

2. ORGANIZACIÓN

Un negocio tiene que ser algo más que una simple colección de procesos comerciales como ventas y distribución. Tiene que haber sistemas de manera que los directores puedan controlar la mayor parte de lo que está ocurriendo y que los propietarios finales de los negocios puedan estar seguros de que estos se están manejando como ellos desean. Debe haber alguien, o varias personas, encargadas de crear una estrategia para el negocio y un sistema para asegurarse de que el negocio cumpla la estrategia. Quienes desarrollan trabajos similares deben agruparse para lograr mayor eficiencia, esto significa que debe haber formas en las que quienes no están agrupados puedan comunicarse y coordinarse. Debe haber sistemas que garanticen la posibilidad de contratar y despedir empleados y asegurar que siempre reciban remuneración. Todos estos sistemas, estructuras y prácticas pueden llamarse ‘organización’.

Este módulo analiza los elementos de la organización de las ERODs. Contiene las siguientes secciones:

- Modelos operacionales básicos
- Fortalezas y debilidades de los distintos modelos de propiedad
- Estructura organizacional
- Administración del desempeño
- Sostenibilidad organizacional
- Liderazgo y recursos humanos

2.1 Modelos Operacionales Básicos

Todas las Empresas Rurales Orientadas al Desarrollo serán distintas, aunque sus actividades de comercialización y operación pueden agruparse en varias categorías básicas. Estas se enumeran en orden de complejidad y del monto de capital necesario para crearlas.

- *Cliente del gobierno.* Es una empresa u organización que se crea para aprovechar algunos de los servicios o programas del gobierno, por ejemplo, encargarse del manejo de los recursos naturales a nombre del gobierno, o de vender arroz a un plan gubernamental de arroz hipotecado. Estas son las EROD simples – desarrollan sólo unas pocas funciones de las que se describen en este manual y no requieren mucho capital para funcionar. Las organizaciones que se establecen como clientes del gobierno suelen desaparecer al finalizar el programa del gobierno, lo que puede significar la pérdida de algunos de los beneficios.

MODELOS EMPRESARIALES PARA LAS ERODs

Modelo	Descripción
Cliente del Gobierno	Permite a los miembros obtener ingresos a través de los servicios gubernamentales
Proveedora de Servicios	Dispone la prestación de servicios a cambios de una tarifa (por ejemplo, soporte técnico, información de mercado)
Representante	Agrega a los productos de los miembros sin comprarlos
Distribuidora	Compra y agrega a los productos de los miembros sin efectuar mayores procesos de valor agregado
Negocios Integrados	Compra y agrega a los productos de los miembros y desarrolla procesos significativos de valor agregado

CRECIENTE COMPLEJIDAD,
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y
BENEFICIOS A LOS AGRICULTORES

- *Facilitadora.* Una facilitadora es una empresa que ayuda a los agricultores individuales a realizar ventas, por ejemplo, ofreciendo

soporte técnico y estableciendo contacto entre los clientes y los agricultores. Por lo general, las facilitadoras no hacen acopio del producto de los agricultores y no corren ningún riesgo. Sus ingresos suelen provenir de tarifas por manejo, cuotas por membresía y comisiones. Las facilitadoras desempeñan muchas de las funciones descritas en este manual, incluyendo las mejoras a nivel de la granja, las ventas, el mercadeo y el manejo de los proveedores de servicio agrícolas. Sin embargo, no se involucran en la compra de suministros, en la distribución ni en ningún proceso de valor agregado, lo que les da mayor simplicidad y menos requerimientos de capital que los de las organizaciones que se enumeran a continuación.

- *Representante.* Una agencia representante es una empresa que vende el producto a nombre de los agricultores sin asumir ningún riesgo. Normalmente hace acopio de lo que producen los agricultores y lo vende para luego desembolsar fondos al recibir el pago. También puede otorgar anticipos en efectivo. Las representantes están entre las facilitadoras, ya descritas, y las distribuidoras, que se describen a continuación. Al igual que las facilitadoras, realizan mejoras nivel de la granja, ventas, mercadeo y manejan los proveedores de servicios agrícolas, a la vez que se encargan de los cobros y la distribución. Es decir, compra los productos de los agricultores antes de venderlos. Una distribuidora no agrega mucho valor fuera de reunir el producto y llevarlo al cliente. La distribuidora, como su nombre lo indica, necesita activos para la distribución y además, necesita fondos para cubrir el tiempo que transcurre entre el momento que paga a sus proveedores y recibe el pago de sus clientes –

para algunos negocios ésta es una considerable cifra de dinero (uno de los casos descritos en este manual, el de ACOPAGRO, tiene fondos equivalentes a más del 60% de sus ventas – aproximadamente US\$ 600.000). Este tipo de organización sigue siendo un poco más económica y más sencilla que una agroempresa integrada, debido a la poca transformación (procesamiento) que realiza en el producto. Además, las distribuidoras se enfrentan al riesgo de los agricultores ‘aprovechados’ que reciben los servicios que éstas ofrecen pero no les venden productos.

- *Agroempresa integrada.* Una agroempresa integrada es una organización que no sólo compra y distribuye productos sino que también agrega un valor considerable como procesamiento, clasificación y empaque de alta calidad. Algunos ejemplos de estas actividades incluyen la extracción de aceite de los frutos de la palma, el secado y fermentación del café y procesos extensivos de limpieza, corte, selección, clasificación, empaque y rotulación de verduras. Las agroempresas integradas son las más complejas de las ERODs, ya que desarrollan todas las actividades descritas en este manual, y no sólo requieren una cantidad sustancial de capital de trabajo y activos de distribución (como ocurre con las distribuidoras) sino equipo de procesamiento e instalaciones. Estas últimas pueden ser grandes y costosas y el costo se multiplica a millones de dólares, en algunos casos. Estas organizaciones son las que enfrentan el mayor riesgo de los ‘aprovechadores’, porque invierten la mayor cantidad de dinero en sus negocios y requieren los mayores ingresos. Por lo general, el equipo de procesamiento requiere altas tasas de utilización para ser

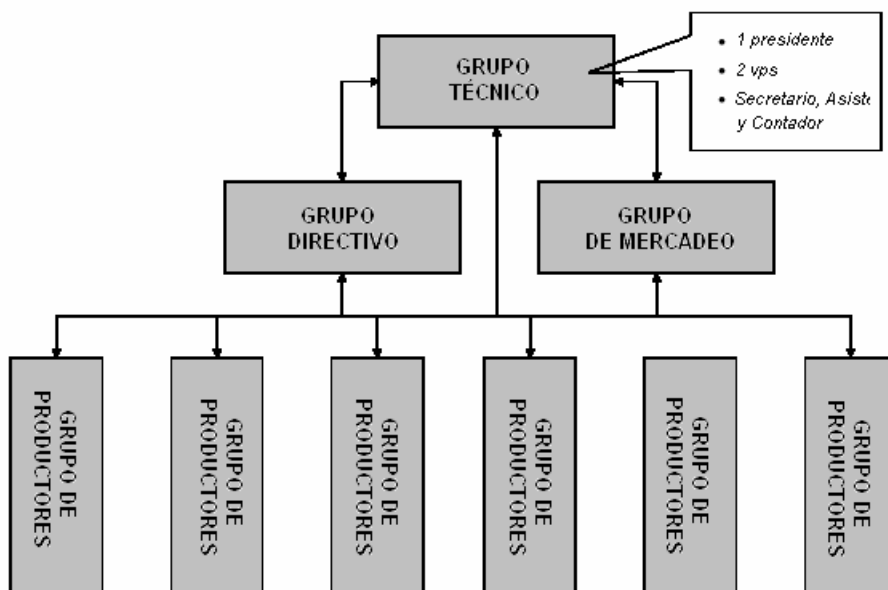
rentable, de manera que quienes se aprovechan de estos servicios pueden también hacer que pierdan dinero muy rápidamente. A pesar de los costos y los problemas a los que se enfrentan, estas organizaciones son las de mayor potencial para beneficiar a los agricultores.

ESTUDIO DE CASO: MODELOS DE EMPRESA (1)

Una Facilitadora China vs. una Distribuidora de Café Colombiana

La Asociación de Mercadeo del pueblo de Li Jao es una asociación de segundo nivel conformada por 600 cultivadores de árboles de granada en el distrito de Binchuan, en Yunnan, en el sur de China. La asociación comprende seis grupos productores individuales cuyos miembros eligen un grupo de directores que consta de un Presidente, dos Vicepresidentes, un Secretario, un asistente y un Tesorero. También hay un comité supervisor conformado por tres personas. El grupo tiene estatutos, se reúne dos veces al mes y tiene un proceso formal de contaduría. Se realiza una reunión general de los miembros dos veces al año y una asamblea extraordinaria cada tres años, cuando se eligen nuevos miembros del grupo directivo para el siguiente período de tres años.

ORGANIGRAMA DE LA FPA DE BINCHUAN



La principal función de la organización consiste en permitir que los miembros actúen en la economía agrícola estandarizando las variedades de las granadas, mejorando su calidad, ayudando a los agricultores a realizar tareas básicas de selección y clasificación, recolección, diseminación de información de mercado y contratación de comerciantes y mayoristas a nombre de los agricultores individuales. La Asociación se financia por cuotas de membresía, tarifas cobradas por servicios como práctica de injertos y una comisión de 0,1RMB por cada kilo que los agricultores vendan. En el 2005, los agricultores de la asociación produjeron 1.000 toneladas de granadas, que se vendieron en su totalidad a los comerciantes y mayoristas identificados por la asociación; y en el 2006, la cantidad producida y vendida alcanzó 3.000 toneladas. Los comerciantes y los agricultores están satisfechos con su relación comercial y se espera que, con la ayuda de

la asociación, las transacciones comerciales sigan aumentando en el futuro. La asociación es un buen ejemplo del impacto que puede tener una organización facilitadora.

La Federación Campesina del Cauca (FCC) es una agroempresa orientada al desarrollo, creada por la acción social en el sur de Colombia, con el objetivo de fortalecer el cultivo local de café y hacerlo más atractivo que el cultivo de la coca. El modelo empresarial de la FCC es el de la 'distribuidora', porque su función principal en la cadena de valor es la compra del café producido por sus miembros para venderlo a la Federación Colombiana de Cafeteros, una asociación nacional de caficultores con significativos activos de distribución y el monopolio de la exportación de café.

La FCC desempeña un papel importante en elevar y mantener la calidad del café que producen sus miembros para que cumpla los objetivos del programa, coordinando la entrega de mejoras en las granjas y ofreciendo un laboratorio de control de calidad. Sin embargo, desde el punto de vista comercial, es muy poco lo que hace al café que compra de sus productores. En



2005, compró aproximadamente US\$ 1.100.000 de café y lo vendió a la Federación Colombiana de Cafeteros por sólo US\$ 60.000, más de lo que pagó. Estos márgenes de utilidad extremadamente estrechos son la marca distintiva de una distribuidora. Tanto la FCC como la Asociación de Mercadeo del pueblo de Li Jao ofrecen buenos ejemplos de las similitudes y diferencias entre una 'facilitadora' y una 'distribuidora'. Aunque ambas ofrecen servicio técnicos a sus miembros, sólo la FCC compra realmente lo que sus miembros producen.

ESTUDIO DE CASO: TIPOS DE EMPRESA (2)

Una empresa 'cliente de gobierno' en el sur de China

Xiashao es un pequeño pueblo en la región montañosa de Yunnan, la provincia al extremo sur de China y una de las más pobres de ese país. En la década de los 80, el área forestal se estaba extinguiendo peligrosamente, por lo que el gobierno local prohibió el uso de los bosques como fuente de actividades productivas y transfirió su manejo a la comunidad bajo la política de "montaña contratada".

Bajo este acuerdo, el comité de pueblo subastó los derechos para cultivar hongos en cada sección de la montaña a proponentes del área. Los proponentes que obtuvieron la licitación pagan tarifas por protección contra incendios y el dinero que pagan se divide entre un depósito que se reembolsa si el bosque se mantiene en buenas condiciones y un pago que se hace al fondo comunal del pueblo y que se utiliza para mejorar la infraestructura del lugar.

Bajo este sistema, la cubierta forestal se está recuperando y el desarrollo del pueblo ha mejorado: en el 2005 recibió RMB450.000 (US\$64.000) por concepto de cobro de tarifas, suma que se ha utilizado para hacer mejoras en el servicio de acueducto del pueblo. Un mejor manejo y la siembra de hongos en el bosque ha permitido además que los cultivadores aumenten las ventas totales y obtengan mejores precios, mientras que los que no obtuvieron derechos de cosechar hongos todavía obtienen ciertos beneficios provenientes de las mejoras que se han hecho en el pueblo. El programa está contribuyendo a fortalecer la comercialización de los hongos silvestres en el área, con una mayor producción y un incremento de precio del 15% como resultado de la mejor calidad de los hongos que ahora se cultivan. En términos generales, el programa ha tenido éxito en desarrollar las ventas de hongos como fuente de ingreso para los habitantes de Xiashao. En 1994, se recibía apenas un ingreso de RMB34.000 por concepto de la cosecha de hongos. Esta suma aumentó a RMB540.000 para 1997 y a RMB940.000 para 2004.



El sistema de "montaña contratada" utilizado en Yunnan y en Xiashao es un buen ejemplo de un plan que crea empresas 'clientes del gobierno'. Demuestra cómo la iniciativa del gobierno puede estimular la comercialización de recursos naturales generando además beneficios para la comunidad.

2.2 Propiedad


Modelos de Propiedad

Uno de los interrogantes de mayor importancia acerca de una Empresa Rural Orientada al Desarrollo es '¿Quién es el dueño?'. La propiedad influirá de forma importante en muchos aspectos del negocio, como, quién toma las decisiones, qué financiación hay disponible, el estilo operacional y administrativo y el nivel de participación de la comunidad en la operación del negocio.

Hay por lo menos cuatro modelos principales de propiedad: el modelo tradicional de propiedad compartida de la cooperativa; la empresa de propiedad de los agricultores; la empresa conjunta entre un agricultor y un tercero; la empresa de propiedad de un tercero. Cada uno de estos modelos tiene distintas fortalezas y debilidades y tendrá una serie de influencias diferentes en las ERODs que los adopten.

MODELOS DE PROPIEDAD PARA LAS ERODs

Modelo	Descripción
Cooperativa/ Asociación	Modelo tradicional de propiedad conjunta
Compañía de Propiedad de los Agricultores	Sociedad limitada en la que los accionistas son agricultores
Empresa Conjunta entre un Agricultor y un Tercero	Compañía limitada en la que los accionistas son agricultores y terceros
Empresa de Propiedad de un Tercero	Compañía u otra empresa sin accionistas miembros de la comunidad



Las Asociaciones y Cooperativas de Agricultores

Las asociaciones y cooperativas de agricultores son el modelo de propiedad tradicional, sobre todo el sur de Asia y en América Latina. Por lo general, tienen su propia personería legal, reconocida por el gobierno y por los grupos administrativos. Pueden ser de 'primer nivel', lo que significa que sus miembros pueden ser agricultores, o de 'segundo nivel', lo que significa que sus miembros son organizaciones agrícolas de primer nivel. Tradicionalmente, las organizaciones de agricultores de primero y segundo nivel desarrollan actividades comerciales.

Los principales beneficios de este modelo de propiedad son:

- *Un grado muy alto de participación y capital social.* Si el modelo tiene éxito, obtiene cooperación y coherencia social. Esto ayuda a la organización y a la comunidad a soportar las condiciones difíciles y reduce la tentación de los agricultores de vender a comerciantes terceros (el problema de los 'comerciantes libres').
- *Acceso a los beneficios e incentivos otorgados a las cooperativas.* En muchos países hay beneficios como menores impuestos y servicios gubernamentales especiales (por ejemplo, soporte de mercadeo o capacitación agrícola) disponibles para las cooperativas.

Las principales debilidades de este modelo de propiedad son:

- *El bajo nivel de capacitación de los agricultores en el manejo de las agroempresas.* Es posible que los agricultores carezcan de las capacidades necesarias para manejar una agroempresa. Algunos agricultores tendrán, excepcionalmente, excelentes capacidades de liderazgo y de ventas, pero las capacidades más técnicas como el manejo del proceso poscosecha y las finanzas son menos comunes. Aunque pueden contratarse externamente, es más fácil hacerlo dentro de un entorno corporativo.
- *El escaso acceso a capital de inversión.* A diferencia de las organizaciones que son de propiedad total o parcial del sector privado o del gobierno, este tipo de organizaciones tiende a tener menos capital para inversión en activos fijos o en capital de trabajo.

Las Empresas de Propiedad de los Agricultores

Estas empresas son compañías en donde todos los accionistas son agricultores locales (u organizaciones agrícolas). En ocasiones, no todos los agricultores locales son accionistas – puede haber agricultores que no tienen ninguna participación, pero tampoco hay accionistas externos.

Las principales ventajas de este modelo de propiedad son:

- *Un alto grado de participación y capital social.* Siempre que la propiedad accionaria sea lo suficientemente amplia, este modelo sigue estimulando la cooperación de los agricultores y un alto grado de capital social.

- *Acceso a los beneficios otorgados a las empresas privadas.* En muchos países hay beneficios especiales disponibles para las empresas privadas, como servicios bancarios especiales o incentivos fiscales para la inversión.
- *Acceso a la administración profesional.* Es más fácil contratar gerentes profesionales en agroindustria, en empresas formalmente estructuradas, y más fácil utilizar sistemas administrativos modernos.

Las desventajas de este modelo de propiedad son:

- *Se pierden los beneficios del status cooperativo.* Una empresa privada no puede tener acceso a los muchos beneficios especiales disponibles para las cooperativas.
- *La carga del cumplimiento.* Al igual que cualquier empresa privada, las organizaciones pueden tener que llevar libros, presentar más informes al gobierno y estar sujetas a un mayor número de normas legales (por ejemplo, leyes laborales, y leyes relacionadas con la salud y la seguridad).
- *El potencial de inequidad.* Con un modelo de propiedad privada, existe el potencial de que algunos accionistas tengan menor participación que otros o no tengan ninguna participación.

Empresa Conjunta Agricultor – Tercero

Este tipo de organización es una empresa en la que los accionistas son tanto agricultores como terceros, como por ejemplo el gobierno, las ONGs o un inversionista del sector privado.

Las fortalezas de este modelo son:

- *Un buen grado de participación y capital social.* A pesar del riesgo de la propiedad externa, el modelo sigue teniendo potencial para la participación comunitaria en la propiedad de la empresa y la toma de decisiones.
- *Acceso a los beneficios otorgados a las empresas privadas.* En muchos países hay beneficios especiales disponibles para las empresas privadas, como servicios bancarios especiales o incentivos fiscales para la inversión.
- *Acceso a la administración profesional.* Este tipo de organización suele contratar personal y los sistemas adecuados de administración directamente de su accionista tercero.
- *Buen acceso al capital.* La presencia del inversionista tercero aumenta generalmente el acceso al capital por parte de la organización, lo que significa que debe tener más fondos para activos fijos y capital de trabajo.

Las desventajas de este modelo de propiedad son:

- *La carga del cumplimiento.* Como empresa privada, es posible que la organización tenga que llevar más libros, presentar más informes al gobierno y estar sujeta a un mayor número de normas (por ejemplo, normas laborales, normas de salud y seguridad).
- *Potencial de inequidad.* Con un modelo de propiedad privada, existe el potencial de que algunos accionistas tengan menor participación que otros, o no tengan participación alguna.
- *Pérdida de los beneficios del status de cooperativa.* Una empresa privada no puede tener acceso a los múltiples beneficios especiales disponibles para las cooperativas.
- *Potencial para conflictos de intereses.* La presencia de inversionistas terceros da paso a

la posibilidad de que la empresa pueda ser administrada de forma que no redunde a largo plazo en beneficio de los agricultores (dependiendo, claro está, del inversionista en cuestión).

Empresas de Propiedad de un Tercero

Una agroindustria de propiedad de un tercero, cuyos accionistas incluyan solamente organizaciones como entidades gubernamentales, ONGs o el sector privado. Estas pueden incluir empresas filantrópicas, compañías de capital conjunto, negocios agrícolas por contrato, tradicionales, y las divisiones de mercadeo de las ONGs.

Las fortalezas de este modelo son:

- *Mayor acceso al capital.* Cuando las empresas son de propiedad total de terceros, este tipo de organizaciones tiende a tener más capital por lo que puede construir instalaciones de procesamiento más amplias, mejores redes de distribución, etc.
- *Mayores niveles de eficiencia administrativa.* Estas organizaciones normalmente tienen acceso a gerentes de mayor experiencia y capacidad. Además, tienden a tener sistemas administrativos bien establecidos.
- *Acceso a los beneficios otorgados a las empresas privadas.* En muchos países hay beneficios especiales disponibles para las empresas privadas, como servicios bancarios especiales o incentivos fiscales para la inversión.

Las debilidades de este modelo son:

- *Menores niveles de participación y capital social.* En este modelo, es posible que los agricultores sean simple proveedores. No se promueve la cohesión social y es posible que la organización no tenga una relación sólida con los agricultores.
- *Mayor probabilidad de conflicto de intereses y abuso de poder.* En este modelo, no hay garantías intrínsecas de que la organización trabaje a favor de los intereses de los agricultores. Existe el riesgo de que las organizaciones tiendan a fortalecerse a costa de los agricultores, por ejemplo, exigiendo la firma de contratos de proveedores inequitativos.
- *Pérdida de los beneficios del status de cooperativa.* Una empresa privada no tiene acceso a muchos de los beneficios especiales disponibles para las cooperativas.

ESTUDIO DE CASO: LAS COOPERATIVAS

El Ceibo, Yungas, Bolivia

El Ceibo es una de las organizaciones de agricultores más exitosa de América Latina y un modelo de cooperación, organización y propiedad conjunta de activos de los agricultores. Está localizada en el Alto Beni, en el Yungas, una región de Bolivia, a la



que sólo puede llegarse por la mundialmente famosa “carretera de la muerte” de Bolivia. Esta peligrosa carretera de montaña, llena de curvas, que mata a muchas personas, al menos unas cuantas cada año, produce cientos de fallas en los vehículos y toma al menos doce horas recorrerlas en un pesado camión.

El Alto Beni fue colonizado en los años 60 por grupos de pobladores provenientes de otras partes de Bolivia. Los nuevos pobladores recibieron terreno agrícola en el área, animados a cultivar cacao y obligados a unirse a una cooperativa constituida por el gobierno. La cooperativa del gobierno quebró a los pocos años y los productores de cacao se quedaron sin

acceso al mercado. Como resultado tuvieron que recurrir a los comerciantes y otros intermediarios para transporte del cacao por la difícil carretera que conduce a La Paz. Los cultivadores recibían precios injustamente bajos de los comerciantes a cambio de su cacao porque no contaban con un conocimiento exacto de los precios del mercado y con frecuencia eran obligados a aceptar pago en especie a cambio del cacao, en vez de efectivo. Como resultado de su experiencia con estos comerciantes, los cultivadores de cacao los apodaron “chacales”.

Los cultivadores de cacao del Alto Beni eventualmente se dieron cuenta de que tenían que combinar sus actividades de mercado para luchar contra los chacales, fue así como en 1977, formaron la cooperativa “El Ceibo”. Desde entonces, esta organización se ha convertido en una cooperativa de cooperativas menores y sus miembros son 38 asociaciones de cultivadores de cacao. El total de miembros de la asociación reúne unas 500 familias que, colectivamente, canalizan cerca de dos millones de dólares anuales en cacao a través de El Ceibo.

Los cultivadores de El Ceibo producen grano de cacao en condiciones agroforestales, bajo sistemas convencionales orgánicos y de calidad Fair Trade (más del 65% de la producción es ahora orgánica). Los

granos se fermentan, se secan y luego se transportan a la planta del cedro en la capital de Bolivia, La Paz. En la planta, los granos son procesados en manteca de cacao, licor de cacao, chocolate y otros derivados del cacao que se venden a nivel interno y en los mercados internacionales de Europa y América del Norte. Incluyendo la propiedad adjunta a la planta, los activos de El Ceibo valen más de \$2.5 millones de dólares. El Ceibo es lo suficientemente rentable como para tener su propio portafolio de propiedades y pagar pensiones a sus miembros pensionados. Las ventas de El Ceibo crecen a una tasa de aproximadamente 15% anual.



Cada asociación de agricultores nombra tres miembros para representarla en la Asamblea General de EL Ceibo, que a su vez nombra el Comité Directivo y aprueba las decisiones importantes que se adopten. La administración de la División Agroindustrial de El Ceibo (que incluye ventas, la administración de las ventas, el mercadeo y las finanzas) está a cargo de los agricultores o de miembros de sus familias que hna estudiado en la universidad para adquirir la capacitación necesaria. En toda la organización, sólo hay 8 de 60 empleados de tiempo completo que no pertenecen a la comunidad, y la mayoría de estas personas de fuera trabajan en extensión agrícola, no en las funciones de administración técnica.

El Ceibo es un excelente ejemplo de una asociación de agricultores exitosa.

ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS DE PROPIEDAD DE LOS AGRICULTORES

Compañía de Aceite de Palma Olamsa, Perú

Olamsa es una compañía procesadora de aceite de palma de Tarapoto, una de las regiones de Perú, en la cuenca del Amazonas. Olamsa es una compañía de propiedad de los agricultores, establecida por 320 familias palmicultoras que deseaban participar en el procesamiento y venta de su aceite de palma.



Olamsa compra los frutos de la palma de sus 320 accionistas y de 180 proveedores de aceite de palma no accionistas, extrae el aceite en una planta de procesamiento pequeña pero moderna que tiene un valor de aproximadamente dos millones de dólares. La extracción es un complejo proceso industrial. Implica la esterilización y separación de los racimos de fruta antes de que puedan ser prensados para extraer el aceite, y luego el proceso de clarificar y prensar el aceite para formar tortas sólidas.

Después de la extracción, el aceite procesado es transportado, a Lima, la capital, en camiones. Este viaje toma tres días por carreteras regionales en muy mal estado, pero la demanda de aceite de palma localmente producido es tan alta que aún con este mal acceso al mercado, el negocio es muy rentable. Los clientes son más que todo productores de alimentos para animales. Por el momento, la mayoría de los clientes a quienes Olamsa vende su aceite, lo refinan aún más antes de utilizarlo, razón por la cual la empresa tiene planes de invertir más en instalaciones de procesamiento a fin de poder añadir valor agregado adicional al aceite de palma local.

Olamsa es una organización altamente rentable. A pesar de las malas condiciones de acceso al mercado, la compañía obtiene utilidades de US\$400.000 por mes. Además, el negocio pretende ampliar el área sembrada por sus propietarios y otros proveedores, duplicar la producción promedio por agricultor y agregar más valor al desarrollar algunos de los procesos que actualmente realizan sus clientes.

Los accionistas están organizados en cinco comités de productores, cada uno de los cuales nombra cinco miembros al Comité Ejecutivo. El Comité Ejecutivo establece la estrategia global y nombra un gerente

general. El gerente general es una persona de fuera, con experiencia en la industria del aceite de palma, cuyo objetivo y principal interés es alcanzar el mayor éxito posible en el manejo de la compañía.

Olamsa es un buen ejemplo de una compañía de propiedad de los agricultores. Combina la eficiencia del sector privado con un nivel razonablemente bueno de participación comunitaria. La desventaja de las empresas de propiedad de los agricultores es el status desigual de los proveedores, no todos son accionistas.

ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS CONJUNTAS (JOINT VENTURES)

Fruitimacizo Ltda., Colombia

Fruitimacizo era un negocio de tomate de árbol cerca de Popayán, en el sur de Colombia. Compraba tomates de árbol a aproximadamente 450 familias productoras, cerca de 2.500 toneladas por años y los vendía en cuatro principales centros de mercado del sur. Fue establecida por el Programa de la Presidencia contra los Cultivos Ilícitos para ayudar a fortalecer la práctica legal de la agricultura como una alternativa viable al cultivo de la coca.

El tomate de árbol se cultivaba en huertas de propiedad de Fruitimacizo y luego se transportaba a centros de acopio locales de propiedad de agricultores individuales, de alta capacidad económica. Después de una primera ronda de selección y clasificación, se transportaban a un centro de acopio central de propiedad de la compañía donde se lavaban, seleccionaban, clasificaban y empacaban. Los agentes de venta en cada uno de los cuatro principales centros de mercado se encargaban de las relaciones con los clientes y de efectuar las ventas. Los principales clientes eran las grandes cadenas de supermercados, aunque la compañía también buscaba el desarrollo de mercados de exportación regionales.



Fruitimacizo era una empresa conjunta de agricultores y personas ajenas a esta actividad. Fruitimacizo era de propiedad conjunta de las familias productoras y un vehículo de inversión gubernamental especial. Originalmente, el 66,7% del capital de la compañía era de inversión de dicho vehículo inversionista del gobierno y el 33,3% de propiedad de los agricultores, quienes efectivamente intercambiaban sus huertos de tomate de árbol por participación en la compañía. Las utilidades de la compañía se dividían entre los agricultores y el vehículo inversionista del gobierno según el porcentaje de propiedad, y la mitad de la participación de los agricultores se utilizaba para comprar la inversión del gobierno. El plan para la organización era que llegara a ser 100% de propiedad de los agricultores a los diez años de operación.

La organización era manejada por un concejo de accionistas en el que dos partes tenían derecho a voto proporcionalmente con su número de acciones. Había un comité administrativo, en el que los agricultores

tenían el 80% de los votos y un equipo administrativo profesional que incluía un gerente general, un director administrativo, un director comercial y un equipo de representantes de ventas regionales.

Fruitimacizo ya no está en funcionamiento, pero es, sin embargo, un buen ejemplo de cómo una empresa conjunta entre agricultores y personas no pertenecientes a esta actividad puede llevarse a cabo.

ESTUDIO DE CASO: EMPRESAS DE PROPIEDAD EXTERNA

La Empresa Productora de Té Mok Chau de Son La, Viet Nam

La empresa de té Mok Chau de Son La, Viet Nam, es una empresa de propiedad del gobierno que tiene como objeto ofrecer canales de mercadeo a los cultivadores de té de Mok Chau. Tiene un modelo 'núcleo/estado' en el que cultiva 700 hectáreas de su propiedad y obtiene producto de 500 hectáreas adicionales de propiedad de comunidades vecinas, para quienes el té es uno de los principales cultivos. Es la más grande de las trece compañías de té del distrito.

La compañía de té Mok Chau produce cerca de 11.000 toneladas de té al año y vende aproximadamente cerca de 2.200 toneladas de peso seco. Aproximadamente 2.000 toneladas en el mercado doméstico y exporta 200 toneladas, principalmente a Pakistán.

La compañía maneja sus propios terrenos utilizando mano de obra contratada localmente. Para mantener la calidad del té fuera de su propiedad, la compañía tiene un especialista de extensión en cada comunidad. Tienen un laboratorio de



control de calidad, donde los técnicos catan el té para detectar problemas en el proceso de producción que pueden ser reportados entonces a los especialistas de extensión en las distintas comunidades. La compañía cosecha el té, lo procesa en sus propias instalaciones de secado, donde se seca lentamente sobre fuego de carbón o leña, luego el té se empaqueta, reservando los mejores empaques para el producto destinado a la exportación utilizando un empaque más sencillo para el mercado doméstico. Además, la compañía tiene contactos con varias universidades e institutos de investigación de cultivo de té en Viet Nam para identificar la tecnología que pueda ayudar a mejorar la productividad y la calidad del té.

Aunque la compañía es manejada por un grupo administrativo nombrado por el gobierno, tiene asambleas públicas periódicamente en sus comunidades productoras. La compañía procura reconocer los conceptos y preferencias de las comunidades al tomar decisiones administrativas y equilibrar las necesidades de las comunidades con las necesidades de la comercialización.

La compañía de té Mok Chau es un buen ejemplo de una organización de propiedad de terceros. Ha comercializado la producción de té de Son La y puede equilibrar sus intereses comerciales con los intereses de sus comunidades productoras.

2.3 Estructura Organizacional

Divisiones y Unidades

Una organización de mercadeo debe tener al menos las siguientes unidades operacionales. Un gerente general suele tener a su cargo unidades para:

- Soporte técnico para los proveedores
- Manejo del proceso poscosecha que incluye procesamiento, empaque, clasificación, rotulación, transporte y almacenamiento
- Disposición y administración de acuerdos de los agricultores/ barras de agricultores
- Ventas a los clientes, promoción del producto y manejo de las actividades de mercadeo

Para respaldar estas unidades operacionales tendrá que haber varias unidades administrativas. Según el tamaño de la organización, puede tener una cada unidad o todas las que se enumeran a continuación:

- Finanzas y contabilidad
- Recursos humanos/personal
- Administración legal y general
- Comunicaciones
- Tecnología de la información
- Manejo de las instalaciones

Una decisión fundamental es si se tiene una organización corporativa o no corporativa para las unidades operacionales (véase el estudio de caso). La diferencia es:

- *Estilo corporativo.* Las operaciones son responsabilidad de un sólo gerente que reporta al gerente general o a la junta directiva. Es eficiente pero necesita buenos sistemas para

garantizar la responsabilidad y la gobernabilidad.

- *Estilo no corporativo.* Las operaciones son responsabilidad de un comité o un grupo. Tiende a ser menos eficiente, pero garantiza más participación y poder de dirección de los agricultores.

Las siguientes unidades administrativas suelen encontrarse en las ERODs:

- *Comités ejecutivos.* Estos se encargan de la elección del gerente general y, sujeto a la aprobación del concejo de accionistas/la asamblea general, toman las decisiones importantes como la adopción de una estrategia global o las normas de contratación/despido que defina el gerente general.
- *El concejo de accionistas/la asamblea general.* Vigila el desempeño del comité ejecutivo haciéndolo responsable de sus acciones y aprueba las principales decisiones tomadas por esta agrupación.
- *Comités de supervisión.* Estos grupos desempeñan funciones especiales relacionadas con la administración cooperativa, como la revisión del incumplimiento de las normas y ética de la corporación o el establecimiento del sueldo del director.
- *Comités técnicos.* Estos grupos pueden desempeñar funciones especiales importantes para las operaciones o la estrategia de la organización, como decidir si admitir o no nuevos miembros.

Bases Organizacionales

La organización necesita más que unidades y estructura organizacional. Necesita además normas y procedimientos que garanticen la unidad de todas sus actividades. Esto puede llamarse 'bases de la organización' que incluyen:

- *Estatutos/Acta de constitución.* Un documento que especifique la existencia de la organización y las actividades que puede desempeñar legalmente.
- *Responsabilidades delegadas.* Especifican, para cada gerente, comité o grupo, las decisiones que pueden tomar sin autorización y las decisiones que requieren autorización. Define también el proceso para cada decisión que requiere autorización.
- *Reglas para presentar informes.* Especifica en qué momento deben presentarse los informes y los datos que deben contener, así como la autoridad a quien se deben presentar.
- *Reglas para las reuniones.* Debe definirse cómo y cuándo convocar reuniones, cómo manejarlas y cómo tomar decisiones. También debe definirse cómo elaborar la agenda y cómo aprobarla, cómo redactar las actas y cómo distribuirlos.
- *Reglas para la utilización de fondos.* Debe definirse cuál debe ser el uso de los fondos de la organización y los procesos necesarios para liberarlos.
- *Signatarios/'representantes' legales.* Deben identificarse las personas autorizadas para firmar acuerdos a nombre de la organización o comprometer a la organización en acuerdos contractuales.

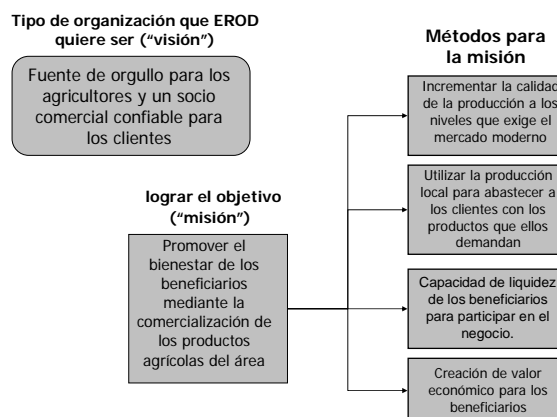
Se aconseja que la organización tenga un 'enfoque organizacional' que incluye su visión,

misión y objetivo. Hay una gran diferencia entre las organizaciones y los libros de texto acerca de cómo deben definirse estas funciones, pero recomendamos lo siguiente:

- *Visión.* Una idea del tipo de organización que espera llegar a ser en aproximadamente diez años, por ejemplo, "Queremos llegar a ser la empresa proveedora de manzanas más confiable de Afganistán".
- *Objetivo.* El resultado que se espera obtener a largo plazo con sus actividades.
- *Misión.* Las actividades que desarrollará a fin de alcanzar su objetivo.

Sin embargo, cualquiera que sea la definición de estos aspectos, lo importante es que se utilicen como base para el desempeño de la administración. Por ejemplo, siempre deben utilizarse en los programas estratégicos y en el manejo del desempeño.

EJEMPLO DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO



Todas las organizaciones deben poder cumplir las siguientes funciones (aunque sólo las más grandes deben tener personal o unidades específicas para cada una de ellas):

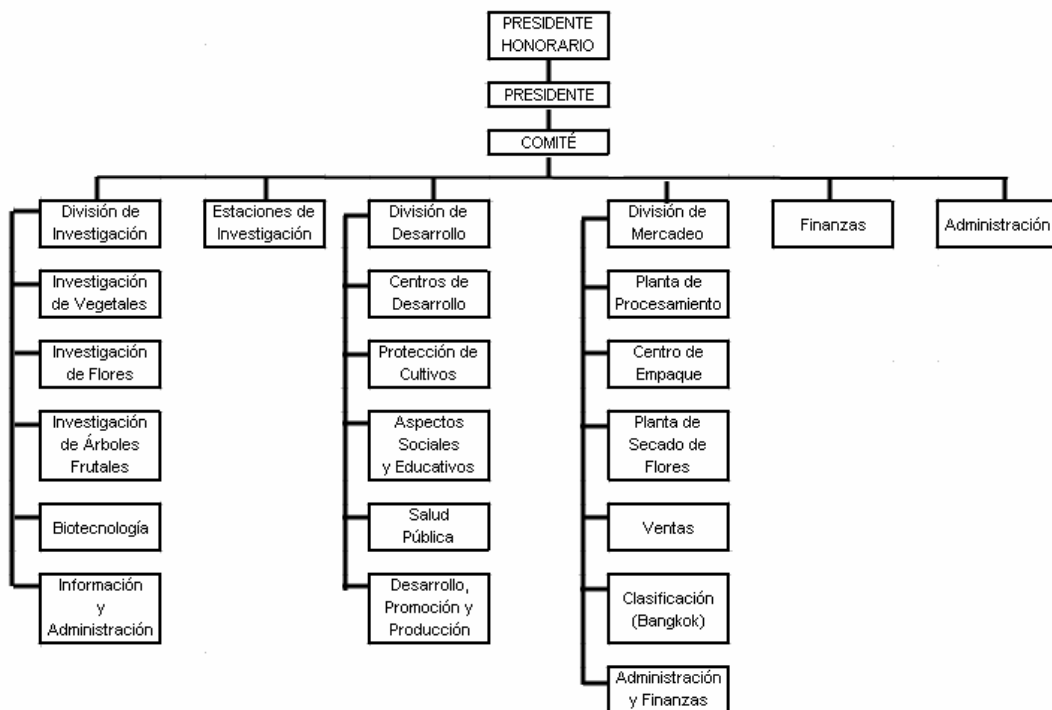
- *Planes estratégicos.* Planes formales de las actividades que se espera desempeñar de acuerdo con la misión para avanzar hacia su objetivo.
- *Manejo del desempeño.* Evaluación anticipada de las actividades, mientras se están desarrollando y una vez cumplidas, para ver si concuerdan con la ejecución de la misión y si han hecho avanzar a la organización hacia su objetivo (ver la Sección 2.4).
- *Análisis de la inversión.* La organización debe contar con un método para decidir si emprender o no nuevos proyectos o hacer nuevas inversiones. Para inversiones y proyectos con una base económica, la organización debe utilizar el método de Valor Presente Neto (ver la Sección 2.42, a continuación y el Módulo 6).
- *Estrategias de recursos humanos.* Crear una estrategia para atraer y retener personal capacitado y ayudar al personal menos capacitado a mejorar, o cambiarlo. Además, crear programas para ayudar al personal a desarrollar sus capacidades durante el tiempo que trabajan en la organización, con actividades como cursos de capacitación y vigilancia por parte de un mentor.
- *Manejo del conocimiento.* Crear sistemas para poner los conocimientos de las distintas personas al alcance de toda la organización y garantizar que dichos conocimientos permanezcan en la organización una vez que esos miembros del personal se hayan ido. El manejo del conocimiento no debe confundirse con la tecnología de la información – se trata de encontrar formas de permitir que se comparta el conocimiento y que se cree una ‘memoria organizacional’. La Tecnología de la Información es apenas un aspecto, de una sola vía, de la estrategia de Manejo del Conocimiento, y no basta por sí sola.
- *Comunicaciones.* Mantener abierta la comunicación y el diálogo con accionistas clave. No se trata de preparar sólo materiales de publicidad o eventos de relaciones públicas. Se trata también de elaborar y definir las necesidades de información de los donantes, de las organizaciones gubernamentales, de los proveedores, etc., y asegurarse de que dichas necesidades sean satisfechas.

ESTUDIO DE CASO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

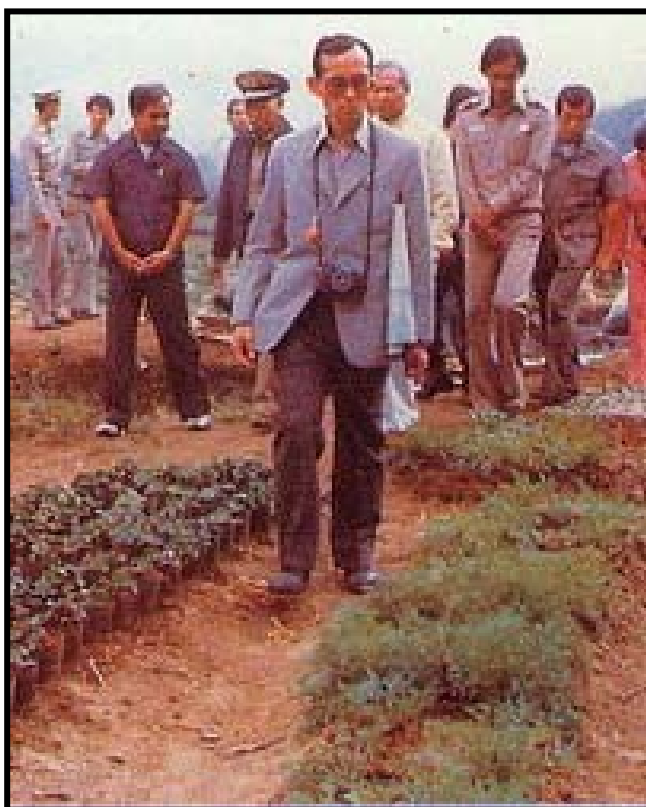
La Organización de la Fundación del Proyecto Real

La Fundación del Proyecto Real es la principal agencia encargada de la implementación del Proyecto Real de Tailandia. El Rey Bhumibol Adulyadej de Tailandia, inició ese proyecto después de visitar por primera vez los poblados de las tribus de montaña dedicadas al cultivo del opio. Creó el proyecto para eliminar dicho cultivo, para preservar los bosques de las regiones montañosas y para erradicar la pobreza mediante la promoción de cultivos de alto valor, como los árboles frutales y vegetales de las zonas templadas. A medida que el proyecto se fue haciendo más complejo, con un mayor número de empleados, más lugares de operación y más activos, así como más socios colaboradores, fue necesario crear una organización permanente para administrarlo. Por consiguiente, en 1992, se estableció la Fundación del Proyecto Real.

ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN DEL PROYECTO REAL



El principal liderazgo de la fundación es el de su Presidente Honorario, el Rey, con el apoyo de su presidente y el presidente de la Junta Directiva, Príncipe Bhisatej Rajan. El presidente de la Junta Directiva es el director del Comité Ejecutivo y de la Junta, que controla las seis principales divisiones de la Fundación. La primera división es la División de Investigación, que tiene varias subunidades para investigación en diferentes campos, como floricultura y vegetales. Esta unidad maneja el personal de investigación interna y los proyectos en los que muchos voluntarios de las universidades tailandesas resuelven los problemas que se presentan en el campo en relación con la productividad y control de plagas, el uso de la tierra y otros aspectos. Además, el Proyecto Real tiene cuatro estaciones de investigación en regiones montañosas,



incluyendo su famosa estación de investigación de Ang Kang, sitios que son administrados por la segunda división de la Fundación.

La tercera división es la División de Desarrollo, encargada de manejar los 37 sitios del proyecto, que incluyen más de 100.000 personas que viven en 200 pueblos y están diseminadas por cinco provincias de los territorios montañosos del norte de Tailandia. Incluye además el Centro de Protección de Plantas del Proyecto Royal que ofrece capacitación en control de plagas y análisis y rápida respuesta a los brotes de plagas. Además, la División de Desarrollo maneja el personal dedicado a las actividades de promoción y extensión. Hay una división de programas educativos y sociales que tiene proyectos tanto de educación formal como no

formal, y una división de salud pública, que organiza programas de educación en salud y programas comunitarios para tratar la drogadicción.

Hay tres divisiones que son el corazón de la fundación, la División de Investigación, la División de Desarrollo y la División de Mercadeo. Se trata de un negocio agrícola sin ánimo de lucro que compra aproximadamente una tercera parte de lo que producen los agricultores que viven en los sitios donde opera el Proyecto Real, lo procesa y lo empaca, y lo vende ya sea en sus propios almacenes o a los clientes de negocios modernos, como los supermercados y los hoteles. La División de Mercado maneja una extensa estructura poscosecha, un departamento de ventas y su propia marca, 'Doi Kham', (que significa 'Montaña Dorada'). La División de Mercadeo tiene ingresos anuales de más de US\$9.000.000.

Para apoyar estas actividades, hay también una División de Finanzas y una División Administrativa. La Fundación del Proyecto Real tiene 320 empleados de tiempo completo y cientos de voluntarios que pueden trabajar con la fundación mientras continúan desempeñando sus trabajos normales. Estos comprenden investigadores voluntarios de las universidades, médicos y enfermeras y funcionarios del gobierno.

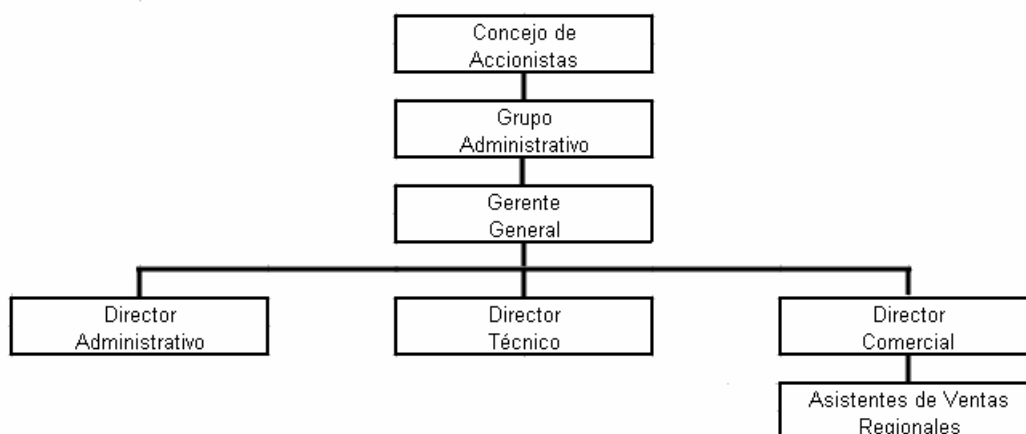
La Fundación del Proyecto Real es un ejemplo de cómo puede estructurarse una sola organización que ofrezca todos los servicios necesarios para comercializar los productos agrícolas en un área extensa.

ESTUDIO DE CASO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (2)

Organización Corporativa y No Corporativa en Colombia

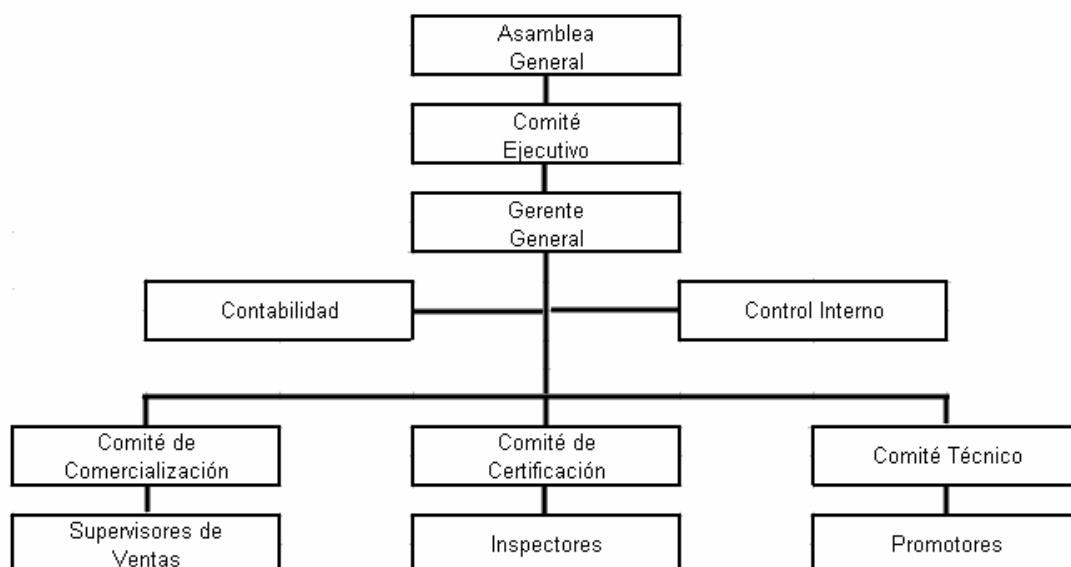
Fruitimacizo es un negocio de tomate de árbol en el sur de Colombia. Compra tomate de árbol a aproximadamente 450 familias productoras, cerca de 2.500 toneladas al año, y lo vende en cuatro principales centros de mercado del sur. Tiene un 'estilo corporativo' típico. Fruitimacizo tiene una asamblea de accionistas compuesta por agricultores y por un vehículo inversionista del gobierno que suministra los fondos iniciales. Nombran miembros para el grupo administrativo que a su vez nombra un gerente general. El gerente general controla a un director administrativo, un director técnico y un director de ventas quien a su vez maneja representantes de ventas en cada uno de los cuatro principales centros de mercado del sur de Colombia. En términos generales, la mitad inferior de la organización es muy similar a una agroindustria del sector privado. Es un sistema simple y eficiente.

ORGANIGRAMA DE FRUITIMACIZO



La Red Ecolsierra de la Sierra Nevada al norte de Colombia es una asociación de 19 agricultores, que representan un total de 600 familias. Su organización es la organización clásica 'no corporativa'. Tiene una asamblea general, un comité ejecutivo y un gerente general, que da a la parte superior de la organización una estructura similar a la de Fruitimacizo. Sin embargo, el gerente general maneja tres comités, un Comité de Comercialización, un Comité de Certificación y un Comité Técnico. Estos comités, cada uno con tres a cinco miembros, manejan a los supervisores del proceso poscosecha, a los inspectores (para certificación orgánica) y a los funcionarios de extensión agrícola, respectivamente. El que un comité maneje estas funciones ofrece transparencia en relación a lo que hace la organización y da a más agricultores la oportunidad de participar en el manejo de la organización.

ORGANIGRAMA DE LA RED ECOSIERRA



Estos dos casos de Colombia ilustran la diferencia entre el diseño de estilo corporativo y no corporativo de una organización. El diseño corporativo es sin duda más eficiente que el no corporativo pero ofrece menos oportunidades para la participación comunitaria.

2.4 Manejo del Desempeño

Manejo del Desempeño Organizacional

Todas las ERODs deben tener algún tipo de manejo del nivel de desempeño de la organización. Se sugiere que contenga dos componentes:

- *Marco de los participantes.* Es un método para identificar los aspectos clave del desempeño con base en el interés de quienes tienen alguna participación en las ERODs.
- *Comparación con la misión y los objetivos.* Es una comparación del desempeño de la organización en relación con los objetivos planteados.

El primer componente se conoce como el marco de intereses. En este marco, la organización lleva un control de los aspectos clave de desempeño para los tres beneficiarios clave de dicha organización, sus proveedores (los agricultores y los beneficiarios), los clientes y los inversionistas. A continuación se presenta el marco de intereses:

MARCO DE INTERESES

Persona Interesada	Interés	Aspecto Clave del Desempeño
Proveedores (agricultores)	- Precio del producto en la granja - Ingreso total por concepto de ventas	- Precio promedio por kilo (US\$) - Pago promedio por proveedor (US\$)
Trabajadores (trabajadores agrícolas, etc.)	- Total empleo - Sueldos y salarios	- Número de empleos creados - Salario mensual promedio
Clientes	- Calidad del producto - Calidad del servicio	- % de producto grado ½ - % de clientes con una satisfacción de más de 80%
Propietarios	- Retorno sobre la inversión	- Retorno sobre el capital invertido (ROIC) - Valor porcentual neto (VPN)

En este marco conceptual, se pueden agregar más personas si fuere necesario, por ejemplo

'empleados' o incluso 'ciudadanos preocupados por los aspectos ambientales'. Siempre se considera que hay inversionistas, cuyo principal interés es la productividad de su inversión, aunque no haya inversionistas, dado que este es un aspecto útil para manejar la organización con viabilidad económica como uno de sus objetivos. Este tema, y el cálculo del retorno sobre la inversión de capital (ROIC) así como el VPN, se analizan en el módulo 6.

El segundo componente es una *comparación con la misión y los objetivos*. Cada año se debe evaluar el desempeño de la organización y se deben buscar pruebas de que está cumpliendo su misión y avanzando hacia el logro de sus objetivos. Esto debe revisarse y analizarse con la Junta y se deben presentar los resultados a los propietarios (es decir, a la Asamblea General y al Consejo de Accionistas).

Manejo del Desempeño del Proyecto

El desempeño del proyecto debe tener al menos dos componentes:

- *Identificación de insumos/ productos y resultados.* Como ayuda para la evaluación y el monitoreo, se debe aplicar el marco conceptual de Administración Basada en Resultados.
- *Evaluación de los aspectos económicos del proyecto.* Se debe calcular el Valor Presente Neto para garantizar que tenga un valor económico positivo. La organización debe evitar, en la medida de lo posible, los proyectos con un VPN negativo.

La Administración Basada en Resultados (ABR) es una buena herramienta para la evaluación y el

monitoreo de proyectos seleccionados para implementación. Su principal ventaja es que ayuda a centrar la organización en el logro de sus objetivos y evita la ‘deriva organizacional’ – es decir, emprender proyectos que parecen buenos pero que realmente no son significativos para la organización. Es, además, un buen marco conceptual para conocer aspectos clave de desempeño. Con el fin de aplicar la administración basada en resultados a un programa específico, hay que identificar lo siguiente:

- **Insumos.** Recursos tangibles, actividades y eventos que se utilizarán para lograr los resultados esperados del proyecto, como por ejemplo, capacitación o crédito.
- **Resultados.** Resultados inmediatos, tangibles, de las actividades del proyecto, como agricultores capacitados o equipo instalado.

Resultados. Impacto a mediano y largo plazo de la iniciativa del proyecto, en relación con el desempeño de la organización, por ejemplo, el impacto en los clientes, los proveedores y los propietarios. Los resultados siempre deberán ser unos que representen el progreso de la organización hacia el logro de sus objetivos.

- **Indicadores clave de desempeño.** Mediciones cuantitativas del resultado previsto.

Algunos ejemplos sencillos de la administración basada en resultados (ABR) para proyectos que puedan ser desarrollados por las ERODs se muestran en el siguiente diagrama:

EJEMPLOS DE ADMINISTRACIÓN BASADA EN RESULTADOS

Elemento	Insumos	Producto	Resultados
Capacitación Centro Plaqueo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitador • Aula de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras prácticas de control de plaqueo 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor cantidad de alimantar • Mayor precio (Kililo)
Secadora de frutas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Equipo de secado 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanza de fruta seca 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor precio (Kililo) • Menor pérdida por suculencia
Crédito Rotatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Virar de estudio • Capital de reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a crédito a baja carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor ingreso (Kililo)

KPI subrayada

La Evaluación de los Factores Económicos del Proyecto utiliza el método de Valor Presente Neto. Este método permite esencialmente combinar todos los costos y beneficios del proyecto para resumirlos en una sola cifra. Si esa cifra es positiva, la inversión será económicamente sólida. Por ejemplo, si una EROD está pensando en comprar un cuarto frío por US\$200.000, dicho cuarto frío tendrá una vida útil de ocho años y un costo de operación de US\$25.000, pero reducirá las pérdidas poscosecha en US\$550.000 al año. Estas cifras se aplican como se muestra en la siguiente tabla:

EJEMPLO DE EVALUACIÓN DEL VPN DE UN PROYECTO

Año	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión	-200	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
Ahorro	50	50	50	50	50	50	50	50
Beneficio neto	-175	25	25	25	25	25	25	25
Factor de descuento	1.15	1.32	1.52	1.75	2.01	2.31	2.66	3.06
VP	-152	18.9	16.4	14.3	12.4	10.8	9.4	8.2
VPI	-48.4							

El beneficio neto para cada año se calcula en la cuarta fila. En la quinta fila hay un factor que representa el ‘valor del dinero en el tiempo’ – que ajusta los costos y los beneficios años por año sobre la base de que en el futuro, el valor del dinero será menor de lo que es ahora. En este caso, el factor de descuento es 15% en cálculo

compuesto para el número de años previstos a futuro, es decir, es 1,15 el primer año, 1,31(1,15 x 1,15) en el segundo año, 1,52 (1,15 x 1,15 x 1,15) en el tercer año, y así sucesivamente. El beneficio neto para cada año se divide por el factor de descuento (FD) para obtener el valor presente (VP) de cada beneficio neto, y luego se suman para obtener el Valor Presente Neto (VPN). En este caso, el Valor Presente Neto es negativo (-48,4), de modo que el cálculo indica que el cuarto frío no es una buena inversión.

Esto se explica en más detalle en el Módulo 6.

Manejo del Desempeño de los Miembros del Grupo Administrativo

Debe haber un sistema para medir el desempeño de los gerentes clave y el personal técnico. Se recomienda el siguiente sistema:

- *Hacer acuerdos anuales de desempeño.* El personal clave debe negociar acuerdos de desempeño que indiquen el impacto que esperan tener y cómo esperan progresar durante el año.
- *Deben realizarse evaluaciones de desempeño en intervalos regulares.* Será necesario evaluar al personal clave en cuanto a su desempeño en el proyecto en comparación con su acuerdo de desempeño anual, cada seis meses o una vez al año.
- *Identificar y evaluar la contribución del personal a los productos y resultados del proyecto.* Al inicio de cada proyecto, deben identificarse los productos y resultados a los que los miembros del personal pueden contribuir y, en qué forma pueden hacerlo, y evaluarlos sobre esa base. Por ejemplo, en un proyecto de mejoramiento en la granja, un

especialista en árboles frutales puede contribuir a mejorar la calidad de las frutas, aunque tal vez no puede mejorar el sistema de almacenamiento en la granja. Por consiguiente, al comienzo del proyecto, debe quedar establecido que dicho especialista deberá ser evaluado en parte en las mejoras observadas en la calidad de la fruta que va a almacenamiento. No se utilizarán las áreas que están fuera de su control para evaluarlo.

- *Habrán consecuencias para diferentes niveles de desempeño.* Debe haber políticas explícitas acerca de cómo manejar los desempeños buenos, malos y regulares. Por ejemplo, el buen desempeño puede recibir una bonificación o mejores oportunidades de empleo y oportunidades de desarrollo profesional. Quienes presenten un desempeño promedio podrán recibir más capacitación y quienes se desempeñen mal podrán recibir las oportunidades para mejorar, podrán ser transferidos a cargos o tareas más fáciles, podrán ser despedidos, o no se les renovará su contrato. La estrategia que se utiliza en cada caso dependerá de la alta gerencia, pero debe haber una estrategia en este sentido.

2.5 Sostenibilidad

Abordaje a la Sostenibilidad

Por lo general, las Empresas Rurales Orientadas al Desarrollo reciben mucha asistencia de personas externas, sobre todo en las primeras etapas de su desarrollo. Además de suministrar una administración experta, las personas de afuera pueden desempeñar múltiples funciones en la dirección de la EROD que esta última debe aprender a desempeñarlas por sí misma, por ejemplo, en cuanto a la estrategia de desarrollo o a la negociación de fondos de donantes. La EROD también puede depender de manera crucial del apoyo financiero para poder sostener sus operaciones. Todo esto significa que la organización puede estar en riesgo de colapsar cuando se le retire el apoyo.

Por esta razón, uno de los aspectos más importantes del desarrollo organizacional de una EROD es la evaluación y el desarrollo de la sostenibilidad. Esta sección presenta criterios para evaluar la sostenibilidad de una EROD en cinco áreas: recursos humanos, aspectos legales, manejo de los proveedores de servicios, organización y finanzas.

Sostenibilidad de los Recursos Humanos

La sostenibilidad de los recursos humanos consiste en que la EROD pueda suplir sus necesidades de estos recursos. Más específicamente, significa que la EROD puede encontrar gerentes y personal técnico capacitado, proveedores y personal ejecutivo (es decir, los miembros del comité ejecutivo o del concejo de accionistas) y manejarlos debidamente. Para ser

realmente sostenible, debe también cumplir con las siguientes condiciones:

- *Debe poder elegir.* Elegir personas para ocupar los cargos de gerencia, presidente, etc., debe ser una elección de la EROD, y no de terceros. La EROD puede buscar asesoría de terceros, pero esta decisión debe ser tomada por la organización.
- *Debe contar con un proceso.* El método por el cual se reclutan importantes recursos humanos, como nuevos gerentes o la forma de reclutar estas personas debe obedecer a un método sistemático razonable y no debe reinventarse cada vez que se necesite un nuevo recurso humano.
- *Debe tener un 'conducto adecuado'.* La EROD debe tener una fuente de nuevos recursos humanos, como gerentes, y programar la forma de contratarlos para que trabajen en la organización, o para que ocupen el cargo al que han sido asignados. En el caso de los gerentes, la EROD tiene que tener un plan para que los líderes de los agricultores se conviertan en gerentes y un programa de capacitación para lograrlo. En el caso de los presidentes, podrá recurrir a los líderes de los grupos de agricultores y permitir que el proceso natural de elección de los Grupos de Agricultores sea el que determine quiénes ocuparán estos cargos. Cualquiera que sea el caso, la organización no debe dejar la fuente de nuevos recursos humanos a la simple casualidad – siempre podrá buscar y determinar de dónde provendrán los reemplazos.
- *Debe tener capacidad de pago.* El costo de los recursos humanos, como salarios, gastos y otros costos similares deben ser cubiertos por la EROD con el presupuesto de operación. El

pago de estos costos no debe erosionar los fondos que provienen de pagos de una sola vez, como préstamos y concesiones.

Sostenibilidad Legal

Al establecer una EROD, es muy probable que ésta comience como un proyecto, lo que significa que la organización no existirá aún como entidad legal. Aunque sea creada con personería jurídica, es muy probable que muchos de los activos y miembros del personal no le pertenezcan: en la prisa por disponerlo todo, es posible que sus activos hayan sido adquiridos para la empresa por donantes y otras organizaciones y es posible que las escrituras nunca hayan sido traspasadas o que el personal clave haya sido 'prestado' a la organización. Esta situación debe ser rectificadas antes de que quienes no pertenecen a la EROD puedan retirarse – la EROD tiene que convertirse en una organización, de pleno derecho, legalmente reconocida y tomar el control de los principales activos y contratos relacionados con sus negocios.

Manejo de los Proveedores de Servicios

Es probable que las ERODs necesiten muchos servicios externos, como crédito, asesoría técnica, extensión agrícola, información de mercado, asesoría estratégica, soporte de mercadeo y, naturalmente, financiación adicional. Las empresas rurales no orientadas hacia el desarrollo normalmente necesitan todas o algunas de estas cosas, de manera que no sería lógico pensar que las versiones orientadas hacia el desarrollo no las requieran. Por consiguiente, la clave de la sostenibilidad no consiste en no necesitar estos servicios sino en poder adquirirlos y manejarlos.

Al igual que con los recursos humanos, se aplican varios factores.

- *Debe elegir.* La elección del proveedor del servicio debe ser hecha por la administración y los accionistas mayoritarios de la EROD, no por terceros. Por ejemplo, si la organización busca fondos, deberá poder elegir los donantes a los que recurrirá. Puede consultar asesores externos, pero la elección y el manejo del proceso de toma de decisiones será suyo.
- *Debe manejar el proceso de establecer el acuerdo.* La EROD debe estar en capacidad de manejar los procesos informales y formales que llevan a la firma de un acuerdo, como conocer inicialmente al proveedor de servicios, desarrollar propuestas, redactar un acuerdo y, por último, formalizarlo. De nuevo, las personas ajenas a la EROD pueden servir de consultores, pero cada parte del proceso deberá ser desarrollada por la EROD misma.
- *De ser posible, debe pagar el costo del servicio.* De ser posible, el costo del servicio debe ser pagado del presupuesto operacional de la EROD – no por una entidad externa, a menos que sea inevitable.
- *Los servicios acordados deben fortalecer a la organización.* Uno de los aspectos más importantes del manejo del proveedor de servicios es llegar a un acuerdo de servicios que fortalezca a la organización y que sea relevante para la visión, misión, objetivo y plan estratégico de la organización. Por ejemplo, si un donante ofrece un programa de extensión agrícola orientado a introducir un tipo de cultivo para el cual no hay demanda de parte de los clientes, la EROD debe rechazarlo. Éste es un aspecto importante porque la supervisión de un exceso de programas extraños al negocio básico de la EROD será un

factor de distracción para los administradores y les impedirá ocuparse como es debido de su trabajo real. Hay ahora muchos donantes que tienen una agenda específica – desean financiar un gran número de determinado tipo de programas. Los administradores de una EROD deben asegurarse, en primer lugar, de que los servicios que se le presten concuerden con su agenda.

Procesos Organizacionales

Para ser sostenible, una EROD debe tener todas las características descritas en este módulo, como unos estatutos, las 'bases organizacionales', un tamizaje de inversiones, un manejo de desempeño, etc. Naturalmente, no basta contar con estas características sino que tienen que estar incorporadas dentro del sistema de administración de la organización y en su forma de hacer negocios. Algunos de los indicadores de sostenibilidad en esta área deben ser:

- *Sistemáticos.* Los sistemas para el tamizaje de las inversiones o evaluación del desempeño deben estar claramente definidos y deben ser utilizados en todas las situaciones relevantes. No hay ninguna situación en la que pueda probarse un proyecto sin antes ser sometido a un cuidadoso proceso de tamizaje; y tampoco puede abandonarse la evaluación del personal. Se deben utilizar siempre, más o menos los mismos procedimientos estandarizados.
- *Deben ser ejecutados por el personal de la organización.* La organización no debe depender de terceros para llevar a cabo los procesos organizacionales clave.
- *Los procesos deben estar acorde con el enfoque organizacional.* Siempre que sea posible, los sistemas para organizar y

administrar la EROD se basarán en el enfoque organizacional (su visión, misión y objetivo) y en los planes estratégicos de la organización. Por ejemplo, el personal se evalúa sobre la base de la contribución que puede hacer a los proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización; los proyectos se evalúan con base en el grado en que puedan contribuir al plan estratégico y a los objetivos de la organización, y así sucesivamente. Por lo general, la información contenida en el 'enfoque organizacional' y otros documentos de planificación clave son el punto de partida para cualquier cosa que se haga en la organización y en el manejo de sus negocios.

- *La organización debe tener un 'enfoque empresarial' real.* Quienes toman las decisiones claves deben ser conscientes de que están manejando un negocio, y su principal interés deberá ser desempeñar sus funciones de modo que fortalezcan los negocios de la EROD, aumenten su valor, contribuyan a incrementar la satisfacción de sus clientes y le ayuden a alcanzar sus metas.

Sostenibilidad Financiera

Las organizaciones que tienen una posición financiera sólida tienden a continuar con sus operaciones, mientras que aquellas que tienen una posición débil y una situación financiera precaria tienden a fracasar. Por esta razón, la última área, la sostenibilidad financiera, es una de las más importantes, la sostenibilidad financiera tiene varios aspectos:

- *La rentabilidad subyacente.* Cada año trae sorpresas y problemas inesperados, por lo que son pocos los negocios que pueden esperar contar con utilidades de forma continua. Sin

embargo, las ERODs, como cualquier otro negocio, deben ser rentables en un año normal.

tipos, como donantes, bancos y otras entidades.

- *El retorno sobre la inversión.* Es importante que la EROD responda por el buen uso del capital invertido en ella, como lo determinan las mediciones como el Valor Presente Neto (VPN) y el Retorno Sobre el Capital Invertido (ROIC) (que se analiza en detalle en el Módulo 6). Esto se debe a que los propietarios del capital son, por lo general, los mismos agricultores locales, y su inversión debe ser buena. Además, si la EROD no utiliza bien su capital, podrá verse en dificultades para obtener capital adicional en el futuro.
- *El flujo de caja.* Además, las ERODs deben tener la capacidad de pagar por la inversión y seguir teniendo capital de trabajo (que les permita pagar a los agricultores–proveedores por los bienes que proveen, antes de recibir el pago de los clientes). Sin esta financiación, el negocio estaría expuesto a graves problemas.
- *Calidad del manejo financiero.* Conviene tener buenas finanzas, pero también los gerentes tienen que vigilar la situación financiera y entender la relación entre los aspectos estratégicos y los operacionales, por una parte, y los aspectos financieros por la otra. A menos que los administradores sepan hacerlo, una buena situación financiera puede convertirse rápidamente en una mala.
- *La calidad de los proveedores de capital.* Como con cualquier otro negocio, cada cierto tiempo, las ERODs requerirán inyecciones adicionales de capital; por ejemplo, para financiar la inversión, o, en el peor de los casos, para salir de problemas. Es importante, por lo tanto, que la EROD cuente con una buena gama de proveedores de capital confiables, de distintos

2.6 Recursos Humanos

Necesidad de Recursos Humanos

La organización requerirá los siguientes tipos de recursos humanos:

- *Agricultores-proveedores.* Los proveedores deben tener la debida capacitación. De ser posible, la relación entre el proveedor y la EROD no debe ser puramente comercial, es decir, los proveedores deben ser también propietarios o deben participar de alguna forma en el manejo de la EROD.
- *Mano de obra.* Será necesaria mano de obra semicapacitada para manejar los centros de empaque, entrega, producción, etc. De ser posible, este personal debe reclutarse de entre las comunidades de agricultores, para ofrecer oportunidades de empleo y establecer vínculos entre la organización y la comunidad.
- *Personal administrativo.* Se necesitarán contadores y otro personal administrativo. De ser posible, éste debe reclutarse de entre la comunidad. Si no hay nadie debidamente capacitado, deberá alentarse a los jóvenes y a sus padres a que piensen en la posibilidad de trabajar para la organización en el futuro y busquen la educación y la capacitación adecuadas.
- *La administración de la empresa.* Se requerirán: un gerente, gerentes de ventas y personas capacitadas para ocupar otros cargos. Tanto los gerentes internos como los externos pueden ser eficientes (véase el texto a continuación).
- *Expertos técnicos.* Los expertos en agricultura y los gerentes o personal para funciones técnicas, como expertos en finanzas e ingenieros serán parte del personal necesario.

Al igual que con el personal administrativo, este personal debe reclutarse de entre la comunidad, aunque es menos probable que se encuentren personas con la capacitación necesaria durante las etapas iniciales de la operación de una EROD. Como en el caso del personal administrativo, debe animarse a los jóvenes y a sus padres a pensar en trabajar para la organización en el futuro y buscar la educación y la capacitación adecuadas. Ésta es la estrategia que se ha utilizado en El Ceibo, en Bolivia, donde muchos de los gerentes y de los miembros del personal administrativo provienen de familias agrícolas de El Ceibo.

- *Directores.* La organización necesita personas, de preferencia líderes agrícolas, dispuestos a participar en las organizaciones directivas, por ejemplo, dispuestos a participar en las Asambleas Generales o a formar parte de los Comités de Supervisión. En las comunidades con una organización sólida, estas personas son fáciles de encontrar. En otras comunidades puede ser necesario organizar capacitación, giras de estudio y programas de mentoría para desarrollar líderes agrícolas capaces de contribuir a estas funciones de gobierno.

Liderazgo Interno vs. Liderazgo Externo

Una de las decisiones más importantes, si no la más importante es saber quién será el gerente general de la EROD, dado que sus capacidades determinarán el éxito o el fracaso de la organización. En esta área, una de las decisiones más importantes es si dicho gerente general será 'nombrado internamente' (es decir, si será un líder agrícola) o si será una persona de fuera, es decir, un 'nombramiento externo', lo que generalmente significa un gerente profesional proveniente de la agroindustria.

El beneficio principal del *nombramiento interno* es que dicha persona conocerá perfectamente la comunidad y las condiciones locales. Estará más comprometido con la EROD y con la comunidad de lo que podría estar una persona de fuera, lo que significa que trabajaría con mayor interés durante más tiempo y toleraría condiciones más difíciles. La principal desventaja es que muchos líderes agrícolas carecen de los conocimientos de algunas de las técnicas gerenciales modernas y de las características de su industria. Pueden sentirse incómodos con algunas de las tareas gerenciales, como viajar a otros países o negociar con los donantes. Si estos inconvenientes son significativos, es posible que una determinada región no ofrezca un candidato interno adecuado.

El principal beneficio de un nombramiento externo es que esas personas conocerán su industria y estarán familiarizadas con las técnicas administrativas modernas. Ese gerente externo no tendrá problemas para viajar a otros países o presentar solicitudes a los donantes. Otra ventaja es que abunda la oferta de gerentes profesionales – si se dedica el tiempo suficiente, podrá encontrarse casi siempre una persona debidamente calificada. La principal desventaja es que, en la mayoría de los casos, estarán muy familiarizados con la comunidad ni las condiciones locales. Es posible que no tengan un alto nivel de compromiso para con la organización y la comunidad y tal vez haya más probabilidad de que, en un momento difícil, abandonen la organización.

Algunas pautas para tomar esta decisión son:

- *Preferir un candidato interno capacitado, si lo hay.* Alguien elegido de entre la misma

comunidad, con la debida capacidad de desempeñar todas las funciones que se esperan de una persona de la agroindustria es la solución ideal. Si dicha persona existe, debe ser la que se elija.

- *Evaluar cuál de las curvas de aprendizaje es la más pendiente.* Debe procurarse determinar qué será más difícil – una persona de fuera que venga a aprender acerca de la comunidad y de las condiciones locales, o alguien de dentro, que tenga que aprender a ser un buen gerente. Si lo primero es más difícil, tal vez será mejor nombrar a alguien de adentro, si lo segundo parece más difícil, lo mejor será nombrar a alguien de afuera.

Cualquiera que sea la decisión que se tome, deben tenerse en cuenta los siguientes principios:

- *Incluir actividades para fortalecer las debilidades del gerente.* Ya sea alguien de fuera o alguien de dentro, debe haber un programa que ayude a compensar sus debilidades. Una persona de dentro puede necesitar capacitación en cómo desarrollar la seguridad en sí mismo en las reuniones, cómo negociar o cómo hacer una presentación. Alguien de fuera puede requerir un mayor número de reuniones con los líderes de la comunidad para establecer buenas relaciones y tal vez desee recibir incentivos a largo plazo por su buen desempeño.
- *Nombrar gerentes externos que sirvan de mentores de sus reemplazos internos.* Debe pedirse a los gerentes nombrados de afuera que capaciten y sirvan de mentores a los líderes agrícolas para prepararlos como sus reemplazos a largo plazo.
- *Ayudar a que la comunidad genere su propio talento gerencial.* Habrá que animar a los

jóvenes y a sus padres a que busquen una carrera en la agroindustria de forma que un día puedan participar en la gerencia de una EROD. Inclusive, la EROD puede ofrecer becas y planes para adquirir experiencia de trabajo a fin de incrementar las probabilidades de lograrlo.

ESTUDIO DE CASO: LIDERAZGO

Liderazgo Interno vs. Liderazgo Externo en América Latina

Olamsa es una empresa procesadora de aceite de palma en la región de Tarapoto, Perú. Compra aceite de palma a sus 320 accionistas agricultores y a otros 180 agricultores no accionistas, extrae el aceite de palma y lo vende en Lima. Cuando se constituyó la empresa, el comité ejecutivo se dio cuenta de que no contaban con un candidato interno capaz de administrar el negocio, por lo que contrataron un gerente externo con experiencia en la industria del aceite de palma. Dicho gerente ha alentado al comité ejecutivo a promover una estrategia de desarrollo, agregando mil hectáreas de producción en 2005 y otras dos mil en este año. Ha ayudado a la organización a solicitar, y obtener un préstamo bancario por US\$2.000.000 destinado a financiar la adquisición de su propia planta de producción y ha desarrollado la base de clientes en Lima. En los últimos dos años, ha incrementado las utilidades mensuales de US\$20.000 a US\$400.000 y tiene



programado un incremento mayor: Está trabajando en un plan para duplicar la productividad de las plantaciones de palma para producción de aceite y tiene programado invertir en procesamiento para las etapas secundarias del procesamiento de aceite de palma. La energía y la visión de este gerente externo son una de las principales razones de que el negocio sea tan próspero.

La Alianza Productiva Banano Piñana (ABAPI) es una asociación de 53 asociaciones más pequeñas de bananeros y productores de piña en la región de Chapare en Bolivia. Tiene en total cerca de 1.500 agricultores miembros con 2.800 hectáreas de cultivo. Es manejada por un agricultor, ex líder del sindicato de cultivadores de coca de Bolivia. El gerente ha desarrollado el mercado para los bananos y piñas de ABAPI, viajando personalmente a Argentina para reunirse con los principales compradores de banano de ese país. Maneja personalmente la mayoría de las ventas, estableciendo los contactos con los compradores y negociando desde su oficina en Chapare a través de sus teléfonos móviles y del correo electrónico. A la vez que maneja las compras de suministros y las ventas de producto, tiene que superar los problemas de acceso deficiente al mercado (los puentes locales se destruyen casi todos los años durante la época de lluvia), los extorsionistas que montan retenes ilegales y las amenazas e intimidaciones de quienes militan en el sindicato de cultivadores de coca, que no quieren que los agricultores tengan éxito con el cultivo de otros productos. Ha ayudado a desarrollar el negocio hasta un punto en el que las ventas anuales de banano superan los US\$2.000.000 al año.

Estos estudios de caso demuestran que, en las circunstancias adecuadas, tanto los gerentes nombrados interna como externamente pueden ser eficientes. Los nombramientos a nivel externo pueden tener toda la capacidad técnica requerida y los que se hacen a nivel interno pueden tener la energía y el compromiso necesarios.