

FORTALECIMIENTO A ORGANIZACIONES DE PEQUEÑA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN



P4P Compras para el Progreso

MAYO 2012

Este manual ha sido preparado para el Programa Mundial de Alimentos
por:



Adolfo Barrera Ortíz

Revisión y adaptación:
Sheryl Schneider y
Josefina Tamayo Muñoz

Las opiniones contenidas en este documento representan los puntos de vista de los investigadores y no representan forzosamente las posiciones del Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este documento para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor.

wfp.guatemala@wfp.org

13 calle, 8-44 zona 10, edificio Edyma Plaza, nivel 4
Tels.: (502) 2333 6206 / 2333 6439
Fax: (502) 2333 7423
Ciudad de Guatemala, Guatemala

ÍNDICE

Introducción	5
1. Principios básicos de la administración	6
1.1 Concepto de la empresa	6
1.2 Áreas de trabajo en la empresa rural	7
1.3 Etapas del proceso administrativo	8
1.4 Planificación por objetivos	11
2. El análisis de la comercialización	13
2.1 El producto	14
2.2 Los canales de distribución (plaza)	15
2.3 La propaganda (promoción)	16
2.4 El precio	16
3. El análisis del recurso humano	17
4. Aspectos financieros	17
4.1 Análisis del flujo de efectivo	18
4.2 Las inversiones en la economía rural y las provisiones financieras	18

Introducción

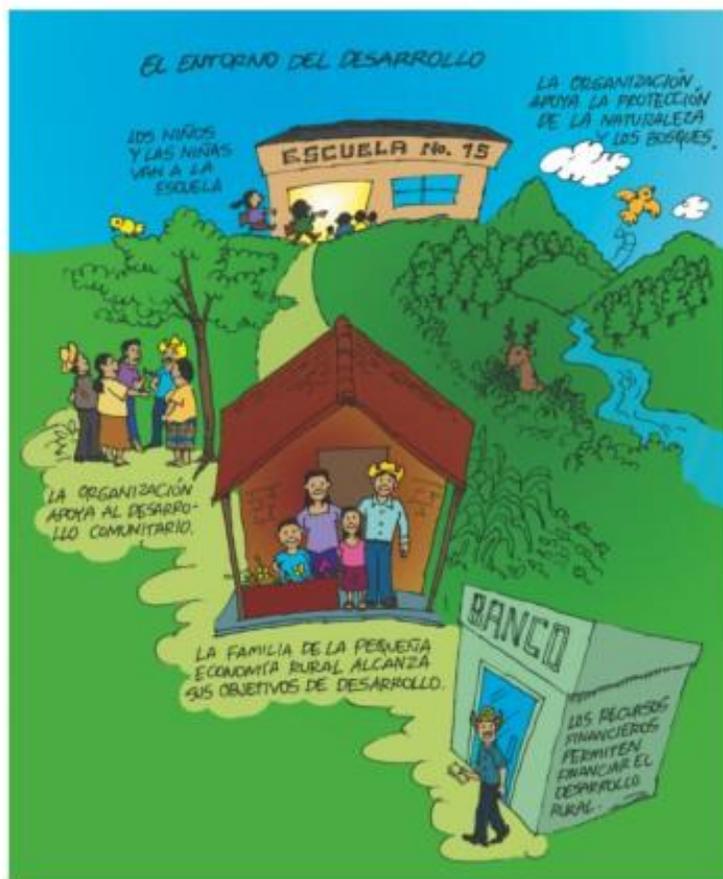
La administración de la pequeña producción agrícola es una herramienta básica para fortalecer la capacidad de trabajo de las organizaciones para mejorar su participación en el mercado y aumentar los ingresos de las familias.

Una buena administración permite mejorar los rendimientos de la producción, tanto en la unidad económica de la familia como en la organización.

Una administración con ganancias es aquella que planifica, que analiza sus objetivos, se apoya en la organización y promueve sus oportunidades.

La organización no debe estar de espaldas de su realidad, especialmente frente al mercado, por ejemplo: los canales de distribución y el comportamiento de los precios. La planificación estratégica es un instrumento para la acción, que dibuja el camino para evitar las dificultades.

Las mujeres en la comunidad no son ajenas a esta situación, ya que los cambios afectan también su economía. Ellas aportan un valor económico y social en el trabajo familiar y comunitario. Ellas participan en la producción



y en la administración de la empresa rural.

Por ello es fundamental que ellas ocupen sus espacios en la toma de decisiones de la organización, respetando sus derechos, y en la igualdad de oportunidades.

La participación de las mujeres en la administración de los recursos económicos incorpora un valor nuevo en la economía rural. Esto puede ser en la pequeña producción agrícola y en la organización.

1. Principios Básicos de la administración

1.1 Concepto de la empresa

La organización se parece a una empresa rural. Es el conjunto de recursos disponibles para lograr un objetivo determinado, contando con el apoyo de unos a otros. Esto es la asociatividad. Es cuando las personas agricultoras de pequeña producción hacen un Contrato de Asociación. Conjuntamente esperan mejorar los resultados en base a una buena administración.

La incorporación de las mujeres en estas empresas agrega una fuerza que da rentabilidad económica y social a la organización. Ellas pueden tomar responsabilidades en la administración. Con su experiencia pueden tener participación en las actividades empresariales.

Asociatividad es cuando las personas agricultoras de pequeña producción hacen un Contrato de Asociación.

Ejercicio:

1. Explique qué es una empresa rural:

2. ¿Qué es un contrato de asociación y cuál es su importancia en la organización?

3. ¿Qué espacios y responsabilidades pueden ocupar las mujeres en la organización?

1.2 Áreas de trabajo en la empresa rural

Las actividades desarrolladas en una organización requieren un adecuado ordenamiento. Estas actividades se clasifican en cuatro áreas funcionales: ventas o comercialización, producción, recursos humanos o capital humano, y finanzas.

En estas funciones es necesario que se respeten los derechos de las mujeres a su participación. Así pueden incorporar su experiencia y conocimientos. También deben recibir el reconocimiento por su tiempo y trabajo. Este es el espíritu de la equidad e igualdad de género.

A continuación se describen las áreas funcionales:

En las ventas

Los asociados y asociadas preparan sus actividades y planes de ventas. Analizan las ventajas que obtendrán los clientes. Deciden los canales de distribución y la cadena de comercialización, desde el productor hasta el consumidor.

Producción

Deben determinar los planes de producción. Por ejemplo escogen sus áreas de trabajo o de cultivo. Ordenan sus recursos, como los insumos, la tierra, las herramientas y equipos necesarios. Las mujeres deben de decidir sobre actividades específicas que ellas desean impulsar. Los hombres deben de ser solidarios y cooperar para que tengan éxito.

Área de Recursos Humanos

En esta área, escogen las personas que se encargarán de las diferentes tareas. Para ello



toman en cuenta la experiencia y conocimiento que requieren los diferentes trabajos.

Área de finanzas

El área de finanzas debe evaluar los planes de inversión y el gasto que hará la organización o los productores de la comunidad para realizar sus proyectos.

Las mujeres deben y pueden participaren cada uno de estos espacios. La participación debe ser activa, reconociendo su trabajo, tomándolas en cuenta en las decisiones y en la administración de los recursos.

1.3 Etapas del proceso administrativo

Administración es el manejo de recursos de acuerdo a las metas que tiene la organización.

Hay cuatro etapas:

- **La planificación**
En esta parte se fijan los objetivos, las metas de la organización y cómo alcanzarlos.
- **La organización**
La organización ordena los recursos y las responsabilidades para lograr las metas y objetivos establecidos en la planificación.

UNA BUENA ADMINISTRACIÓN
NOS HACE MÁS PRODUCTIVOS.



● La dirección

Se determina a los responsables de la dirección y coordinación para cada una de las actividades. Debe dar seguimiento a su cumplimiento en armonía y confianza.

● El seguimiento

En el seguimiento, examinamos las actividades desarrolladas por la organización para ver si estamos cumpliendo lo planificado.



La planificación

La planificación es la base de la administración, ya que en este momento se determinan los planes a futuro, tomando en cuenta las capacidades y recursos de la organización.

Fijar los objetivos quiere decir que la organización sabe hacia donde va,

- "¿Qué hacer?"
- "¿Cómo hacerlo?"
- "¿Cuándo hacerlo?"
- "¿Quién lo hace?"

La organización

¿Qué es una organización informal?

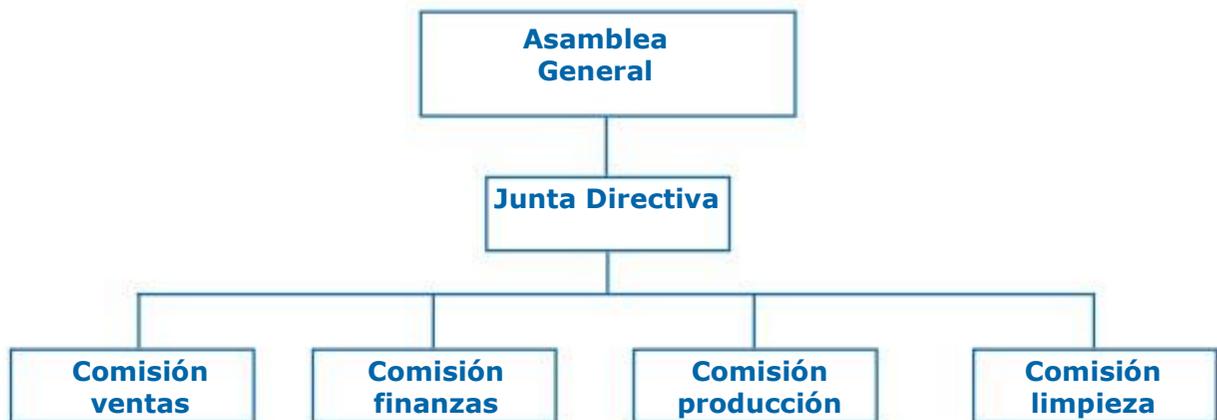
Es un grupo de personas que, aunque cuenta con asociados, no está legalmente formada. Por ello, no puede firmar contratos y no

puede hacer facturas por ventas, ni cuando realiza compras.

¿Qué es una organización formal?

Es una organización donde las personas asociadas, realizan actividades que están perfectamente encaminadas hacia un determinado objetivo. También trabajan conjuntamente, en cooperación. Siguen las normas legales para su funcionamiento. Así pueden ejercer sus libertades como personas jurídicas y aceptan derechos y obligaciones.

Una organización formal tiene diferentes espacios y funciones. Estas son asignadas a cada una de las personas de la Junta Directiva y otras comisiones. Las comisiones desarrollan actividades especiales que necesitan atención. Todas estas partes de la organización se plantean en un esquema u organigrama.



Como se observa, un organigrama es un esquema que ayuda a ver las partes de la organización, incluyendo la asamblea general, la junta directiva, y las comisiones de trabajo. Señala la importancia y niveles de autoridad usando líneas horizontales y verticales. Estas muestran las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación entre las distintas unidades de la organización.

La dirección

En la organización las decisiones las asume la Junta Directiva, en base a las políticas y decisiones de la Asamblea General. El presidente de la Junta Directiva tiene la dirección y coordina al recurso humano para que con su trabajo contribuya al logro de los objetivos. La dirección debe descubrir las aptitudes y motivaciones en el personal.



También debe promover el respeto a la dignidad de cada uno de los asociados y asociadas.

A continuación se mencionan algunos factores que contribuyen a mejores resultados en la organización:

- La motivación
- La comunicación
- La cooperación
- El trabajo conjunto donde se combinan las diferentes habilidades

1.4 Planificación por objetivos

La organización en su papel de empresa encuentra a diversas dificultades.

El primer paso de la organización es conocer el **mercado** y su **producto**.

Mercado: está formado por personas que tienen una necesidad o demanda de un producto o servicio y que tienen capacidad económica para comprar y pagar. Las personas agricultoras producen excedentes de maíz, frijol, arroz, frutales y otros productos que pueden abastecer al mercado.

Para prepararse para participar en los mercados, las personas deben estudiar las oportunidades de venta, el movimiento de los

precios y la competencia.

Esta preparación nos proporciona datos para tomar decisiones correctas y evitar pérdidas.

El análisis de los mercados permite pensar en otras opciones: la producción de otros cultivos, como frutales u hortalizas. Ésta nos ayuda para mejorar la seguridad alimentaria de la familia y tener más para vender y mejorar los ingresos.

Estas oportunidades se fortalecen cuando existen las siguientes ventajas:

- Se cuenta con el conocimiento y la experiencia básica para la producción. Se estudian cultivos rentables, se buscan nuevos mercados y se desarrollan nuevos productos.
- Experiencia en ventas nos permite conocer los precios. Debemos conocer los precios de la competencia y de compradores futuros. Esto nos da la oportunidad de abrir nuevos mercados.
- El conocimiento de la competencia nos permite identificar los precios de otros productores, la calidad de sus productos y su capacidad de producción. Esta información permitirá que el empresario rural pueda hacer sus planes a futuro.

Estas ventajas pueden aportar mucho optimismo. Pero la experiencia nos muestra que es indispensable mejorar la capacitación y el desempeño de la organización.

- Porque el productor inició un negocio con la vista puesta únicamente en las ganancias obtenidas por otros.
- Porque no se contó con la información suficiente.
- Porque no se reflexionó sobre la información que tenía a mano.

Lo más tremendo para las personas que no investigan, ni reflexionan es el castigo que llega en forma de crisis y fracaso.

Lo mismo sucede con las organizaciones que están en marcha y se considera que están bien. Pero, no toman en cuenta que pueden ocurrir cambios importantes. Nunca sabrán cuando es el momento de introducir mejoras en su técnica, en su producción o en sus ventas.

Es necesario mantener un estudio constante

- Con relación a los adelantos técnicos
- Con relación al mercado
- Con relación a la competencia
- Con relación a las deficiencias o desventajas propias.

Para el campesino o campesina de la pequeña producción agrícola, la mejor forma de investigar consiste en abrir ojos y oídos. Los hechos nos indiquen posibles oportunidades o posibles riesgos para la producción de un producto o servicio. Esto es **observar**.

Ejercicio:

Explique brevemente qué significa "organización", como empresa rural:

¿Decide usted la siembra de sus cultivos en base a una planificación?

¿En base a qué factores evalúa y planifica nuevos cultivos?

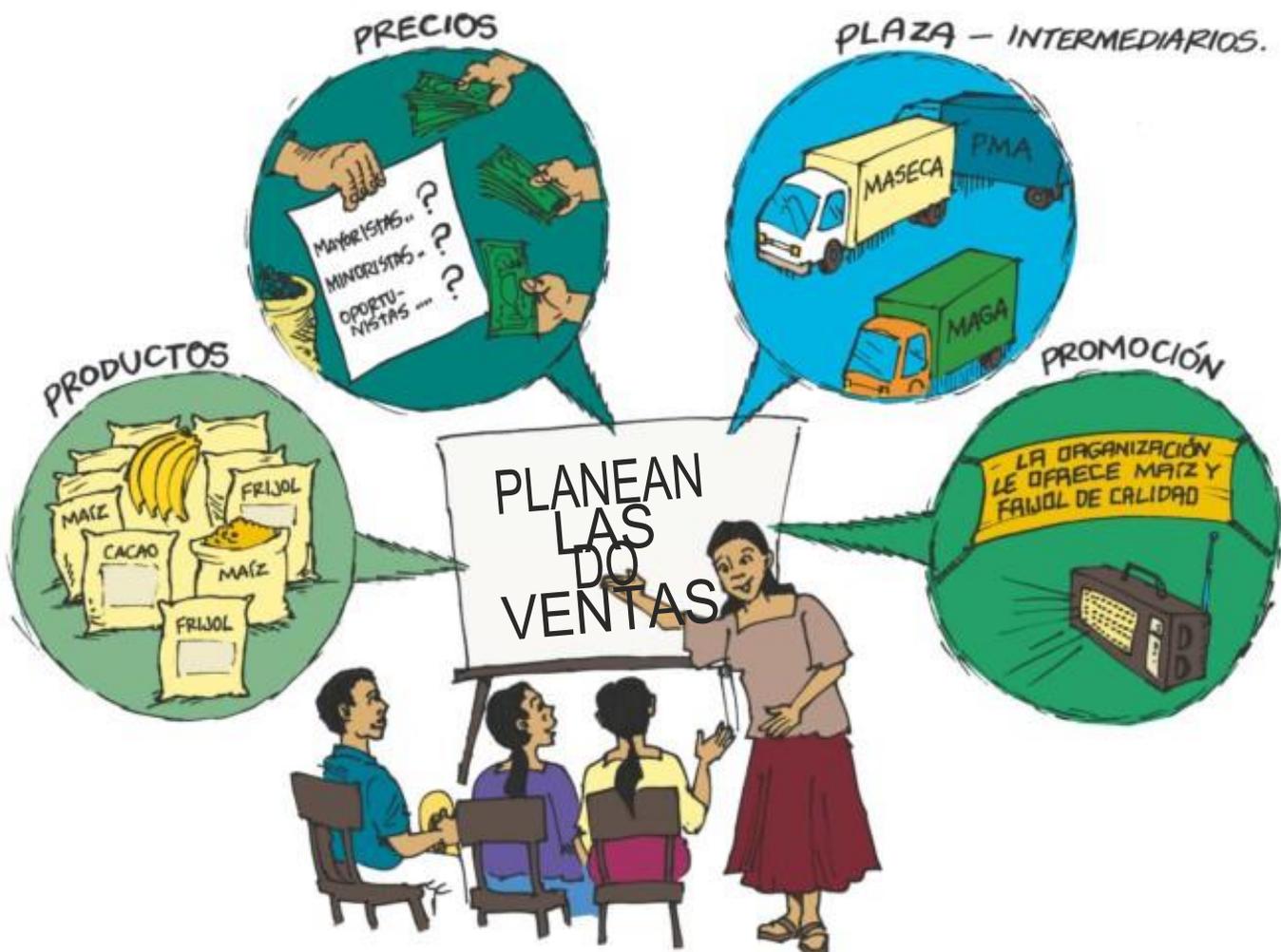
2. El análisis de la comercialización

Para tomar una buena

decisión, la organización debe de evaluar qué puede afectar los planes de producción y las ventas. Debe considerar los puntos en la comercialización o ventas. Debe determinar el orden de importancia que cada uno de estos puntos tiene para el productor, frente al mercado y sus dificultades.

Es planear las oportunidades

que ofrece el mercado, para el pequeño productor agrícola para sacar al mercado sus excedentes de maíz y frijol. Identifican a los mejores clientes, los mejores precios y a los clientes más confiables.



3. El análisis del recurso humano

El análisis de puestos de trabajo y sus funciones permite fijar los cargos para atender las necesidades para cada una de las áreas funcionales de la organización. En el análisis de puestos se determinan las funciones y responsabilidades, así como los conocimientos y habilidades que deberá cumplir la persona que ocupará el cargo.



4. Aspectos financieros

La gestión administrativa y financiera son dos aspectos que deben de evaluarse antes de tomar decisiones. Estas decisiones incluyen los planes de inversión y de los gastos de la organización. Deben analizar las oportunidades de inversión tomando en cuenta los beneficios de la producción del campo y el costo de los préstamos, según la tasa de interés.

A la hora de las decisiones se consideran el rendimiento de los cultivos y las áreas de

La gestión administrativa y financiera son dos aspectos que deben de evaluarse antes de tomar decisiones.

siembra, los precios que tendrán los productos en el mercado y posibles riesgos.

Evaluaciones que deben hacerse incluyen:

- **Capital insuficiente**
Si la organización no se cuenta con un capital de trabajo suficiente para funcionar sin dificultad, los y las productores rurales tendrán complicaciones. Planifique con tiempo sus necesidades de dinero y asegúrese contar con los recursos suficientes.

Algunas veces podemos resolver nuestros problemas financieros por medio de préstamos. Es necesario estudiar las condiciones de los préstamos para no comprometernos a algo que no podemos cumplir.

- **Registros contables inadecuados**

El registro y seguimiento de las operaciones de la organización siempre deben de documentarse. Esto se hace por medio de facturas y otros documentos legales. Facilita el control y la evaluación de los gastos y los ingresos.

Además es indispensable tener guardadas y a la vista las facturas por compras y ventas, así como las declaraciones fiscales, cuando la organización o el productor se encuentra inscrito en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

4.1 Análisis del flujo de efectivo

El flujo de efectivo se determina con la estimación de la cantidad de ingresos y gastos que necesita la organización en un período determinado. Esto permite evaluar el nivel de solvencia y la capacidad económica durante este tiempo de trabajo.

En ese análisis:

- Se proyectan los flujos de efectivo para los próximos meses;
- Se cuenta con registros de dónde vendrá el dinero, para qué se utilizará y cuánto sobraré o faltará.



Cualquier contador lo puede orientar en hacer este análisis del flujo de efectivo para las necesidades de su organización.

4.2 Las inversiones en la economía rural y las provisiones financieras

Es sumamente importante evaluar las oportunidades de inversión. Antes de tomar decisiones debe estudiar los riesgos y beneficios esperados. Al evaluar, compare el valor de los intereses que cobran los bancos y las ganancias que aportarán los ingresos por las ventas. Un buen consejo es consultar en algunos bancos sobre un seguro agrícola que cubren riesgos en la agricultura.

Antes de invertir analice sus gastos, por ejemplo: en capital de trabajo, activos fijos, (maquinaria, construcciones, vehículos), el pago de deuda a altos intereses o en activos financieros. Sobre todo, estos últimos deben ser

analizados a conciencia, pues son los que más consecuencias pueden tener.

En otras palabras la administración financiera permite hacer previsiones y medir los beneficios y los costos que esperamos al llevar a cabo un proyecto o una iniciativa. El análisis financiero nos lleva a considerar varias situaciones. En la gestión financiera, la organización debe de contar con una política de equidad de género, asumiendo que la planificación de los recursos y el análisis de los beneficios son avaladas por las mujeres.

Esto significa que las mujeres deben de contar con oportunidades de participación en la toma de decisiones en la

asignación de los presupuestos. Deben tomar en cuenta sus propias necesidades y proyectos, el acceso al financiamiento de las propuestas productivas y la administración.

Es importante destacar que cualquier inversión debe ser el resultado de un estudio para determinar sus posibilidades de éxito y reducir al máximo los riesgos. Para ello se recomienda hacer un análisis de cuatro etapas:

IDEA: Es lo que nos permite identificar una oportunidad.

PREINVERSION (antes de invertir): Es una etapa de preparación. Se base en los estudios necesarios para la toma de decisión de invertir en



Cualquier inversión debe ser el resultado de un estudio para determinar sus posibilidades de éxito y reducir al máximo los riesgos.

