirido algún agente o grupo sobre determinados bienes.

Los derechos de propiedad aseguran la capacidad individual de:

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

Contratos

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

Externalidades y su internalización

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

Costos de transacción y costos de información

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

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

CONCEPTO DE INSTITUCIÓN

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

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

APORTES DEL NEOINSTITUCIONALISMO EN EL SECTOR AGROPECUARIO

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Estado y mercado

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

Funcionamiento del mercado en el sector agropecuario

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

Determinantes Naturales

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

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

Cooperación y acción colectiva

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

Nociones sobre el mercado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los Determinantes Socio Económicos

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

Instituciones mercantiles: productividad y eficiencia

Instituciones	Instrumentos	Objetivos
Derechos de propiedad	• Cambios y especificación de los derechos de propiedad: saneamiento de propiedad y de posesión. • Titulación y registro de predios rurales.	• Certidumbre y confianza. • Eliminar sesgos institucionales. • Distribución adecuada de la tierra: según criterios económicos y sociales. • Registro efectivo de los derechos de propiedad.
Organización de productores	• Sociedades de productores: uniones, asociaciones, etc. • Contratos de arrendamiento, crédito, seguros, comercialización, etc. • Fideicomisos.	• Bajar costos de transacción. • Alcanzar economías de escala. • Corregir fallas del mercado: provisión de bienes y servicios públicos, problemas de información.
Fomento a la producción	• Precios. • Provisión de bienes y servicios públicos. • Subvenciones y transferencias. • Información. • Investigación. • Capacitación y capital humano. • Infraestructura.	• Corregir fallas del mercado. • Aprovechar efectos externos positivos y eliminar los negativos. • Promover en similitud de condiciones: productividad y competitividad.

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

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

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

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

Cuadro No. 1
Tipología de soluciones institucionales

Instituciones no mercantiles: equidad y bienestar social

Instituciones	Instrumentos	Objetivos
Justicia y equidad	• Régimen de derecho. • Procuración de justicia. • Tribunales agrarios. • Modernización judicial.	• Claridad y transparencia, simplificación administrativa. • Fortalecimiento de funciones tutelares. • Equidad entre productores. • Limitar discrecionalidad de la autoridad.
Bienestar social	• Programas contra la pobreza extrema. • Servicios básicos en salud, educación, abasto, etc. • Subvenciones y transferencias en dinero y en especie.	• Mejorar el bienestar de los más pobres. • Equilibrio en las "capacidades" de los actores. • Estabilidad política y social. • "Justicia social".

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

Estructura y etapas del ejercicio

Según programa

Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

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

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

III. PROCEDIMIENTO

1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Según programa

2. DESARROLLO DE LA SESION

2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

El caso del programa de asistencia alimentaria en el valle de la abundacia

Objetivos del ejercicio

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

Tiempo según programa

Preparación

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

IV. ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

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

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

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

2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

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

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

También podía cumplir con el otro objetivo de contribuir con la estabilidad de los ingresos de los pequeños agricultores. El arroz es un producto de primera necesidad y cuya producción nacional estaba cubriendo paulatinamente las necesidades del mercado nacional. El siguiente cuadro muestra la evolución de la producción e importaciones de arroz en el país del Dorado.

	ARROZ					
	Importaciones		Donación		Pproducción Interna	
Años	Miles TM	Var.%	Miles TM	Var.%	Miles TM	Var.%
1,993	325		24		677.3	
1,994	198	-39	41	73	981.0	45
1,995	173	-12	16	-61	799.1	-19
1,996	391	125	9	-45	842.2	5
1,997	221	-43	10	18	1.021.9	21
1,998	238	8	65	525	1.084.1	6
1,999	146	-38	4	-95	1.368.5	26
2,000	86	-41	2	-37	1.320.0	-4

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

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

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

La evolución del cultivo de arroz en el valle de la abundancia en los últimos diez años (1992/2001), mostró un crecimiento de su área sembrada en 213%, similar tendencia alcanzó la superficie cosechada con 216%. En lo que respecta a la producción el incremento es aun mayor en el mismo período alcanzando el 393% y el rendimiento del 56% respectivamente.

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

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

El dirigente de la Junta de Usuarios del Valle de la Abundancia Fausto Perleche Aguayo estaba preparando un memorial al Ministro de Agricultura del País del Dorado planteándolo la propuesta de compra directa de Arroz Pilado del Valle de la Abundancia para el programa de seguridad alimentaria del Ministerio de Agricultura del Dorado.
El Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) es un Organismo Público descentralizado dependiente del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, según el Decreto Legislativo N° 866 del 29 de Octubre de 1996 que establece la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano.

La visión del PRONNA es el apoyo alimentario a los sectores pobres y extremadamente pobres sigue siendo aun necesaria como parte del trabajo de PRONAA, sin embargo se busca reducirla, salvo en aquellos casos importantes como, en situaciones de Emergencia y cuando el caso lo requiera. En resumen se concibe para el largo plazo, que PRONAA deberá constituirse en la institución que conduzca al logro de la seguridad alimentaria.
Para el dirigente era lógico que si ellos tenían problemas de comercialización
Del Arroz lo lógico era que Agricultura coordinase con el PRONNA para que pudiese comprar unas 31,000 toneladas de arroz pilado para sus programas de almuerzos escolares y comedores populares. La producción de arroz para el año 2002 fue de 311, 625 toneladas de arroz pilado.

Como la finalidad del estos programas era de contribuir a elevar el nivel alimentario y nutricional de la población en situación de pobreza extrema, desarrollando programas de apoyo y seguridad alimentaria dirigidos prioritariamente a grupos vulnerables y en alto riesgo nutricional.

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

Periodos	Superficie Sembrada %	Superficie Cosechada %	Producción %	Rendimiento %
92/93(91/92)	17,5	25,3	40,7	10,8
93/94(92/93)	100,0	82,3	141,0	12,2
94/95(93/94)	-2,4	-0,7	-16,0	-15,4
95/96(94/95)	-2,4	-1,5	-14,0	-12,7
96/97(95/96)	-26,6	-27,3	-33,1	-7,1
97/98(96/97)	57,8	54,1	86,6	21,1
98/99(97/98)	14,5	19,4	40,0	24,7
99/00(98/99)	-3,1	-9,0	-4,5	5,0
00/01(99/00)	16,2	15,3	13,6	-1,8
(00-01)-(91-92)	213,6	216,0	393,7	56,2

Fuente: DIA - DRA Lambayeque

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

Dirección Regional Agraria del valle de la abundancia.

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

Servicio Nacional de Sanidad Agraria.

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

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

Este desarrollo es consecuencia de los trabajos genéticos que se desarrollan tanto por el sector público, como el privado. Esta actividad productiva ha generado una gran industria molinera, que se manifiesta con la existencia de cerca de 100 molinos de pilar arroz en el departamento con diferentes niveles tecnológicos, y con una capacidad de molienda que va de 3,000 a 12,400 kg / hectárea dependiendo de la capacidad de la empresa.

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

Campañas Agrícolas	Superficie Sembrada ha	Superficie Cosechada ha	Producción t	Rendimiento kg.ha
91/92	18 404	18 152	95 381	5 276
92/93	27 624	23 069	125 307	5 847
93/94	43 [illegible]	42 051	325 414	7 731
94/95	42 [illegible]	41 864	273 445	6 541
95/96	42 [illegible]	41 193	235 [illegible]	5 708
96/97	30 246	29 682	157 363	5 302
97/98	47 736	45 726	253 594	6 421
98/99	54 030	54 363	425 371	8 002
99/2000	48 034	49 824	417 170	8 402
2000/2001	57 710	57 492	473 363	8 242
2001/2002	58 551	58 703	445 174	7 584

Fuente: DIA - DRA Lambayeque

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

Organizaciones Privadas

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

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

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

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

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

El instituto de Investigación Agraria INIA

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

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

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

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

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

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

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

4. Como describiría la intervención del estado en la función de conseguir los objetivos de la política de seguridad alimentaria. ¿Cuál es el impacto que tiene esta acción en el financiamiento del mercado agrícola?

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

ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

1. ¿Cuáles son las determinantes naturales y los determinantes socioeconómicos que afectan el funcionamiento del mercado agrícola que menciona el caso en particular?

2. Identificar las organizaciones que participan en el problema del caso presentado y describir los roles que cumplen en relación al problema que analizamos.

3. Definir los arreglos institucionales específicos que afectan el funcionamiento de los mercados rurales.

Fuente de Información: IMAP - Costa Norte

ANEXO 5: FORMATO DE AUTOEVALUACION

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

1. Flujo de efectivo o flujo de caja mide los cambios en el efectivo. Por tanto dado que la depreciación es un costo que no implica desembolso no se debe considerar en este flujo.
   ( )
2. El Balance de una empresa muestra lo que posee y lo que debe en un momento determinado. La diferencia entre lo que posee y lo que debe es el valor neto de la empresa.
   ( )
3. La Solvencia mide la capacidad que tiene la empresa de afrontar las obligaciones de corto plazo.
   ( )
4. La Liquidez es una medida financiera importante para saber la situación financiera de la empresa en el largo plazo.
   ( )
5. Marque la alternativa correcta:

   a). Un ratio de solvencia se obtiene dividiendo los pasivos corrientes (a corto plazo) entre los activos corrientes (a corto plazo).

   b). La Tasa de Rentabilidad Neta toma en cuenta el costo de los factores. Para el caso del recurso tierra debo considerar cual el costo de alquilar la hectárea a un tercero.

   c). Un ratio de liquidez consiste en dividir el total de pasivos entre los activos de un balance.

   d). El Flujo de caja suma la depreciación porque es un fondo de efectivo.
6. Llene el espacio punteado:

   El punto de equilibrio se determina calculando cual es el volumen ..... de un cultivo necesario para ..... los que cuesta producirlo. También puede ser obtenido en términos del mínimo ..... al que debe vender su producto para.... .....el costo de producir el cultivo.

ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

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

ANEXO 4: FORMATO DE AUTOEVALUACION

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

1. La economía clásica asume que las personas tienen acceso a la propiedad, los bienes y servicios, y a la información de manera tal que se garantiza que en un contexto de economía de mercado este hombre racional escogerá la alternativa que maximice su beneficio. ( )
2. La economía institucional en cambio señala que a diferencia de los supuestos de la economía clásica en la realidad estos no se dan y que son mas bien las instituciones es decir los arreglos que se dan entre los agentes económicos los que cuentan para el análisis de los mercados. ( )
3. Los mercados se constituyen en un medio efectivo de coordinación que permiten que los agentes económicos tomen decisiones que tomen en cuenta la maximización de sus beneficios ( )
4. El concepto de institución solo se refiere a las organizaciones compuestas por individuos que se unen para conseguir objetivos compartidos. ( )
5. Marque la alternativa correcta:

   a). Las instituciones debemos entenderlas como los arreglos entre los seres humanos que dan lugar a normas que rigen sus comportamiento.

   b). Las organizaciones son maquinas perfectas para el cumplimiento de objetivos de los individuos.

   c). Las acciones cooperativas, las acciones colectivas, las estrategias de acción es decir las construcciones humanas no influencian los mercados.

   d). El estudio de las construcciones sociales no aporta ninguna utilidad para la toma de decisiones gubernamentales de política y regulación gubernamental

6. Llene el espacio punteado:

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

ANEXO 3: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

Fecha:	Conforme	Indeciso	Disconforme
Marque con una X La sesión fue útil para mi desarrollo como Empresario.			
Avance en mis conocimientos			
Aprendí con mis compañeros			
Me gusto el trabajo de los Facilitadores			
Me sentí parte del grupo			
He participado activamente			

Opine
Qué fue lo más útil de la sesión: Porqué:
Qué opinión tienes de los facilitadores:
Qué opinión tienes de los materiales usados:
Que observaciones y sugerencias tienes:

Ejemplo:

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

Ventajas Competitivas

Son las características o atributos propios de un producto, servicio, marca o empresa que se le confiere cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos en el sector en el cual compiten.

Una eficiente gestión empresarial deberá desarrollar ventajas competitivas para aumentar y mejorar la competitividad sobre la base de utilizar exitosamente las ventajas comparativas. En ese intento de productividad en el primer determinante de la competitividad. En todas las economías, los altos niveles de productividad generan altos ingresos.

Ejemplo:

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

Agronegocios

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

¿Qué distingue un negocio de otras actividades?

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

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

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

I. MARCO REFERENCIAL

LA ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR AGRARIO

La administración:

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

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

La competitividad:

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

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

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

Ventajas Comparativas

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

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

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

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

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

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

Ejemplo de cadena:

La cadena productiva de la uva de mesa

Organización:

Una organización es una ordenación sistemática de personas para alcanzar un objetivo específico. La universidad, las asociaciones de productores, las iglesias, un fundo, una empresa de servicios, un equipo de fútbol son organizaciones ya que tienen características en común:

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

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

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

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

Cadenas productivas

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

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

Agronegocios integrados en cadenas productivas

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

LA GESTION EMPRESARIAL

Qué es la gestión empresarial?

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

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

Capacidades y habilidades de la función gerencial:

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

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

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

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

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

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

Nivel Micro:

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

Nivel Macro:

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

Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:

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

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

Factores de competitividad que afectan la gestión:

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada:

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

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

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

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

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

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

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

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

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

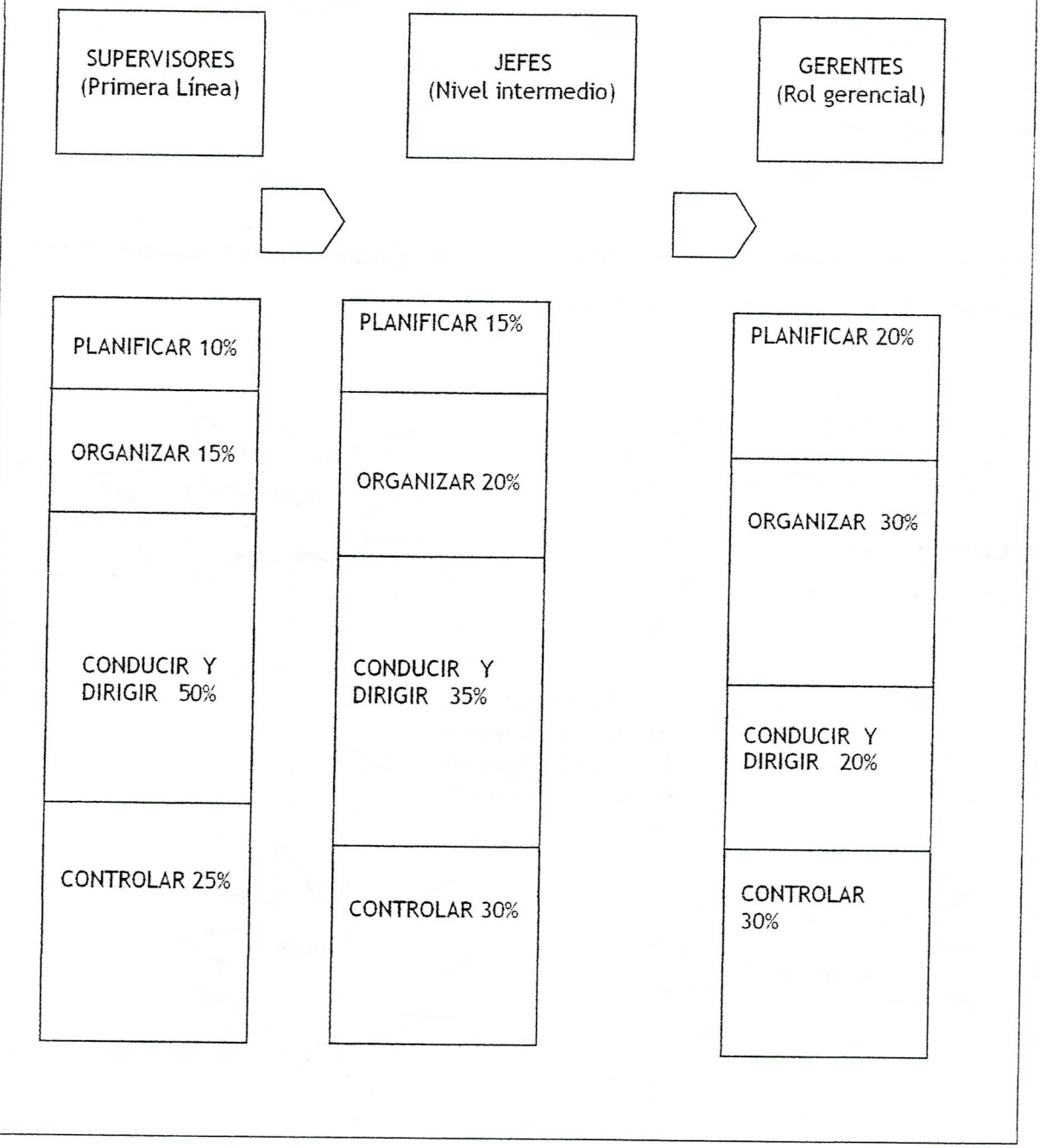
Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

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

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

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

Niveles y tiempo:



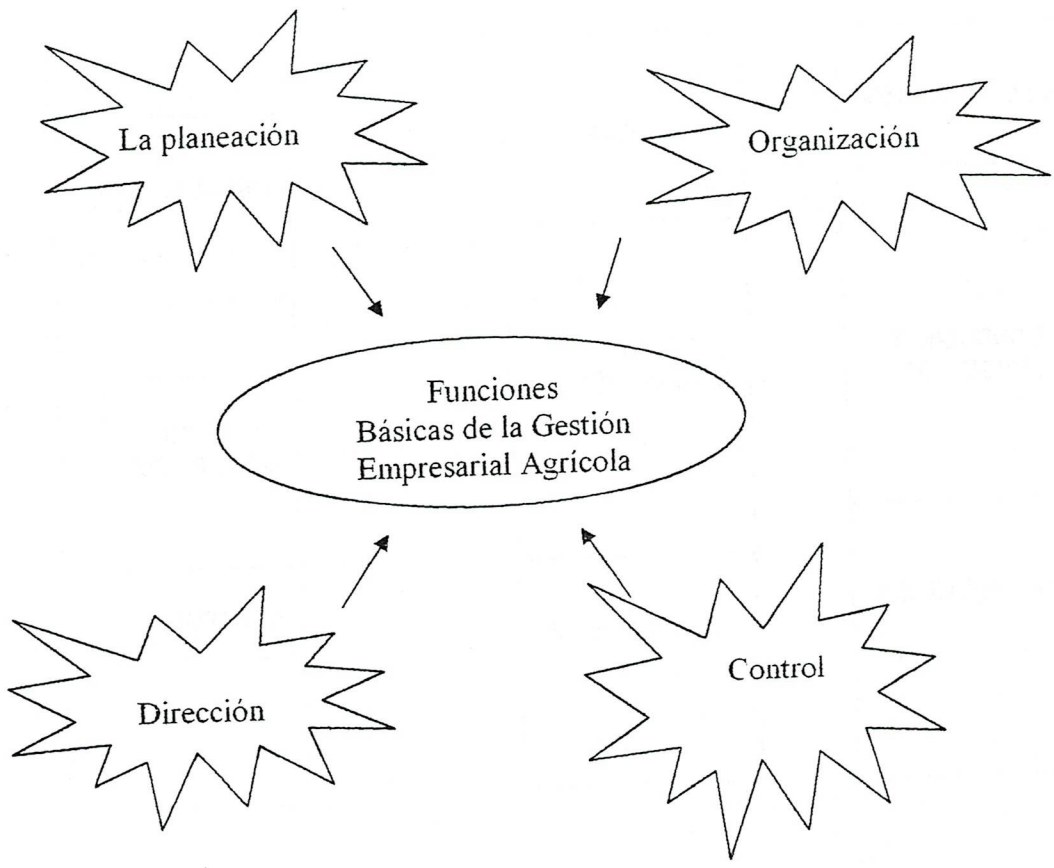
Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Funciones básicas de la gestión:

Existen cuatro funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

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



Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

El directivo 100%:

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

Planeación:

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

- Asignación de recursos
- Programación

Organización:

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

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

Dirección, conducción y liderazgo:

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

Control:

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

Dirigir Comprende:

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

ANEXO 1: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

II. INFORMACION BASICA

1. Objetivo de la Sesión

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

2. Contenidos principales

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

3. Comentarios

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

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

III. PROCEDIMIENTO según programa

I. MARCO REFERENCIAL

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

ELEMENTOS DE COSTEO

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

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

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

ANEXO 2: FORMATO DE AUTOEVALUACION

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

1. Una cadena productiva se hace entre productores ( )

2. Las ventajas competitivas derivan de la innovación y el desarrollo empresarial. ( )

3. La macroeconomía no afecta a los agronegocios ( )

4. Para dirigir, sólo basta la planeación y el control ( )

5. Una gestión adecuada requiere que los agronegocios tengan por lo menos un objetivo adonde dirigirse en el futuro ( )

6. Un agronegocio es aquella empresa dedicada a los servicios de extensión en técnicas de producción de maíz ( )

7. Dirigir una empresa requiere sólo ser emprendedor ( )

8. Un directivo 100%, no necesita ser sensible a los problemas sociales, ya que su meta es el negocio. ( )

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

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

Preparación → Siembra → Labores de cultivo → Cosecha → Transporte

1. MANO DE OBRA

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

Se usan 75 jornales en todo el cultivo de maíz, lo que suma un total de 754 soles para este rubro.

Ahora veamos los costos de materiales, maquinarias y otros insumos:

- **Amortizaciones:** Cuando se realizan inversiones o pagos previos al cultivo, pueden ser inversiones tangibles: equipos, maquinas, edificios, vehículos o también inversiones intangibles: gastos de legalización de títulos (si pedimos crédito) y otros gastos pre operativos. Se entiende que estos pagos previos, deben recuperarse paulatinamente, por ejemplo una pala comprada para un cultivo se desgastará en parte durante este, ese desgaste se debe valorizar para así tener fondos disponibles para reponer la pala. Esa recuperación del valor se denomina depreciación. De igual modo los intangibles son pagos que se recuperan período a período y su nombre es amortización.
- **Costos financieros:** Otro rubro que debemos considerar para medir la capacidad de pago del cultivo es el costo financiero, este se determina en función al monto prestado y la tasa de interés pagada.

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

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

En los **costos que son salidas en efectivo** tenemos los costos de insumos y materiales diversos, de mano de obra, alquiler de equipos o del predio e inclusive costos generales diversos, es decir todos aquellos pagos que realiza el productor.
Tenemos los **costos que no son salidas en efectivo:** el trabajo del agricultor que es propietario del terreno y de sus familiares no pagados, el rendimiento del capital que posee en agricultor y que puede ser destinado a otras inversiones, o inclusive rendir un interés en el banco.
Los **costos de propiedad** son la depreciación, la amortización de intangibles, los pagos por intereses de deudas que asumiera el productor y otros pagos derivados de la propiedad del terreno, de los equipos y por las fuentes de financiamiento usadas.

4. COSTOS GENERALES

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

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

Veamos ahora los costos de depreciación y amortización:

4. COSTO AMORTIZACION Y DEPRECIACION

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

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

En estos rubros se aplica tasas de depreciación de 10% anual y se amortiza el intangible a 10% anual.

Veamos ahora el costo financiero:

5. COSTO FINANCIERO

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

2. MAQUINARIA Y/O TRACCION ANIMAL (ALQUILER)

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

3. INSUMOS

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

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

Los costos generales se muestran a continuación:

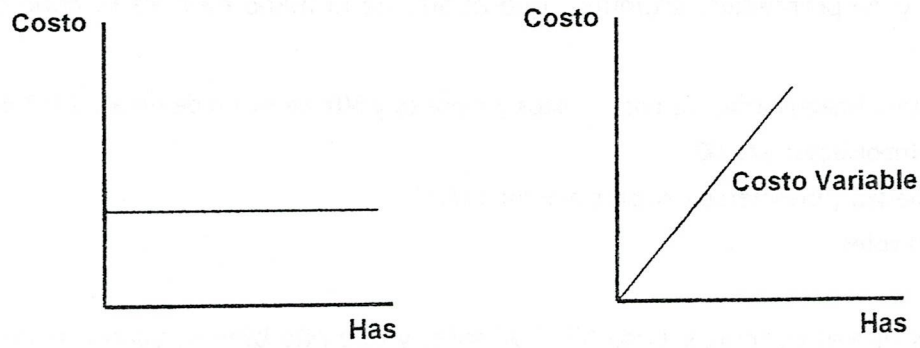
COSTOS FIJOS Y VARIABLES

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

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

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

GRAFICO 1: COSTOS FIJOS Y VARIABLES



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

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

Ahora calculemos el costo total:

- Mano de obra	:	754.00
- Maquinaria	:	382.96
- Insumos	:	1274.20
- Costos Generales	:	279.49
- Costos de depreciación y amortización	:	40.00
- Costos financieros	:	157.75
COSTO TOTAL		2888.40

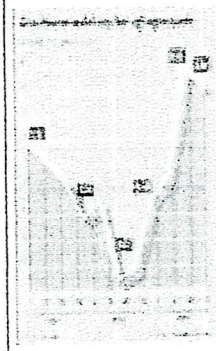
Si el agricultor produce 8,000 kilos por hectárea, tenemos un costo unitario de: 0.361 soles por kilo.

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

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

Total: 2,888.40 soles.

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



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

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

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

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

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

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

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

EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

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

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

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

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

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

II. INFORMACION BASICA

1. Objetivo de la Sesión

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

2. Contenidos principales

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

3. Tiempo total de la sesión

según programa

4. Comentarios

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

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

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

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

Estructura y etapas del ejercicio

Según programa

Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

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

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

III. PROCEDIMIENTO

1. CUADRO DE ACTIVIDADES

Según programa

2. DESARROLLO DE LA SESION

2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

Agro Consulting

Objetivos del ejercicio

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

Preparación

- Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes encontrarán esto en el anexo 1, junto a datos del ejercicio.
- Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- Se le alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- Se trabajará en 4 equipos (20 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.

IV. ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

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

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

2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

El mercado principal es USA con 69%, Puerto Rico con 19%, Trinidad con 6% y Canadá con el 1.3 % del total exportado en el 2002.
Se espera un crecimiento del mercado internacional, el mercado local es escaso y no se espera un crecimiento.

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

EJERCICIO: AGROCONSULTING

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

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

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

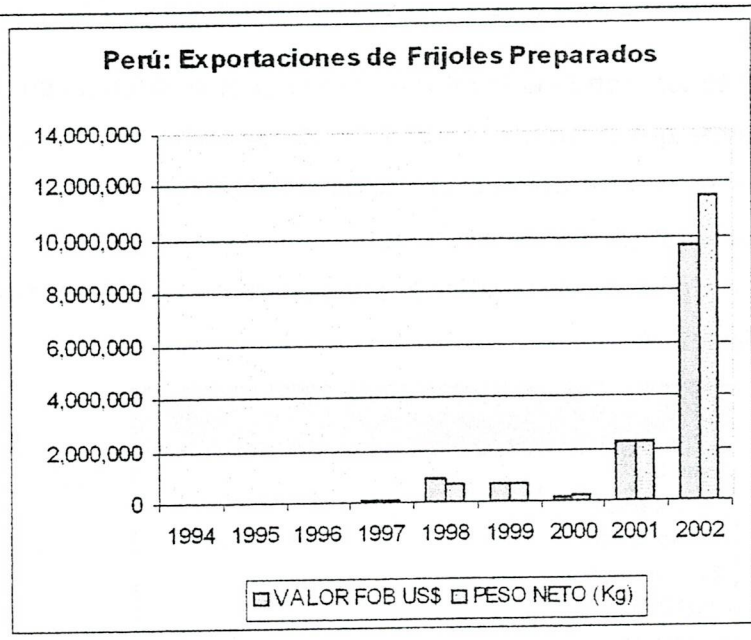
Los vecinos de Don Alfredo son arroceros, ellos también se han enterado que existe la posibilidad de sembrar fríjol de palo, algunos extensionistas le aseguran que el producto es rendidor, que se puede llegar a 10 toneladas por hectárea y con ello sería sumamente rentable.

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

Los costos también se han clasificado por tipo de insumo, para ello puede verse el cuadro siguiente:

Frijol de Palo. Datos en Soles por Ha			
Insumo	promedio	max	min
Semilla	47	108	24
Fertilizantes	28	139	0
Abono foliar	18	53	0
Materia organica	0	0	0
Hierbizida	0	0	0
Fungicida	4	16	0
Insecticida	57	186	0
Material	0	0	0
Maquinaria	168	320	62
Herramientas	0	0	0
Tracción animal	31	83	13
Mano de obra	595	1151	366
Servicios	0	2	0
Terreno	0	0	0
Agua de riego	64	140	20
control biologico	16	135	0
regulador	1	11	0
Total	1030	2344	485

Otros datos son el número de pañas de cosecha que rindió el cultivo, en promedio se tuvo 6 pañas, como máximo 10 y como mínimo 1 paña. Lo que implica los niveles de rendimiento por hectárea. (Se asume que no se comprará ningún equipo en la nueva campaña). Otra información llegó de un productor piurano, amigo de Don Alfredo, mostrada a continuación:



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

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

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

Precio esperado por kilo (S/.): .....

Capital propio (S/.) .....

Producción esperada: ..... Kilos por hectárea

Detalle de Costos

Rubro / Insumo	Costo por hectárea

Utilidad por Hectárea (S/.): .....

Explique sus decisiones de manera breve: .....

.....

.....

.....

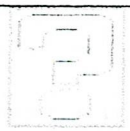
FRIJOL DE PALO PIURA

Nombre Científico:	Cajanus cajan
Familia:	Leguminoseae
Variedad:	Criolla, Sipán
Período Vegetativo:	120 - 150 días
Vida Útil:	2 - 3 años
Requerimiento de Suelo:	Franco arenoso
Departamentos productores:	Piura
Épocas de Siembra: Piura	Feb - Mar
Época de Cosecha: Piura	Junio- Julio
Temperatura optima / promedio:	18 - 35 grados centígrados
Jornales (No/Ha):	60 - 70
Rendimientos (TM/Ha):	
Rendimientos Nacional:	0.801 (grano seco)
Rendimientos Regionales	0.730 (grano seco) y 1.8 - 2.0 (grano verde)
Rendimientos Potenciales	4 -5.5 (grano verde) y 1.8 - 2.5 (grano seco)
Costo Producción (USA $/Ha) :	600 - 700
Manejo Técnico:	
Semilla (Kg/Ha):	15- 20
Distanciamiento (m):	Entre surcos 1 y entre plantas 0.6
Fertilizantes:	
Nitrógeno (N). (Kg/Ha):	80 -100
Fósforo (P). (Kg/Ha):	60 - 70
Potasio (K). (Kg/Ha):	40 - 60
Módulo de Riego (m3 / Ha):	5,000 - 6,000
Frecuencia de Riego (días):	20 - 30
Principales Plagas:	Arañita roja, heliothis
Principales Enfermedades:	Nematodo de la raíz
Usos:	Consumo humano, harinas

Fuente: CIPCA Perú.

ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESION

SESION NRO: ..... MODULO GENERAL

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

ANEXO 3: CUADRO DE EVALUACION

Para uso del facilitador

IDEA	PUNTOS
UTILIDAD MAYOR AL CULTIVO DE ARROZ	25
MAYOR RATIO UTILIDAD / CAPITAL	20
COMISION POR EXTENSION	20
PRECIO COHERENTE CON EL MERCADO	15
USO DE INSUMOS RELEVANTES	10
LOGRO DE ACUERDOS CON PRODUCTORES VECINOS	10
TOTAL PUNTOS	100

I. MARCO REFERENCIAL

EL FLUJO DE CAJA

Ya hemos determinado la utilidad neta que genera el cultivo de maíz, sin embargo necesitamos conocer si este cultivo ha sido rentable, es decir no bastan sólo con tener utilidades, debemos revisar si estas utilidades compensan todo el esfuerzo realizado por el agricultor, o por lo menos si cubren las mínimas ganancias esperadas. El flujo de caja mide las entradas y egresos de efectivo y tiene la siguiente estructura: Efectivo al inicio del periodo (Inversión de capital de trabajo), Ingresos por ventas, otros ingresos por el lapso de Entradas de efectivo. Las salidas de efectivo o egresos, tales como egresos por concepto de mano de obra, materiales, equipos, costos de indirectos y finalmente los egresos por concepto de operaciones. La diferencia entre la salida de efectivo (Egresos) y la entrada de efectivo (Ingresos) nos da el Saldo Final de Flujo de Caja del período.

FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION

	PERIODO Y MONTO EN NUEVOS SOLES (2003)						
ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
1. INVERSIONES	-1.837,90						1.037,90
Equipos	700,00						
Intangibles	100,00						
Capital de Trabajo	-1.037,90						
Recuperación del capital de trabajo							1.037,90

En el caso de los Egresos tenemos que considerar los egresos por concepto de mano de obra de las siguientes actividades: Preparación del terreno, labores culturales, y cosecha. Los egresos por concepto de las actividades de mecanización tales como aradura, gradeo, preparación del terreno, cultivo y aporque. Egresos por concepto de insumos, fertilizantes y pesticidas. Finalmente los costos indirectos tales como transporte de insumos, cosecha y asistencia técnica.

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Finalmente, el flujo de caja tiene algunas particularidades, primero que considera un rubro denominado efectivo generado, para ello sumamos la utilidad operativa junto a la depreciación y amortización. Esto se hace porque el negocio no ha desembolsado los montos destinados a depreciación o amortización, simplemente los registro como gasto. Como no existe desembolso, este gasto realizado ha disminuido mis utilidades de manera sólo contable, puesto que en la realidad ese efectivo lo tengo disponible, por ello consideramos que el negocio agrícola ha generado como fondo o dinero disponible: la utilidad y los fondos depreciados o amortizados que han permanecido en el negocio.

FLUJO DE CAJA (Cont)							
Depreciacion							36,70
2.3 Utilidad Operativa (2.1 - 2.2)		-1.454,70	-396,70	-51,00	-42,00	0,00	3.457,05
Dinero generado (2.3 + Depreciación)		-1.454,70	-396,70	-51,00	-42,00	0,00	3.493,75
Flujo de Caja (1+ 2)	-1.837,90	-1.454,70	-396,70	-51,00	-42,00	0,00	4.531,65

El siguiente cuadro resume el flujo de efectivo calculando el neto de caja es decir el monto que va en el lado derecho del Balance en Activos Corrientes afectado la cuenta Caja.

Flujo de efectivo Nuevos Soles 1 HA de MAIZ	
Producción (Kilos	8.000
Precio esperado	0,53
Ingreso	**4.240,00**
Egresos	**3.648,40**
Mano de Obra	754,00
Maquinaria (alqui	382,96
Insumos	1.274,20
Costos Generales	279,49
Equipos y gast	800,00
Gasto financiero	157,75
neto caja	591,60

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

FLUJO DE CAJA (Cont)							
2.1 Ingresos							4.240,00
2.2 Costos		1.454,70	396,70	51,00	42,00	0,00	786,25
A.Mano de Obra							
Preparación de Terreno							
Chaleo y Quema		20,00					
Riego de Machaco		20,00					
Limpieza Acequias		20,00					
Bordeadura		10,00					
Labores Culturales							
Siembra a Lampa		90,00					
Fertilización		50,00	50,00				
Riegos		15,00	15,00	15,00	15,00		
Control Fitosanitario		37,00	37,00				
Deshierbos		20,00					
Cosecha							
Arranque/Corte							
Despanque							
Llenado Sacos y Carguio							
Trilla							
B. Mecanización							
Aradura (Seco)		112,50					
Gradeo y Cruza (Humedo)		112,50					
Surcado		50,00					
Cultivo y Aporque			50,00				
Desgrane (Fanega = 414 Kg)							
C. Insumos							
Semilla Híbrido		295,00					
D. Pesticidad							
Atranex		69,00					
Acephate		12,00					
Clorpirifos 480 EC		58,00					
Agridex Adherente		5,00					
Triclorphon			35,00				
E. fertilizantes							
Urea		164,70	164,70				
Fosfato Di Amonico		174,00					
Cloruro de Potasio		68,00					
Agua		36,00	45,00	36,00	27,00		
Sacos Transparente polietileno							84,80
F. Costos Generales							
Transporte Insumos		16,00					
Transporte Cosecha							160,00
Asistencia Técnica							103,49

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

La Ecuación Básica contable

Existen muchas formas de presentar el balance de la empresa sin embargo la mas común es organizada en base a la ecuación básica contable: **Activos Totales = Pasivos Totales + Patrimonio o Capital.** En otras palabras, el valor de todos los activos de la empresa debe igualar al valor de los pasivos (deudas) más el valor del patrimonio. Esto es así porque los activos deben ser financiados ya sea a través de deuda o a través del capital del agricultor.

Asignando Valores

Los activos y pasivos son listados en la hoja del balance en unidades monetarias SOLES. Asignar valores a activos corrientes como la cosecha de maíz, es relativamente fácil. Sin embargo la cosa se complica con los activos intermedios y los activos de largo plazo como las instalaciones. **Existen dos tipos de métodos: Al valor de Costo y al Valor de mercado.** El valor de costo frecuentemente llamado el valor de Libros es un el costo inicial del activo mas las mejoras menos la depreciación. El valor del mercado es el valor al cual se vendería en el mercado si me quisiera uno deshacer de ese activo hoy más los costos que incurro al venderlo. El valor de mercado nos debiera dar en forma mas precisa los estimados de valor de nuestros activos. Pero como muchas veces estos valores fluctúan en el tiempo el capital patrimonial de la empresa podría cambiar simplemente por las fluctuaciones de mercado.

Los agricultores y administradores usualmente usan el método de valor de mercado mientras que los contadores usan el valor de costo. En cualquiera de los casos ambos proporciona información útil concerniente con la posición financiera del negocio agrícola.

En el Balance se debe incluir información del agricultor fuera del negocio agrícola o no?

Cuando se trata de pequeños agricultores o negocio familiar o persona natural generalmente estos negocios no tienen separados los registros o las actividades de la familia. Es por tanto común considerar la inclusión de los activos y pasivos personales y familiares. Si el objetivo es tener un balance que refleje solamente la posición del negocio agrícola entonces información personal no debería ser incluida. Sin embargo en algunos casos información sobre activos personales no agrícolas deben ser incluidos pero sin combinarlos sin ser presentados separadamente como Agrícolas y no Agrícolas.

HERRAMIENTAS PARA CONOCER LA RENTABILIDAD

Hacer dinero debería ser el objetivo de los agricultores lambayecanos. El primer paso hacia ese objetivo es desarrollar los estados financieros. Son precisamente estos balances la vara con la cual mediremos si los objetivos de la familia y de la explotación agrícola se han alcanzado. Analizando la situación financiera de los agricultores a través de los registros financieros es muy importante para constar si la operación ha sido exitosa o no. Los estados financieros cada vez son mas comunes en aquellos agricultores que tienen una visión empresarial y no constituyen simplemente un documento necesario para tal o cual operación de crédito. Ellos deben ser los informes que nos ayuden a monitorear el progreso económico, poder hacer las comparaciones con nuestra pasada experiencia y proveer con los suficientes datos contables para hacer nuestros planes y tomar decisiones.

Balance General

La hoja de balance es uno de los estados financieros de la explotación agrícola. Este balance lista los activos de la empresa tales como dinero en efectivo, dinero en los bancos, equipos, la propia tierra que explotamos, los inventarios de productos agrícolas y otros suministros. Asimismo contiene los pasivos que son los préstamos que recibe el agricultor y el capital que tiene el propio agricultor. La hoja de balance por tanto nos muestra como se han invertido los fondos (activos) y que métodos de financiamiento se han usado ya sea endeudamiento con terceros (Pasivos) y endeudamiento con el dueño de la explotación el agricultor (Capital). Precisamente el balance nos debe mostrar el Patrimonio Neto (Valor de Mercado) o Capital:

Activo Total Menos Pasivo Total = Capital o Patrimonio Neto

Un balance debe incluir: Una descripción de los valores de todos los activos y el monto de los pasivos y el tipo de estos según su vencimiento según sean a corto plazo o largo plazo. El balance se usa para generar: índices con los cuales medir la habilidad del negocio para cumplir con sus obligaciones financieras en el tiempo, ratios o proporciones con las cuales se puedan comparar con otros agricultores, record sobre el progreso que haga hacia el cumplimiento de los objetivos financieros, y una documentada información sobre la posición financiera hacia entidades fuera de la empresa tales como bancos, cajas rurales, etc.

Para el desarrollo del balance se han efectuado los siguientes cálculos:

En la cuenta caja se tiene en cuenta lo siguiente:

La caja inicial	1,037.90
La caja del período	749.35
Se resta los intereses	(157.75)
Caja Final	1,629.50

En la cuenta de Terreno valorizamos el terreno a S/ 8,750 soles, además se considera como aporte de capital del propietario. Otro activo que aparece en el balance es el del Pozo cuya valorización ha sido de S/2,450 que se ha financiado con un préstamo a mediano plazo. Los equipos, herramientas e intangibles, se han valorizado a precios de mercado cuyo valor fue de S/ 800. La depreciación del equipo e intangible asciende a S/ 40.00 y la del pozo asciende a S/ 37.65. La utilidad retenida es neta de la suma de depreciación.

Pasivos

En la cuenta de deuda a corto plazo figura cero ya que la deuda contratada con la caja rural se paga al final del período. El agricultor tiene un préstamo a largo plazo pendientes por la construcción de pozo de agua. El patrimonio se calcula sumando las siguientes cifras:

Terreno	S/ 8,750.00
Capital Aportado	S/ 1,037.90
Utilidad del Período	S/ 1,314.85
Total de Patrimonio	S/11,102.75

Ratios Financieros

Individualmente los valores de activos, pasivos y capital pueden por si solos no mostrar una completa visión de la situación financiera de la unidad agraria. Los ratios financieros sin embargo pueden permitirnos la comparación entre unidades agrícolas, servirnos de guía de seguimiento del resultado en el planeamiento financiero y del planeamiento de inversión. Los ratios financieros del balance permiten brindar información sobre solvencia y liquidez. Existen cinco ratios que el análisis financiero estándar recomienda obtener: Dos son mediadas de liquidez y tres de solvencia.

TRABAJANDO UNA HOJA DE BALANCE

La siguiente figura nos muestra una hoja de balance confeccionada con la información presentada por un agricultor de 1 hectárea que cultiva una hectárea de maíz. Inicialmente el agricultor dispone de un efectivo de S/. 1037.90 que es su caja inicial. Asimismo el agricultor adquiere unos herramientas por un valor de S/. 700 los cuales se deprecian a un 5 % considerando los seis meses del periodo de cálculo.

El agricultor posee una hectárea de terreno la cual esta valorizada en S/8, 750 soles. El agricultor asimismo invierte en un pozo a tajo abierto para lo cual se presta de la caja municipal un préstamo para pagarlo en dos años. La depreciación de este pozo asciende a 5 % anual. Con estos datos construimos el balance al final del mes sexto.

BalanceGeneral			
Activo Corto Plazo	**1.629,50**	**Pasivo Corto Plazo**	**0,00**
Caja	1.629,50	Deuda cp	0,00
Activo Largo Plazo	**11.923,25**	**Pasivo Largo Plazo**	**2.450,00**
Terreno	8.750,00	Deuda LP	2.450,00
Pozo	2.450,00		
Equip. e Intangible	800,00	**Patrimonio**	**11.102,75**
Deprec. Equipo	-40,00	Capital en terreno	8.750,00
		Capital aportado	1.037,90
Deprec. Pozo	-36,75	Utilidad del período	1.314,85
Activo Total	**13.552,75**	**Pasivo y Patrimonio**	**13.552,75**

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

SOLVENCIA

EL ratio **Deuda / Activos** es calculado usando el total de los PASIVOS dividido por el total de ACTIVOS. Mide la deuda total comparada con el total de deuda, seguimos el caso del maíz:

SOLVENCIA = 2,450 / 13,552.75

SOLVENCIA = 0.18

Esto se interpreta de la siguiente manera un ratio de 0.18 indica que el 18 por ciento de los activos totales tienen reclamación de terceros. A más alto valor del ratio de solvencia corresponde a una situación de un gran porcentaje del negocio agrario financiado por deuda. A lo largo del tiempo conforme los negocios agrícolas generen utilidades el ratio de solvencia va declinando. *No hay reglas prácticas que nos indiquen cual debería ser el valor de ratio Deuda / Activos.* Altos valores no necesariamente indican situaciones financieras comprometidas de la empresa. Antes de cualquier inversión o antes de un préstamo de dinero deuda adicional debería evaluarse. Si la deuda adicional muestra un flujo de beneficios positivos para el negocio en su totalidad con un margen por riesgos la inversión debería ser considerada independiente del ratio deuda: activos.

En el largo plazo, un creciente ratio Deuda / Activo puede ser un indicador de problemas en la producción, rentabilidad y/o Retiros Familiares. El ratio Deuda / Activo indica al empresario agrícola examinar la política financiera de la empresa en profundidad antes que el problema financiero empeoré.

EL ratio **Capital / Activos** es otra medida de solvencia que puede calcularse de la hoja del balance. Este ratio es calculado dividiendo el Capital entre los Activos Totales. Este ratio se puede calcular ya sea a costo o valor de mercado. A más alto este ratio mayor porcentaje de Capital proviene del negocio y menos por la deuda de terceros.

= 11,102.75 / 13,552.75

= 0.82

Finalmente el ratio **Deuda / Capital** calculado dividiendo el monto total de la deuda entre el Capital. Este ratio refleja lo extendido por el cual el capital es suplido por acreedores antes que por el propio negocio.

= 2,450 / 11,102.75

= 0.22

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Liquidez

El **Ratio Corriente de Liquidez** se obtiene de dividir el Activo Corriente entre los Pasivos Corrientes. Este ratio nos indica si el negocio tiene el dinero para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y la capacidad que tienen los activos corrientes si se los liquidan de cubrir los pasivos corrientes, por ejemplo supongamos que el activo de corto plazo o corriente es 3945.01 y que el pasivo de corto plazo es 1845.33 (datos supuestos, debido que nuestro ejemplo de maíz tiene un pasivo corriente igual a 0), entonces el ratio resulta:

$$= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$= \frac{3{,}945.01}{1{,}845.33} = 2.13$$

Así un valor de 2.13 lo interpretamos que los activos corrientes son 213 % de los pasivos corrientes. A más alto el ratio, más larga la diferencia entre Activos corrientes y pasivos corrientes. Un ratio de 2: 1 ó 200 % indica que los activos corrientes son dos veces más que los pasivos corrientes.

Otra Medida recomendada de Liquidez es el Capital de Trabajo. El capital de trabajo es calculado como el total de activos corrientes menos los Pasivos Corrientes. Mide los fondos que estarían disponibles para operar si los pasivos corrientes fueran vendidos y los pasivos corrientes fueran pagados. Usemos el balance del ejemplo de maíz.

CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES

1,629.50 = 1,629.50 - 0

Un valor de 1.629.50 nos indica que estos fondos se encuentran disponibles para comprar insumos, inventario, pagar la mano de obra y otros egresos por otros conceptos necesarios para operar la empresa. El tamaño del capital de trabajo esta determinado por el tamaño del negocio y las necesidades de fondos para operar el negocio.

Indicadores relativos: La rentabilidad neta del cultivo se obtiene de dividir el valor de la producción (8,000 kilos de maíz multiplicado por S/ 0.53 por kilogramo es decir S/4,240) entre el costo total (S/2,767.4) resulta en 1.53. Esto se interpreta de la siguiente manera por cada sol invertido el agricultor recuperó S/ 1.53 adicional.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de equilibrio esta constituido por la cantidad o volumen mínimo que el productor tiene que producir y por lo cual a ese nivel no pierde ni gana el agricultor. El volumen mínimo que el productor debe llegar resulta de la división entre costo total (S/. 2,767) y precio promedio por kilogramo obtenido de la venta de Maíz (S/. 0.53).

Para este caso el volumen de Equilibrio es 5,222 kilos de maíz por hectárea. Esta cifra esta muy por encima del promedio de producción del Lambayeque que se ubica en 4,500 kilos por hectárea. Otro dato que nos puede dar una idea de la sensibilidad de precios es determinar el precio promedio mínimo que se debe obtener para llegar al punto de equilibrio. El precio al cual el agricultor no pude bajar si quiere mantener el equilibrio económico resulta de dividir el Costo de Producción (S/2,767) entre el volumen de Producción (S/ 8,000) es de S/ 0.3459 por kilogramo.

RENTABILIDAD

La rentabilidad de la empresa agrícola se mide de varias maneras dos de los medidas son la tasa de rentabilidad bruta y la tasas rentabilidad neta. La **Tasa de rentabilidad Bruta** es la diferencia entre los ingresos brutos de la empresa agrícola y los gastos directos en insumos, servicios agrícolas mano de obra, los gastos generales de administración y mantenimiento.

Tasa de Rentabilidad Bruta =1,472.60 / 4,240 = 0.35 o 35 %

La **tasa de rentabilidad Neta** se obtiene de dividir el margen neto entre los costos totales. La utilidad bruta del agricultor de nuestro ejemplo fue de 1,472.60. A ese monto le substraemos los intereses que tiene que pagar el agricultor por el préstamo recibido que asciende a 157.75 y también le retiramos el costo de la renta de la tierra que asciende a 270.375. Para calcular este ultima el valor de la Tierra multiplicado por $(1+0.6)^2$ o sea $8,750 *(1+0.6)^2 - 8750 = 1,081$ para dos años. Dividiendo ese valor entre 4 porque el período que considero es de 6 meses el valor de costo de renta de la tierra es de 270.375.

El **Margen neto** de la explotación es de 1,044.48. La rentabilidad neta se obtiene de dividir el margen neto entre los costos totales.

Tasa de Rentabilidad neta = 1044.48 / 4240 = 25 %.

Otras medidas de Rentabilidad

Otras medidas de rentabilidad es el rendimiento o utilidad neta sobre los activos (ROA) es decir:

ROA = 1,314.85 / 13,552.75

ROA = 10%

Otra medida de rentabilidad es el rendimiento o utilidad neta sobre capital (ROE):

ROE = 1,314.85 / 11,102.75

ROE = 12%

III. PROCEDIMIENTO

1. CUADRO DE ACTIVIDADES

según programa

2. DESARROLLO DE LA SESION

2.1. EJECUCIÓN DE LA SESIÓN: EJERCICIO A DESARROLLAR

Agrícola de Servicios

Objetivos del ejercicio

- Desarrollar los principales estados financieros de una explotación y determinar la rentabilidad, la posición financiera y el punto de equilibrio de la empresa.

Preparación

- Mostrar lámina o papelote con instrucciones, los participantes, junto a datos del ejercicio.
- Se entregará a cada equipo un plumón para cartulinas, una lámina o papelote para sus propuestas y un paquete de 20 cartulinas (de 20x20 cm) a cada equipo.
- Se le dice a cada grupo el ejercicio que realizarán.
- Se les alcanza a los equipos de participantes un formato para el llenado de su propuesta final. Puede verse en el Anexo 2.
- Los facilitadores usarán un cuadro para evaluación de, los participantes pueden ver este cuadro en el anexo 3.
- Se le alcanza a cada equipo una cinta adhesiva (o 20 cortes de la misma, para el pegado de sus cartulinas.
- Se trabajará en 4 equipos (20 personas) de 5 personas cada uno, los que deben contar con sillas, mesas y espacios adecuados para el trabajo en grupo. Se concluirá de modo general sobre un papelote.

II. INFORMACION BASICA

1. Objetivo de la Sesión

- Identificar y manejar la información financiera flujo de caja, balance, e indicadores de rentabilidad.
- Construir el Balance
- Construir flujos de caja que permitan medir la rentabilidad del negocio
- Identificar los principales indicadores de rentabilidad
- Determinar el punto de equilibrio como instrumento de gestión de la explotación agrícola.

2. Contenidos principales

- Flujo de Caja
- Balance
- Indicadores de Rentabilidad
- Punto de Equilibrio

3. Tiempo total de la sesión

Duración de 3 horas

4. Comentarios

La información financiera es relevante para el proceso de toma de decisiones, en este caso necesitamos analizar esta información para evaluar nuestra rentabilidad, nuestra posición de riesgo, los niveles mínimos de producción y otros indicadores que permitirán evaluar el desempeño final del cultivo.

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

2.2 CONCLUSIONES DE LA SESIÓN

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

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

Estructura y etapas del ejercicio

Según programa

Desarrollo del ejercicio, reflexiones, análisis y generalización

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

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

EJERCICIO: AGRÍCOLA DE SERVICIOS S.A.

EL ingeniero Marino Tabusso agrónomo de profesión ha sido contratado por la asociación de agricultores Nueva Esperanza como consultor de negocios y proveedor de asistencia técnica a fin de recomendarles sobre la decisión de que cultivo sembrar en la campaña 2003 -2004. Tradicionalmente el sector donde se ubican esa asociación ha sido zona arrocera ya que debido a su ubicación siempre contaba con una gran dotación de agua. Sin embargo, durante los últimos la combinación de factores tales como los años secos, los bajos precios en chacra que reciben los agricultores debido a un exceso de oferta han motivado a los agricultores ha pensar seriamente en cambiar de cultivo. El ingeniero Tabusso ha recomendado el Maíz Amarillo con la variedad CARGILL con un rendimiento promedio de 8,000 Kg/ha. El ingeniero Tabusso ha entrevistado a muchos agricultores miembros de la asociación con la finalidad de recopilar información para poder confeccionar los estados financieros necesarios para realizar una evaluación económica y financiera del agricultor promedio y determinar la rentabilidad del cultivo alternativo Maíz Amarillo Duro.

El ingeniero Tabusso obtuvo la siguiente información:

El agricultor promedio tiene un área de 10 hectáreas cuyo valor de mercado es de aproximadamente $3,500 por hectárea.

El propietario promedio tiene herramientas y equipos valorizados en $900. Al inicio del año el agricultor invirtió en la construcción de un pozo tubular valorizado en $4,500 para lo cual consiguió fondos mediante un préstamo a mediano plazo de la caja rural Cruz de Chalpón. (El tipo de cambio a la fecha es de 3.50 soles por dólar)

IV. ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL EJERCICIO

1. Forme su equipo de 5 personas, ubíquese en ambientes distantes o separados en el aula. Haga esto porque los demás equipos pueden generar ruido como para alterar su trabajo.
2. A cada equipo se le indicará el ejercicio, léalo y analice con detalle. No olvide usar la información alcanzada más relevante.
3. Uds. deben realizar todos los cálculos que conlleven al análisis económico y financiero del cultivo planteado en el ejercicio (Use opcionalmente las cartulinas para sus ideas o técnicas y el papelote entregado para pegarlas).
4. Revisadas todas las técnicas y cálculos, resuelva el ejercicio y recomiende al productor (El facilitador actúa como productor).
5. Una vez determinados los resultados, llénelos en el formato respectivo Anexo 2 y entréguela al facilitador. Si tiene más preguntas hágala durante la fase de instrucciones, luego no se admitirán preguntas.

ANEXO A: COSTOS DE PRODUCCION PARA 1 HA DE MAIZ

A. MANO DE OBRA

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
1. Preparación de Terreno			
Chaleo y Quema	Jornal	2	10,00
Riego de Machaco	Jornal	2	10,00
Limpieza Acequias	Jornal	2	10,00
Bordeadura	Jornal	1	10,00
2. Siembra			
Siembra a Lampa	Jornal	9	10,00
3. Labores Culturales			
Primer Abonamiento	Jornal	5	10,00
Aplicación Insecticida Liquido	Jornal	2	12,00
Segundo Abonamiento	Jornal	5	10,00
Aplicación Insecticida Granulado	Jornal	5	10,00
Cultivo/Aporque	Jornal	2	10,00
Riegos: 1°, 2°, 3°, 4°	Jornal	6	10,00
4. Cosecha			
Arranque/Corte	Jornal	5	10,00
Despanque	Jornal	19	10,00
Llenado Sacos y Carguio	Jornal	5	10,00
Trilla	Jornal	5	10,00

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

Este préstamo fue pactado para dos años con un año de gracia para el principal y el pago de interés anual aplicando una tasa efectiva anual del 8%.
Tanto los Equipos herramientas como el pozo tubular se depreciaron a una tasa de 5 % para el período de 5 meses. Se solicitó para el cultivo de 10 Has, un préstamo de Agrobanco que ascendió a la suma de 16,527.75, con un 1.5 % mensual de tasa efectiva, vence en 6 meses.
Los intereses que tienen que pagar por este prestamos totalizan S/ 1,545. El propietario tenía un capital inicial 10,379 soles que uso como aporte suyo y los que invirtió en las diez hectáreas de Maíz. El precio de venta del Maíz fue de S/0.52 por kilogramo.

Otra información obtenida se muestra en el Anexo A.

El ing. Tabusso, también considera necesario calcular el costo de la asistencia técnica, pues es un costo general que debe cobrarse.

ANEXO 2: FORMATO DE RESULTADOS

Llene la siguiente información:

Estado de Ganancias y pérdidas Nuevos Sales	
Producción (Kilos)	
Precio esperado	
Ingreso	
Costos	
Mano de Obra	
Maquinaria (alquiler)	
Insumos	
Costos Generales	
Depreciación y amortización	
Utilidad Operativa	
Gasto financiero	
Utilidad Neta	

Flujo de efectivo Nuevos Sales	
Producción (Kilos)	
Precio esperado	
Ingreso	
Egresos	
Mano de Obra	
Maquinaria (alquiler)	
Insumos	
Costos Generales	
Equipos y gast	
Gasto financiero	
neto caja	

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

B. MAQUINARIA

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

C. INSUMOS

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
1. Semilla Certificada			
Híbrido	kilo	25	11,80
2. Pesticidas			
Atranex	Lt.	1,5	46,00
Acephate	Sobre 100 gr	1	12,00
Clorpirifos 480 EC	Lt.	1	58,00
Agridex Adherente	Lt.	0,2	25,00
Triclorphon	Bols x 10 K	1	35,00
3. Fertilizantes			
Urea	Sacos	9	36,60
Fosfato Di Amonico	Sacos	4	43,50
Cloruro de Potasio	Sacos	2	34,00
4. Otros			
Agua	Horas	16	9,00
Sacos Transparente polietileno	Unidad	160	0,53

D. TRANSPORTE

ACTIVIDAD	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
Semilla	Bols 25 Kg	1,0	1,00
Fertilizantes	Sacos 50 Kg	15	1,00
De la cosecha	TM.	8	20,00

Fuente de Información: IMAR - Costa Norte

ANEXO 3: CUADRO DE EVALUACION

Para uso del facilitador

IDEA	PUNTOS
COHERENCIA DEL ESTADO DE GANANCIAS	25
COHERENCIA DE FLUJO DE CAJA	20
CORRECTA APLICACIÓN DEL BALANCE	20
ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS	15
PUNTO DE EQUILIBRIO	10
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	10
TOTAL PUNTOS	**100**

Fuente de información: IMAR - Costa Norte

BalanceGeneral	
Activo Corto Plazo	Pasivo Corto Plazo
Caja	Deuda cp
Activo Largo Plazo	Pasivo Largo Plazo
Terreno	Deuda LP
Pozo	
Equip. e Intangible	Patrimonio
Deprec. Equipo	Capital en terreno
	Capital aportado
Deprec. Pozo	Utilidad del período
Activo Total	Pasivo y Patrimonio

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO	
RATIOS	RENTABILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO