

CENTROS DE GESTIÓN EMPRESARIAL¹

JUAN LERDON FERRADA*

INTRODUCCIÓN

El tema de la gestión empresarial, tanto a nivel predial como asociativo, ha adquirido importancia creciente en los últimos tiempos en la discusión sobre los factores que afectan la competitividad, énfasis que ha sido relativamente simultáneo con el desarrollo de los procesos de apertura comercial y globalización de las economías que, en diferentes momentos, ritmos y circunstancias, han afectado a casi todos los países de América Latina. En efecto, este nuevo contexto económico genera mercados mucho más abiertos y competitivos, donde permanentemente se generan nuevas oportunidades de negocio y desaparecen las que existían. Se crean condiciones para una competencia más dura y compleja, donde la capacidad para aprovechar las oportunidades, basándose en las fortalezas, superando las debilidades y neutralizando las amenazas, es clave para la sobrevivencia de las empresas.

De esta forma, la orientación de toda la actividad de la empresa hacia el mercado, es una exigencia de los tiempos. Ya no basta con aplicar una tecnología adecuada en la producción, sino que es necesario estructurar la empresa de acuerdo a las condiciones que impone el mercado. En consecuencia, los métodos y técnicas para dirigir las empresas y posicionarlas adecuadamente, adquieren una importancia creciente, fenómeno que está afectando al conjunto de la actividad económica, incluida la agricultura.

1. Ponencia preparada para el Seminario Internacional "Estrategia para el Desarrollo Agrícola y de los Espacios Rurales", organizado por el Programa de Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Nacional de Costa Rica, San José, 4 al 6 de noviembre del 2002.

* Ing. Agr. Dr. Instituto de Economía Agraria, Universidad Austral de Chile.

Dirigir una empresa, independientemente de su tamaño, significa entonces planificar y controlar de tal manera de obtener un resultado financiero positivo, es decir, un beneficio, no una pérdida. Si hay pérdidas hay deudas y si éstas son demasiado grandes, los acreedores exigirán la venta de la empresa para recuperar su dinero. Uno de los problemas de la gestión consiste, entonces, en poder determinar cómo se produce el beneficio de la empresa en un momento determinado, siendo éste un problema real y concreto, que determina muchas veces el éxito o el fracaso.

En sus términos más tradicionales, la gestión involucra el desarrollo de cuatro tipos de funciones:

La planificación, que consiste en proyectar determinados objetivos o metas y establecer las estrategias necesarias para alcanzarlas. Si bien en la mayoría de los casos los productores no realizan una planificación explícita, cada año deben decidir, por ejemplo, los cultivos y rubros ganaderos que desarrollarán durante el ejercicio.

La organización, implica coordinar los recursos materiales y humanos de la empresa en función del cumplimiento de las metas. Una vez que se ha optado por una determinada combinación de actividades, es necesario decidir qué recursos se utilizarán para implementarlas efectivamente (mano de obra, alimentos, productos veterinarios, semillas, etc.) y cómo se combinarán entre sí.

La dirección, se basa en conducir y motivar a quienes forman parte de la empresa, para el cumplimiento de las metas establecidas. Esto es menos claro en las pequeñas empresas agrícolas, que cuentan sólo con mano de obra familiar; sin embargo, las condiciones de mercado mencionadas anteriormente, hacen necesario que el productor se capacite junto a su familia, orientándola y dirigiéndola en el desarrollo de las diferentes tareas.

El control, consiste en evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos, comparando permanentemente lo planificado con lo realizado, e identificando las causas de las posibles desviaciones.

Para completar este marco teórico es necesario mencionar que las actividades que desarrolla una empresa pueden ser ordenadas en áreas funcionales, siendo posible identificar, según las características de cada empresa, al menos cuatro áreas:

El área de producción o de operaciones, que comprende las actividades relacionadas con los procesos productivos propiamente tales.

El área de comercialización o marketing, que involucra todas las actividades relacionadas con la compra y venta de insumos, productos y servicios.

El área de finanzas, que comprende las actividades referidas a la asignación de los recursos financieros de la empresa y al registro y cuantificación de los flujos correspondientes.

El área de recursos humanos, que se ocupa de las actividades relacionadas con la administración del personal de la empresa y las políticas para su desarrollo y capacitación.

Las últimas tres áreas adquieren cada vez más importancia en la pequeña agricultura, sobre todo en empresas asociativas. Existen otras áreas como investigación, inversiones, etc. que, para el caso de la empresa agrícola, generalmente son menos relevantes, o son incluidas en el ejercicio de las áreas antes descritas.

Estos elementos constituyen la base para formular una definición del concepto de gestión empresarial, teniendo presente que toda definición de un concepto es necesariamente arbitraria y representa, de alguna manera, una simplificación de la realidad, la cual debe permitir entender mejor este concepto de gestión. En términos simples, la gestión empresarial puede definirse como: “el arte de tomar decisiones racionales, cuyas ejecuciones son permanentemente controladas hasta su realización. O en un sentido más amplio, como: “el proceso de planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales, para alcanzar los objetivos establecidos”.

Por su parte, el desarrollo rural es un proceso evolutivo del ser humano, armónico y constante, por medio del cual las regiones, las comunidades y las familias rurales acceden permanentemente a mejores condiciones de calidad de vida o de bienestar. El desarrollo rural es fundamentalmente un proceso dinámico. Su dinámica la imprimen factores endógenos y factores exógenos a las familias, las comunidades y las regiones. Cuando en el proceso de desarrollo rural dominan los factores endógenos se habla de desarrollo rural endógeno, es decir, generado por cambios internos en las condiciones que determinan el desarrollo y el bienestar. La hipótesis subyacente en los programas gubernamentales es que los factores exógenos impulsan o facilitan el desarrollo endógeno de las comunidades y regiones.

En relación con las actividades económicas y productivas que sustentan el desarrollo rural, frecuentemente se afirma que la principal fuente del desarrollo

rural es el desarrollo agrícola. El desarrollo agrícola es el proceso por medio del cual se obtiene una mayor producción comercial con los recursos agropecuarios y forestales disponibles y potenciales por medio de expansión de la frontera silvoagropecuaria, diversificación de la producción, cambio tecnológico, intensificación de la inversión de capital, incremento de la productividad, cambios en la infraestructura productiva, controles sanitarios.

¿En que forma la gestión empresarial impulsa o facilita el desarrollo agrícola y rural?

Para responder a esta pregunta, y tomando como base los antecedentes, este trabajo se plantea como objetivos: a) Presentar las principales características de los Centros de Gestión Empresarial (CEGE), tomando como ejemplo la experiencia chilena; b) Analizar, mediante el estudio de un caso real, la estrategia metodológica e implicaciones de la aplicación de la gestión empresarial en el desarrollo agrícola y/o rural.

Principales características de los CEGE

En marzo de 1995, el Ministerio de Agricultura de Chile anunció una serie de medidas para la modernización y transformación del agro nacional, siendo una de ellas la creación de Centros de Gestión Empresarial Agrícola, correspondiéndole a la Universidad Austral de Chile un rol protagónico en el diseño e implementación de este tipo de instrumentos.

Se indican a continuación las principales características de los CEGE.

Declaración de la Misión del CEGE

Apoyar la gestión empresarial de los productores y de sus organizaciones en la obtención y procesamiento de la información relevante que les permita tomar mejores decisiones, orientadas a optimizar el funcionamiento técnico, económico y financiero de sus empresas individuales y asociativas.

Objetivos estratégicos para el logro de la misión

- Capturar, procesar, analizar y hacer disponible a sus usuarios información relevante, confiable, confidencial y de fácil comprensión para la toma de decisiones.
- Apoyar la gestión comercial y financiera, así como el proceso de desarrollo de capacidades de dirigir y gestionar de sus usuarios, bajo la lógica de la economía de la empresa.
- Intervenir en las reflexiones estratégicas del sector agropecuario, proporcionando perspectivas, soluciones y argumentos a sus usuarios.

Presentación de un caso real

Antecedentes generales de la empresa

La empresa analizada pertenece al Centro de Gestión Empresarial de Paillaco (CEGE Paillaco) y es un Centro de Acopio de Leche (CAL), constituido legalmente como una Sociedad Anónima Cerrada. Se encuentra a 35 kilómetros de la Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Limitada (COLUN), empresa de la cual es socia y vende su producción de leche.

El CAL esta conformado por 42 socios y 17 proveedores y presenta la evolución de producción, estacionalidad y precios que se muestra en el Cuadro 1.

CUADRO 1.
Evolución de la producción, estacionalidad y precio de la leche.

ITEM	AÑO					
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Volumen de Leche (Lt)	1 210 850	1 293 661	1 347 001	1 090 750	1 332 329	1 451 052
Estacionalidad	2,5	3,0	2,3	2,0	1,9	2,0
Precio Prom. (\$/Lt)						
(\$ nominal)	92,3	86,5	83,4	80,3	90,7	95,2
Precio Prom. (\$/Lt)						
(\$ marzo de 2002)	113,2	100,0	91,7	85,4	92,9	95,2

Fuente: Elaboración propia.

Antecedentes de infraestructura y manejo

La comercialización de leche fresca es la principal unidad de negocio que tiene la organización; para su funcionamiento cuenta con una infraestructura consistente en un estanque de frío (propiedad de COLUN) con capacidad para 6 000 lt de leche, una construcción con dependencias para la sala de recepción de leche, estanque y caldera, además de oficina administrativa y un baño. Su avalúo es de \$ 8 000 000 (pesos chilenos).

Esta construcción, además, cuenta con instalación eléctrica (\$ 1 000 000) y recientemente se conectó a la red de agua potable de la localidad (\$ 500 000). En la oficina se dispone de conexión telefónica (\$ 100 000). Otro activo importante que posee esta empresa, son las acciones que posee en la Cooperativa Agrícola y Lechera La Unión Ltda. (COLUN) (98 880 acciones ➔ \$ 43 216 492).

Trabaja en forma permanente en la empresa una persona, la cual está encargada de la recepción de leche y lavados de tarros.

Durante el año 2001, esta empresa campesina vendió 1 451 052 lt de leche fresca a COLUN, de la que es cooperada (incorporación vertical a la cadena de valor), razón por la cual participa de los excedentes o reliquidación generada por la comercialización de productos elaborados que hace esta industria láctea, la cual se concreta en las modalidades y fechas que se indican:

- a. *Distribución de excedentes a pago (dinero efectivo), Julio de cada año,*
- b. *Capitalización de excedentes, Julio de cada año (se mejora un 5% el precio final de la leche que está cubierta por acciones (1 acción = 12 kg de leche),*
- c. *Interés al capital accionario (dinero en efectivo), Febrero de cada año.*

En términos generales, desde sus inicios el acopio de leche ha funcionado sin mayores modificaciones estructurales, variando sólo algunos aspectos operativos que apuntan a resolver problemas de calidad de la leche, tales como horario de recolección de la leche, modificaciones en las rutinas de lavado e higienización de tarros y estanque, incentivos económicos por calidad a productores con bajos recuentos de unidades formadoras de colonias por mililitro (ufc/ml) y recuento de células somáticas por mililitro (rcs/ml), etc.

Producto de continuos problemas de caja que se presentaban, el presidente de la Sociedad solicitó asesoría profesional al Centro de Gestión de Paillaco (CEGE –

Paillaco). El objetivo de esta asesoría era determinar cual era la situación actual de la empresa en esos momentos y proponer posibles soluciones a los problemas detectados. Para lograr lo anterior, se requirieron una serie de antecedentes relacionados con el funcionamiento y manejo de la empresa.

Respecto al manejo, se detectaron una serie de falencias en el proceso administrativo, entre las cuales destacan:

1. Saldos deudores en COLUN: estos se producían porque los agricultores vinculados a esta sociedad, compraban sus insumos agrícolas con cargo a su producción mensual de leche, la cual finalmente no cubría los montos adquiridos y la diferencia debía ser cancelada por el Acopio en su conjunto (todos los productores).
2. Falta de control en la entrega de “Vales” para retirar insumos: a los productores con saldo deudor se les continuaba entregando autorizaciones de compra para COLUN, con lo cual continuaban aumentando su deuda. Esto provocó que la empresa solicitara continuamente adelantos o préstamos a COLUN, con los cuales cubría sus costos operacionales y pagaba la leche de aquellos agricultores que no tenían deudas con la sociedad.
3. La entrega de Vales para retirar insumos, estaba delegada en el contador, quien además tenía atribuciones excesivas para el manejo de la empresa. Por ello, no informaba a la directiva sobre la situación de deuda de cada productor y continuaba autorizando compras de insumos con cargo a la cuenta de la empresa.
4. Lo anterior se producía porque la directiva no se interesaba en participar del proceso administrativo de la empresa, y sólo cumplía un papel decorativo.
5. Las liquidaciones de leche se realizaban en forma manual, por lo que en muchas ocasiones se producían errores en el cálculo de los precios a pagar a cada productor. Además, este proceso cada vez se fue haciendo más difícil de ejecutar manualmente, por la incorporación de nuevas variables en el esquema de pago de la leche.
6. Como no se elaboraba un presupuesto de caja de la empresa, las fechas de vencimiento de los créditos solicitados se fijaban sin saber si se podrían pagar o no, lo cual contribuía a aumentar los problemas de caja.
7. A los agricultores se les descontaba de su liquidación de leche, dinero para cancelar los Pagos Provisionales Mensuales (PPM = impuestos). Esta situación no era correcta, pues los PPM constituyen un impuesto que grava las ventas de la sociedad y no de los productores.

Antecedentes utilizados para elaborar el flujo de caja

A continuación se señalan los valores utilizados en la elaboración del flujo de caja de la empresa cuando se inició el trabajo de gestión empresarial.

Ingresos proyectados (diagnóstico)

1. Volumen proyectado de recepción anual de leche para el próximo período: **1 210 850 litros**. Del volumen total, un 92% es producido por los socios y 8% por los proveedores. El detalle de producción mensual se presenta en el Cuadro 3.
2. El precio de venta estimado para la leche de cada mes se indica en Cuadro 3.
3. El saldo inicial de caja es de \$ 1 500 000 y los ingresos proyectados provienen de un descuento de operación para Socios y No socios de **\$ 3,5 / litro**.
4. A todos los productores se les descuenta \$ 1,5 / lt. para cancelar los impuestos correspondientes a pagos provisionales mensuales (ppm).
5. Ingresos por interés al capital accionario (COLUN) **\$ 2 593 000** en Febrero (6% de interés sobre 98.880 acciones COLUN a \$ 437,06 c/u).
6. Ingreso por repartición de excedentes de COLUN, **\$ 8 140 000**, en julio.
7. También existen otros ingresos menores cuantificados en \$ 1 468 000 anuales.

Costos de operación (diagnóstico)

8. Detergentes **\$ 52 000** mensuales.
9. Electricidad; **\$ 230 000** en febrero, **\$ 130 000** en abril, **\$ 112 000** en junio, **\$142 000** en agosto, **\$ 172 000** en octubre y **\$ 172 000** en diciembre.
10. Gas, **\$ 460 000** anuales.
11. Pagos provisionales mensuales (ppm) **1,5%** de la venta neta de leche (Cuadro 3).
12. Obligaciones financieras: Las únicas deudas de la empresa, son créditos con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), cuyo vencimiento se indica en el Cuadro 2.
13. Pago de anticipo por **\$ 5 000 000** solicitado a COLUN; forma de pago **\$ 3 000 000** en febrero, **\$ 1 000 000** en marzo y **\$ 1000 000** en abril.
14. Honorarios mensuales del contador **\$ 111 111** y por la elaboración del balance y operación renta **\$ 666 666** a cancelar en febrero.
15. Existe un operario en la unidad de recepción de leche y el sueldo bruto mensual asciende a **\$ 180 000** (incluye los reemplazos). Desde octubre

a marzo se contrata un segundo operario por media jornada, el sueldo es de \$77 000 mensuales.

CUADRO 2.
Endeudamientos y vencimientos.

Capital (\$)	Intereses (\$)	Vencimiento
4 200 000	41 000	Enero
1 500 000	295 000	Marzo
570 000	45 000	Diciembre

Fuente: Elaboración propia.

16. Otros costos:

Ropa de trabajo	\$ 60 0000 anuales.
Materiales de oficina	\$ 160 000 anuales.
Teléfono	\$ 188 000 anuales.
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 160 000 anuales.
Artículos de aseo	\$ 140 000 anuales.
Caja chica	\$ 660 000 anuales.
Gastos administrativos	\$ 200 000 anuales.
Pago de excedentes a agricultores	\$ 7 488 000, julio.

Todos los valores presentados anteriormente, son utilizados para elaborar el presupuesto de caja diagnóstico de la empresa. A ellos se agregan los valores presentados en los Cuadros 3 y 4.

A partir de la información proporcionada, se elaboró el inventario y el presupuesto técnico-económico de la empresa (diagnóstico), obteniéndose los resultados que se indican a continuación.

Análisis de los resultados del diagnóstico

Balance inicial

La empresa tiene activos evaluados en \$ 54 316 492, dentro de los cuales destacan las 98 880 acciones que la sociedad tiene en la Cooperativa COLUN y

CUADRO 3.

Antecedentes de producción y precio de leche pagado por COLUN.

Mes	Producción Total (Lt)	Socios (Lt)	No Socios (Lt)	\$/Litro (Neto)	Ventas Netas CAL (\$)	1,5% (ppm)
ENE	188 850	169 000	19 850	85	16 052 250	240 784
FEB	180 000	150 000	30 000	86	15 480 000	232 200
MAR	95 000	86 000	9 000	93	8 835 000	132 525
ABR	83 000	77 000	6 000	94	7 802 000	117 030
MAY	78 000	72 000	6 000	96	7 488 000	112 320
JUN	74 000	71 000	3 000	101	7 474 000	112 110
JUL	57 000	55 000	2 000	100	5 700 000	85 500
AGO	48 000	47 040	960	102	4 896 000	73 440
SEP	52 000	50 500	1 500	100	5 200 000	78 000
OCT	80 000	78 000	2 000	96	7 680 000	115 200
NOV	130 000	119 000	11 000	87	11 310 000	169 650
DIC	145 000	140 000	5 000	85	12 325 000	184 875
Total	1 210 850	1 114 540	96 310	91	110 242 250	1 653 634
%	100	92	8		100	1,5

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4.

Descuento DIAGNÓSTICO (Socios y No socios: \$ 3,5 / Lt).

Mes	Leche Socios	\$/lt Socios	Valor Leche Socios (\$)	Leche		\$/lt No Socios	Valor Leche No Socios (\$)	Valor total Compra de Leche (\$)	Precio Promedio Pagado
				No Socios	Socios				
ENE	169 000	81,5	13 773 500	19.850	81,5	1 617 775	15 391 275	81,5	
FEB	150 000	82,5	12 375 000	30.000	82,5	2 475 000	14 850 000	82,5	
MAR	86 000	89,5	7 697 000	9.000	89,5	805 500	8 502 500	89,5	
ABR	77 000	90,5	6 968 500	6.000	90,5	543 000	7 511 500	90,5	
MAY	72 000	92,5	6 660 000	6.000	92,5	555 000	7 215 000	92,5	
JUN	71 000	97,5	6 922 500	3.000	97,5	292 500	7 215 000	97,5	
JUL	55 000	96,5	5 307 500	2.000	96,5	193 000	5 500 500	96,5	
AGO	47 040	98,5	4 633 440	960	98,5	94 560	4 728 000	98,5	
SEP	50 500	96,5	4 873 250	1.500	96,5	144 750	5 018 000	96,5	
OCT	78 000	92,5	7 215 000	2.000	92,5	185 000	7 400 000	92,5	
NOV	119 000	83,5	9 936 500	11.000	83,5	918 500	10 855 000	83,5	
DIC	140 000	81,5	11 410 000	5.000	81,5	407 500	11 817.500	81,5	
Total	1 114 540	87,5	97 772 190	96.310	87,5	8 232 085	106 004 275	87,5	
%			92,2			7,8	100		

Fuente: Elaboración propia.

que permiten mejorar un 5% el precio de la leche que está cubierta por acciones (1 acc. mejora el precio de 12 kg. de leche).

Por otra parte, tiene pasivos de corto plazo por \$ 11 270 000, de los cuales \$6 270 000 corresponden a un crédito en INDAP y \$ 5 000 000 a un anticipo solicitado a COLUN.

Considerando todo lo anterior, el capital propio de la empresa asciende a \$43 046 492.

Presupuesto técnico económico de Gastos e Ingresos Generales

Aquí se identifican los gastos e ingresos que no son asignables directamente a una actividad o rubro específico de la empresa.

Los principales costos de esta actividad corresponden a los honorarios del contador y la repartición del interés al capital accionario que, en conjunto, suman \$ 4 592 998. Por otro lado el principal ingreso corresponde al interés devengado por las acciones que la empresa tiene en COLUN y que es \$ 2 593 000, el cual se reparte en un 100% a los agricultores.

Producto de lo anterior, el margen de esta actividad para el período planificado es - \$ 2 280 998.

Presupuesto técnico económico de comercialización de leche

Los principales costos de esta actividad están dados por la compra de leche (\$106 004 275) a los agricultores (socios y proveedores), y el pago del 92% de excedentes recibidos desde COLUN sólo a los socios. Los otros costos corresponden a los insumos de uso normal para el funcionamiento de esta unidad receptora de leche. Los ingresos se producen por la venta de leche (\$ 110 242 250) y el pago de excedentes de COLUN (\$ 8 140 000), en conjunto suman \$ 118 382 250

La diferencia entre los montos correspondientes a compra y venta de leche, se deben al margen de comercialización con el cual está operando la empresa, que en este caso es \$ 3,5 / Lt. Según el diagnóstico, el margen proyectado para esta actividad es \$ 1 628 459.

Estructura de costos

En este informe, que por razones de espacio no se incluye en el documento, se presentan agrupados todos los costos de la sociedad y su importancia relativa (%)

durante el ejercicio proyectado. Del total de costos (\$ 126 352 707), el 89,82 % corresponde a compra de leche y repartición de excedentes.

Estructura de ingresos

Este informe consolida todos los ingresos planificados para la empresa, indicando también su importancia relativa. En el caso de la empresa analizada, la principal fuente de fondos es la venta de leche, la cual constituye el 90,04% de los ingresos.

Presupuesto de caja

El objetivo de este informe es presentar, en forma detallada, los flujos de dinero que se producirán en la empresa durante el período proyectado. En el caso de esta empresa, los saldos acumulados para determinar el capital de operación son negativos durante todo el período proyectado, lo cual significa que ésta no es capaz de operar con la actual estructura de costos e ingresos que posee. El capital de operación requerido corresponde al saldo acumulado más negativo, el que se presenta en Diciembre (segundo semestre) y asciende a - \$ 13 447 625.

Indicadores financieros

En este informe (que por razones de espacio no se incluye en el documento) se puede observar que la empresa, tiene un ingreso bruto total que asciende a \$ 122 443 250 y que el beneficio neto proyectado es negativo en - \$ 3 909 457. En los indicadores de liquidez se presentan problemas importantes, ya que todos son negativos, lo que significa que la empresa no podrá hacer frente a sus compromisos de corto plazo, siendo necesario una completa reestructuración desde el punto de vista técnico y económico o, en su defecto, se deberán vender activos inmovilizados para hacer frente a los compromisos. Por otro lado, los indicadores de solvencia no presentan problemas, incluso el grado de endeudamiento de esta empresa (21%) puede considerarse adecuado, pero como su liquidez es negativa, tendrá problemas de caja en el corto plazo.

Finalmente, los indicadores de rentabilidad, tanto del capital propio como del capital total, son negativos, como consecuencia de que los ingresos no son capaces de cubrir los costos de la empresa.

Recomendaciones que emanan del diagnóstico

Producto de lo determinado en el diagnóstico, el Centro de Gestión Empresarial de Paillaco propuso al directorio de esta empresa campesina una

serie de recomendaciones que apuntaban a corregir su mal funcionamiento, sanando su situación económica y financiera de tal forma que pudiera seguir comercializando la leche de los pequeños productores que la conformaban. Cada una de las sugerencias que se formularon se relaciona con el funcionamiento interno de la empresa y con sus costos de operación.

Las **RECOMENDACIONES** propuestas fueron las siguientes:

1. No entregar autorizaciones para retirar insumos a agricultores que poseen saldos negativos en su cuenta de leche.
2. La entrega de autorizaciones debe volver a ser una facultad exclusiva del directorio y no de un profesional externo como el contador. Por lo tanto, la directiva debe asumir el **papel** que le corresponde.
3. Realizar las liquidaciones de leche con el sistema computacional elaborado en el CEGE – Paillaco; de esta forma se evitarán errores de cálculo en el pago de la leche a los agricultores.
3. Elaborar y controlar en forma periódica el presupuesto de caja de la empresa, de tal forma que no se vuelva a producir la situación de liquidez negativa que tiene la empresa en estos momentos.
4. Para los créditos en INDAP que tienen vencimientos en enero y marzo, solicitar prórroga hasta diciembre. Asumiendo un 7% de inflación anual y una tasa de interés de un 7,8% anual.
5. No continuar descontando a los agricultores los PPM, porque este es un impuesto que grava las ventas de la empresa y no de los agricultores. Por lo tanto, este impuesto ya debe estar considerado en los descuentos operacionales de la empresa.
6. No repartir los ingresos que provienen del interés al capital accionario, porque las acciones son de propiedad de la empresa (CAL) y no de los agricultores.
7. No repartir los ingresos que se producen por repartición de excedentes de COLUN y destinarlo a solventar los costos de operación de la empresa.
8. Cambiar de contador y a quién proporcione el servicio no cancelar más de \$ 55 555 mensuales y por el balance y operación renta, no cancelar más de \$ 333 333.
9. Aumentar el descuento operacional del Acopio de \$ 3,5 / Lt a \$ 7,0 / Lt para socios y no socios. Con este aumento en los descuentos por litro de leche, se modificará el precio pagado por la leche a los productores, estos nuevos valores se presentan en el Cuadro 5.

Cuadro 5.
Descuento Recomendado (Socios y No socios: \$ 7,0 / Lt).

Mes	Leche		Valor Leche		\$/lt		Leche		Valor Leche		Valor total Compra de Leche (\$)	Precio Promedio Pagado
	Socios	No Socios	Socios (\$)	No Socios	Socios	No Socios	No Socios	Socios (\$)	No Socios			
ENE	169 000	19 850	13 182 000	19 850	78,0	78,0	1 548 300	1 548 300			14 730 300	78,0
FEB	150 000	30 000	11 850 000	30 000	79,0	79,0	2 370 000	2 370 000			14 220 000	79,0
MAR	86 000	9 000	7 396 000	9 000	86,0	86,0	774 000	774 000			8 170 000	86,0
ABR	77 000	6 000	6 699 000	6 000	87,0	87,0	522 000	522 000			7 221 000	87,0
MAY	72 000	6 000	6 408 000	6 000	89,0	89,0	534 000	534 000			6 942 000	89,0
JUN	71 000	3 000	6 674 000	3 000	94,0	94,0	282 000	282 000			6 956 000	94,0
JUL	55 000	2 000	5 115 000	2 000	93,0	93,0	186 000	186 000			5 301 000	93,0
AGO	47 040	960	4 468 800	960	95,0	95,0	91 200	91 200			4 560 000	95,0
SEP	50 500	1 500	4 696 500	1 500	93,0	93,0	139 500	139 500			4 836 000	93,0
OCT	78 000	2 000	6 942 000	2 000	89,0	89,0	178 000	178 000			7 120 000	89,0
NOV	119 000	11 000	9 520 000	11 000	80,0	80,0	880 000	880 000			10 400 000	80,0
DIC	140 000	5 000	10 920 000	5 000	78,0	78,0	390 000	390 000			11 310 000	78,0
Total	1 114 540	96 310	93 871 300	96 310	84,0	84,0	7 895 000	7 895 000			101 766 300	84,0
%			92,2				7,8				100	

Fuente: Elaboración propia

Con las recomendaciones descritas, se elaboró nuevamente el presupuesto de caja de la empresa, el cual incorporaba las reducciones de costos propuestas.

A continuación se describen los resultados de los informes que muestran modificaciones respecto al diagnóstico.

Análisis de los resultados de las recomendaciones

Presupuesto Técnico Económico de Gastos e Ingresos Generales

Al disminuir los honorarios del contador a \$ 55 555 mensuales y cancelar por el balance \$333 333, además de no repartir los intereses al capital accionario el margen proyectado pasa de - \$ 2 280 998 a \$ 897 007 (positivo).

Presupuesto Técnico Económico de Comercialización de leche

La compra de leche a los agricultores (socios y proveedores) disminuye de \$106 004 275 a \$101 766 300, y ya no se pagan los excedentes recibidos desde COLUN. La disminución del valor de compra de leche se debe al margen de comercialización con el cual estaría operando ahora la empresa, \$ 7,0 / Lt.

Los ingresos presupuestados en el diagnóstico se mantienen; la venta de leche y los excedentes que llegan de COLUN suman \$ 118 382, 25. El margen proyectado para esta actividad pasa de - \$ 1 628 459 a \$ 10 098 316.

Estructura de Costos

La implementación de las recomendaciones planteadas permiten que el total de costos disminuya de \$ 126 352 707 a \$111 447 927, representando ahora la compra de leche y la repartición de excedentes un 91,31% del total.

Estructura de Ingresos

El total de ingresos de la empresa se mantiene como en el diagnóstico en \$122 443 250, pero el margen de la empresa aumenta de - \$ 3 909 457 a \$ 10 995 323.

Presupuesto de Caja

Al analizar los saldos acumulados para determinar el capital de operación de la empresa, se puede observar que estos son positivos durante todo el período proyectado y finaliza en diciembre con un saldo positivo de \$ 1 819 994.

Con estos resultados la empresa no requiere de capital de operación para funcionar.

Indicadores Financieros

El beneficio neto proyectado aumenta a \$ 10 995 323. Se mantienen los problemas de liquidez, a nivel del balance, debido a que a la fecha del mismo los activos circulantes son inferiores a los pasivos circulantes, existiendo además una necesidad de capital de operación. Sin embargo, cuando se analiza éste en forma dinámica, a través del presupuesto de caja, la empresa se autofinancia a través del año con los ingresos que genera.

Los indicadores de solvencia no varían y tanto la rentabilidad del capital propio como del capital total, son positivas (> 20%). Esto se explica porque la empresa disminuyó sus costos de operación, lo que se traduce en un resultado neto positivo, sin variar sus inversiones.

Acciones implementadas por la organización a partir de las recomendaciones

Teniendo en cuenta que las recomendaciones entregadas, son sólo sugerencias, el directorio de la empresa decidió implementar las siguientes acciones:

1. No se entregan autorizaciones para retirar insumos a agricultores con saldos negativos en su cuenta de leche.
2. La entrega de autorizaciones es una facultad exclusiva del directorio, delegada en el presidente de la organización. Por lo que la directiva asumió su **papel**.
3. Las liquidaciones de leche se hacen con el sistema computacional elaborado en el CEGE – Paillaco.
4. Se elabora y controla mensualmente el presupuesto de caja de la empresa.
5. Se prorrogaron hasta diciembre los créditos de INDAP.
6. No se descuentan los PPM a los productores, ya que estos están considerados dentro de los descuentos operacionales de la empresa.
7. No se reparten los ingresos provenientes del interés al capital accionario.
8. Se reparte un 35% (\$ 2 849 000) de los ingresos por excedentes de COLUN.
9. Se cambia el contador y se cancelan \$ 22 222 mensuales; por el balance y operación renta se cancelan \$ 666 666 ya que la directiva decidió que estos informes los hiciera aún el contador antiguo.
10. Se aumentó el descuento operacional del Acopio de \$ 3,5 / Lt a \$ 9,0 / Lt. Con este aumento, el precio pagado por la leche a los productores, disminuyó a los valores que se presentan en el Cuadro 6.

CUADRO 6.

Descuento implementado (Socios y No socios: \$ 9,0 / Lt).

Mes	Leche Socios	\$/lt Socios	Valor Leche Socios (\$)	Leche		\$/lt No Socios	Valor Leche No Socios (\$)	Valor total Compra de Leche (\$)	Precio Promedio pagado
				No Socios	Socios				
ENE	169 000	76,0	12 844 000	19 850	76	1 508 600	14 352 600	76,00	
FEB	150 000	77,0	11 550 000	30 000	77	2 310 000	13 860 000	77,00	
MAR	86 000	84,0	7 224 000	9 000	84	756 000	7 980 000	84,00	
ABR	77 000	85,0	6 545 000	6 000	85	510 000	7 055 000	85,00	
MAY	72 000	87,0	6 264 000	6 000	87	522 000	6 786 000	87,00	
JUN	71 000	92,0	6 532 000	3 000	92	276 000	6 808 000	92,00	
JUL	55 000	91,0	5 005 000	2 000	91	182 000	5 187 000	91,00	
AGO	47 040	93,0	4 374 720	960	93	89 280	4 464 000	93,00	
SEP	50 500	91,0	4 595 500	1 500	91	136 500	4 73 000	91,00	
OCT	78 000	87,0	6 786 000	2 000	87	174 000	6 960 000	87,00	
NOV	119 000	78,0	9 282 000	11 000	78	858 000	10 140 000	78,00	
DIC	140 000	76,0	10 640 000	5 000	76	380 000	11 020 000	76,00	
Total	1 114 540	82,0	91 642 220	96 10	82	7 702 380	99 344 600	82,00	
%			92,2			7,8	100		

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con la implementación de estas acciones, los resultados se modifican respecto a lo planteado en las recomendaciones.

Análisis de los resultados de las acciones implementadas

A continuación sólo se describen los resultados de los informes que muestran modificaciones respecto a las recomendaciones.

Presupuesto técnico económico de gastos e ingresos generales

Al disminuir los honorarios del contador a \$ 22 222 mensuales y cancelar por el balance \$666 666, además de no repartir los intereses al capital accionario, el margen pasa de \$897 007 a \$ 963 670.

Presupuesto técnico económico de comercialización de leche

La compra de leche a los productores (socios y proveedores) disminuye de \$101 766 300 a \$ 99 344 600 y se pagó un 35% de los excedentes recibidos desde COLUN (\$ 2 849 000). La disminución del valor de compra de leche, se debe al margen de comercialización con el cual opera ahora la empresa, \$ 9,0 / Lt. Como los ingresos presupuestados se mantienen, el margen para esta actividad pasa de \$ 10 098 316 a \$ 9 671 016.

Estructura de costos

Los costos totales aumentaron de \$ 111 447 927 a \$ 111 808 564.

Estructura de ingresos

Los ingresos de la empresa se mantienen (\$ 122 443 250) y el margen disminuye de \$ 10 995 323 a \$ 10 634 686.

Presupuesto de caja

Todos los saldos acumulados durante el año son positivos y finaliza en diciembre con \$ 1 895 264.

Indicadores financieros

El beneficio neto es de \$ 10 634 686. Se mantienen los problemas de liquidez, a nivel del balance, por las mismas razones anteriores; es decir, debido a que a la fecha del mismo los activos circulantes son inferiores a los pasivos circulantes, existe además una necesidad de capital de operación. Sin embargo, cuando se

analiza el capital de operación en forma dinámica, a través del presupuesto de caja, la empresa se autofinancia a lo largo del año con los ingresos que genera.

Los indicadores de solvencia no varían y tanto la rentabilidad del capital propio como del capital total, son positivas ($> 20\%$). Esto se explica porque la empresa disminuyó sus costos de operación lo que se traduce en un resultado neto positivo, sin variar sus inversiones.

CONCLUSIONES

Del caso real analizado y de su entorno, que sirvieron de base para explicar la relación entre la gestión empresarial y el desarrollo rural, es posible obtener las siguientes conclusiones:

- La globalización de las economías pareciera ser un proceso irreversible, que afecta a todos los países de América Latina, generando mercados más abiertos y competitivos, en donde las capacidades de gestión empresarial son claves para la sobrevivencia y/o desarrollo de las empresas.
- Los CEGE son instancias que efectivamente ayudan a los empresarios agrícolas a tomar decisiones más racionales y eficientes, mediante el uso de la planificación, el control de gestión y las asesorías.
- Los CEGE permiten fortalecer productiva y comercialmente las empresas y hacerlas más sanas en un sentido financiero y organizacional.
- Paralelamente, el sector económico se dinamiza, generando empleo y actividad en el campo.
- Al haber mayor actividad, el Estado percibe ingresos incrementales, en la forma de impuestos, que contrarrestan el gasto en subsidio.

BIBLIOGRAFÍA

- Hax, A., y Majluf, N. 1995. Gestión de empresas con una visión estratégica. Dolmen Ediciones. Santiago, Chile. 513 pp.
- Irarrázabal, A. 1994. Análisis financiero en la gestión de empresas. Dolmen Ediciones. Santiago, Chile. 463 pp.
- Lerdon, J. 1992. Contabilidad de gestión de empresas agrícolas. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. Serie B, N° 38: 98 pp.
- Lerdon, J. 1997. Contabilidad y análisis financiero de empresas agrícolas. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. Serie B, N° 38: 135 pp.
- Menguzzato, M. y J. RENAÚ. 1991. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de Management. Ariel. Barcelona. España. 441 pp.
- Pressman, R. 1988. Ingeniería del software. Un enfoque práctico. McGraw-Hill. 2 ed. Madrid. 628 pp.
- Urias, V. J. 1991. Análisis de estados financieros. McGraw-Hill. Madrid. 350 pp.
- Weston, F. y Brigham, E. 1995. Finanzas en administración. McGraw-Hill. México. 1 148 pp.