

- **GESTIÓN DE GRANDES COOPERATIVAS AGROPECUARIAS**
material para la capacitación en gestión de cooperativas agropecuarias

MANUAL DEL INSTRUCTOR

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Malcolm Harper



MATCOM
Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo.

Prefacio

Este programa de capacitación, o conjunto de material para la misma, forma parte de una colección concebida por el proyecto OIT-MATCOM para atender a las necesidades que en materia de capacitación puedan tener quienes planean o ejecutan actividades de formación del personal encargado de administrar cooperativas agropecuarias en países en desarrollo.

Si este material es usado como módulo integral, proporciona la base para un programa de capacitación de 4 semanas para gerentes de cooperativas agropecuarias.

Si el material se utiliza como parte de un curso o de un programa ya existente pueda adaptarse a las necesidades de las actividades educativas. Los ejercicios y casos estudiados permiten una amplia aplicación didáctica, por lo cual recomendamos a los instructores su estudio también con esta perspectiva.

La capacitación facilitada en el presente Manual, así como en otros de la colección, se basa en un minucioso análisis de

- i) las tareas y funciones que han de cumplirse en las cooperativas agropecuarias en los países en desarrollo;
- ii) los problemas y condicionamientos comunes que se plantean para la realización efectiva de esas tareas y función.

En las páginas II al VIII se da más información acerca del programa y del material. Puede obtenerse información adicional dirigiéndose por escrito a:

Proyecto OIT - MATCOM
Servicio de Cooperativas
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

También nos gustaría recibir sus sugerencias y sobre todo las experiencias obtenidas en el uso del material.

EL PROGRAMA DE CAPACITACION1. Grupos objetivo

Los grupos a que se destina este programa de capacitación en el servicio para gerentes de cooperativas agropecuarias son:

- i) gerentes y subgerentes de cooperativas agropecuarias de segundo grado (uniones de cooperativas);
- ii) gerentes y subgerentes de cooperativas de primer grado que operan por conducto de cierto número de "puntos de compra y de venta" o "sucursales" y tienen varios empleados;
- iii) funcionarios del sector cooperativo o de servicios de extensión que actúan en apoyo de los grupos objetivo arriba indicados.

2. Finalidad

El programa responde al propósito de capacitar a los participantes para administrar eficazmente uniones de cooperativas o cooperativas de primer grado que cuenten con sucursales.

En particular, el programa capacitará a los participantes para hacer lo siguiente:

- definir el papel y describir las funciones de una unión de cooperativas agropecuarias o de una cooperativa agropecuaria con sucursales;
- planear las actividades de esas entidades teniendo debidamente en cuenta los posibles condicionamientos;
- organizar esas entidades;
- seleccionar las personas apropiadas para el desempeño de los empleos apropiados, así como motivarlas en sus empleos;
- utilizar cuenta, presupuestos y otras cifras financieras como ayuda para la adopción de decisiones;
- promover la idea cooperativa;
- trabajar eficazmente en cooperación con el Consejo de Administración y coordinar las actividades con las de otros organismos, incluidos los de la administración pública.

- solicitar fondos, decidir qué política crediticia beneficia al pequeño agricultor, y ocuparse de los préstamos vencidos;
- concebir y ejecutar un plan eficaz para la comercialización de los productos de la cooperativa;
- evaluar las ideas para inversiones ("proyectos");
- preparar un plan eficaz de capacitación del personal.

El programa que se describe en el presente Manual puede utilizarse para un curso especial de formación en el servicio o incorporarse al plan de estudios de un programa más amplio de capacitación para la gestión.

3. Duración

El programa completo, tal como se describe en el presente Manual, consta de 52 lecciones. Si se utiliza el programa en la secuencia concebida por el autor, se requiere en total unas 140 horas o alrededor de 4 semanas, según las calificaciones y la experiencia de los participantes. Debe prepararse el calendario lectivo correspondiente.

4. Enfoque y métodos aplicables

El programa está fundamentado en las siguientes premisas:

"La capacitación es costosa"

"Los fondos disponibles para la capacitación en materia de gestión de cooperativas son escasos"

Por lo tanto, se considera la capacitación como una inversión que, si no da resultados concretos, es dinero perdido inútilmente.

Así pues, a su regreso al lugar de origen después del programa de capacitación, los participantes deberán ser capaces de mostrar resultados que supongan mejoras concretas de la gestión. A fin de preparar y equipar al participante para lograrlo, se ha adoptado para el programa un sistema de enseñanza sumamente activo mediante el uso de métodos de aprendizaje "participativo" y la inclusión de un compromiso de actuación.

Los participantes no estudiarán la gestión de cooperativas agropecuarias de una manera pasiva y generalizada, sino en un contexto realista de estudios de casos, presentaciones simuladas y otros ejercicios de resolución de problemas que se correspondan en lo posible a los que han de enfrentar en la realidad cotidiana. Los participantes (que, por lo general, trabajarán en grupos) aprenderán resolviendo problemas como los que se presentan en la vida real, con la necesaria asistencia y orientación del instructor, cuya actuación será más bien la de alguien que "facilita" la enseñanza que la de quien dicta un curso de conferencias.

El "compromiso de actuación" que cada participante contrae al término del programa le proporciona la oportunidad de utilizar los conocimientos teóricos y prácticos de sus copartícipes en el programa de capacitación para dar solución concreta y aceptable a un problema específico de gestión que tenga planteado, solución que el participante se comprometerá a aplicar.

5. Estructura

El programa se divide en once MATERIAS, a saber:

1. ¿Quién debe hacer qué y cuándo debe hacerlo? (identificación de actividades adecuadas para cooperativas, planificación, organización)
2. La persona apropiada para el trabajo apropiado (gestión de personal)
3. La ayuda que prestan los números (gestión financiera)
4. Promoción de la idea cooperativa
5. El trato con "los demás" (relaciones internas y externas)
6. Aprendizaje activo
7. Crédito
8. Comercialización
9. Evaluación de proyectos
10. Capacitación
11. Aprendizaje activo y evaluación

Cada materia se estudia en cierto número de LECCIONES. Para cada lección se dispone del material siguiente:

Una "guía para el instructor" (páginas amarillas) en la que se indica el objetivo de la lección, se da una estimación del tiempo necesario para desarrollarla y se traza un "plan" completo para el desarrollo de la clase, inclusive instrucciones sobre la manera de dirigirla;

Las hojas de ejercicios (páginas blancas) relativas a todos los estudios de casos, ejercicios, resúmenes de las representaciones de simulación, etc., que han de reproducirse y distribuirse a los participantes.

6. Adaptación del programa

Puede ocurrir que, antes de "utilizar" el programa en una situación de capacitación real, haya que adaptarlo, lo cual puede hacerse de la forma siguiente:

Lea el programa completamente y decida si:

- puede aplicarse tal como está;
- sólo deben utilizarse algunas materias o lecciones;
- deben añadirse nuevas materias y lecciones.

Su decisión dependerá de las necesidades de capacitación de los participantes y de los medios de que disponga.

Lea integra y cuidadosamente el texto de las lecciones que haya decidido utilizar. Compruebe el contenido temático tanto en las guías para el instructor como en las hojas volantes. Introduzca las modificaciones posibles a fin de incluir las monedas, nombres, cultivos, etc. locales. Esa adaptación ayudará a los participantes a identificarse más fácilmente con las personas y situaciones descritos en los volantes, y reforzará considerablemente el impacto y la eficacia del programa de capacitación.

En caso de una adaptación sustancial, es mejor escribir completamente de nuevo a máquina la página.

Las adaptaciones de poca monta (moneda local, una frase o un párrafo sueltos) pueden efectuarse corrigiendo directamente el original dado en esta carpeta.

7. Preparación del instructor

Quizá algunos instructores piensen que, con un material de este tipo, sólo necesitan destinar unos minutos a la preparación de cada clase. Si eso piensan, están absolutamente equivocados.

El instructor ha de estudiar cuidadosamente cada guía y preparar un plan de clase detallado, en base al contenido y secuencia sugeridos en la guía y a las adaptaciones que haya estimado necesario introducir.

Ha de examinar todos los cálculos para poder explicarlos a los participantes.

Ha de obtener y estudiar todos los formularios, estadísticas u otros materiales locales para poder integrarlos en las clases cuando proceda.

8. Preparación del material de capacitación

Los ejercicios constituyen una parte importante del material de capacitación usado en el programa. Se deben reproducir a partir de las hojas blancas originales suministradas en esta carpeta, una vez efectuadas las adaptaciones necesarias (véase "Adaptación del programa"). Pueden reproducirse por cualquier procedimiento disponible: estencil, impresión por offset, fotocopia, etc.

El único elemento del equipo de capacitación que es absolutamente esencial es el pizarrón.

Ciertas clases contienen diálogos, que pueden ser grabados previamente para que los participantes los escuchen luego durante la clase. Después de modificados para mencionar la moneda, nombres, etc. locales, los diálogos pueden grabarse en cualquier tipo de grabadora de cinta magnética ordinaria. En caso de que no se disponga de

este equipo, el diálogo puede ser representado en clase por los participantes.

En las guías se dan algunas sugerencias sobre medios visuales auxiliares. Si dispone de rotafolios o de retroproyectores, se debe preparar de estos medios de antemano. Si no los hay, siempre cabe recurrir al pizarrón.

Se debe indicar a los participantes de antemano la conveniencia de que traigan consigo ejemplos de la siguiente documentación de sus sociedades respectivas:

- estructura orgánica y muestras de descripciones de cargos (véanse las lecciones 1.7 y 1.8);
- juegos de cuentas (véase la lección 3.7).

Antes de comenzar el curso debe enviarse a los futuros participantes el llamado Cuestionario Preliminar, indicándoles que lo completen para entregarlo al comenzar el programa de capacitación.

9. Actividades previas al curso

Junto con la promoción del curso debe distribuirse a los potenciales participantes el cuestionario previo de la lección 1.1.

Una vez recogidos los cuestionarios, deben ser analizados cuidadosamente, identificando las áreas de problemas y experiencias relevantes. Luego, se debe hacer circular esta información en el equipo de instructores. Recuerde que esta información será utilizada en la lección. 1.2.

10. Seguimiento y evaluación retrospectiva

Se recomienda que Ud. u otras personas adscritas a la dirección del curso dispongan lo necesario para ponerse en contacto con los participantes después de seis meses, para ver cómo van cumpliendo sus "compromisos de actuación". Se trata de evaluar el curso - y no a

los participantes - en función del éxito que hayan logrado éstos en el cumplimiento de sus compromisos. En la lección 11.2 se incluye un modelo para la evaluación por materias. Es preferible pedir a los participantes que efectúen la evaluación de cada materia inmediatamente después de estudiada en las clases.

INDICEMATERIA 1 : ¿QUIEN DEBE HACER QUE Y CUANDO DEBE HACERSE?

- Cuestionario preliminar
- Lección 1.1 : Apertura oficial e introducción al programa
- Lección 1.2 : Presentaciones, identificación de los problemas, las experiencias y las expectativas del grupo
- Lección 1.3 : Identificación de tareas y objetivos en la comunidad rural
- Lección 1.4 : Asignación de tareas a los agricultores privados, a las empresas comerciales, y gubernamentales y al sector cooperativo
- Lección 1.5 : Fijación de prioridades, planificación inicial e identificación de limitantes
- Lección 1.6 : Discusión de prioridades y planes: acuerdo sobre una secuencia
- Lección 1.7 : El problema organizativo
- Lección 1.8 : Organización de la unión y de uno de sus departamentos

MATERIA 2 : LA PERSONA APROPIADA PARA EL TRABAJO APROPIADO

- Lección 2.1 : Introducción a la descripción de cargos y a la especificación de tareas.
- Lección 2.2 : Redacción de descripciones de cargos
- Lección 2.3 : Redacción de la descripción del propio cargo
- Lección 2.4 : Preselección jerarquizada de candidatos a un cargo
- Lección 2.5 : Entrevistas con los candidatos a un cargo
- Lección 2.6 : Análisis de los criterios de preselección y de las conclusiones sacadas de las entrevistas
- Lección 2.7 : Conócete a ti mismo
- Lección 2.8 : Motivación
- Lección 2.9 : Cómo abordar los problemas de motivación y disciplina

MATERIA 3 : LA AYUDA QUE PRESTAN LOS NUMEROS

- Lección 3.1 : El uso de números en la toma de decisiones
- Lección 3.2 : El balance
- Lección 3.3 : Análisis financiero
- Lección 3.4 : Analisis de las cuentas de una unión de cooperativas
- Lección 3.5 : Discusión sobre el análisis de las cuentas
- Lección 3.6 : La necesidad de los presupuestos
- Lección 3.7 : Presupuestos de efectivo
- Lección 3.8 : Elaboración de presupuestos
- Lección 3.9 : Desviaciones respecto de lo presupuestado
- Lección 3.10 : Identificación y estructuración de informes financieros
- Lección 3.11 : Sistemas de informes y de control

MATERIA 4 : PROMOCION DE LA IDEA COOPERATIVA

- Lección 4.1 : Cómo fundar una cooperativa
- Lección 4.2 : Cómo ganar adeptos para la casa cooperativista
- Lección 4.3 : Cómo reactivar una cooperativa

MATERIA 5 : EL TRATO CON "LOS DEMAS"

- Lección 5.1 : El Gerente y el Consejo de Administración
- Lección 5.2 : Preciones del Consejo de Administración
- Lección 5.3 : Cómo presentar propuestas al Consejo de Administración
- Lección 5.4 : Coordinación con otras organizaciones
- Lección 5.5 : Problemas de coordinación
- Lección 5.6 : La función de los poderes públicos
- Lección 5.7 : Delimitación de cometidos entre los poderes públicos y el sector cooperativo

MATERIA 6 : APRENDIZAJE ACTIVO

Lección 6.1 : Aprendizaje activo

MATERIA 7 : CREDITO

Lección 7.1 : Solicitación de fondos

Lección 7.2 : ¿Pequeña escala o gran escala?

Lección 7.3 : Reembolsos atrasados - Deudores morosos

MATERIA 8 : COMERCIALIZACION

Lección 8.1 : La comercialización y sus componentes

Lección 8.2 : Selección de canales y promoción

Lección 8.3 : El juego de la fijación de precios.

Lección 8.4 : Comercialización orientada hacia la exportación

MATERIA 9 : EVALUACION DE PROYECTOS

Lección 9.1 : El porqué y el cómo de la evaluación de proyectos

Lección 9.2 : Ejercicios de evaluación de proyectos

Lección 9.3 : Discusión de los ejercicios de evaluación de proyectos

MATERIA 10 : CAPACITACION

Lección 10.1 : Capacitación: Necesidades, objetivos y métodos

MATERIA 11 : APRENDIZAJE ACTIVO Y EVALUACION

Lección 11.1 : Aprendizaje activo

Lección 11.2 : Evaluación del programa y Conclusión

¿quién debe hacer qué y cuándo debe hacerse?

- Lección 1.1 Apertura oficial e introducción al programa
- Lección 1.2 Presentaciones, identificación de los problemas, las experiencias y las expectativas del grupo
- Lección 1.3 Identificación de tareas y objetivos en la comunidad rural
- Lección 1.4 Asignación de tareas a los agricultores privados, a las empresas comerciales, y gubernamentales y al sector cooperativo
- Lección 1.5 Fijación de prioridades, planificación inicial e identificación de condicionamientos
- Lección 1.6 Discusión de prioridades y planes: acuerdo sobre una secuencia
- Lección 1.7 El problema organizativo
- Lección 1.8 Organización de la unión y de uno de sus departamentos

LECCION 1.1

APERTURA OFICIAL E INTRODUCCION AL PROGRAMA

Objetivo: 1) Demostrar la importancia de una gestión eficaz de las uniones de cooperativas*/, y de este programa de capacitación, y lograr así que los participantes pongan en ello el máximo empeño.

2) Velar por que se atienda a todos los asuntos administrativos a fin de que no persistan incertidumbres personales que impidan a los participantes concentrar su atención en el programa.

3) Cuidar de que todos los participantes tengan conciencia de los objetivos del programa y de sus propias responsabilidades.

Duración: Una a dos horas.

Material: Con suficiente antelación a esta lección, los participantes deberán haber cumplimentado el cuestionario que deben devolver al instructor durante la clase preliminar. En este momento deben distribuirse los calendarios de clases, las listas de participantes y funcionarios que contribuyen al curso y cualquier otra documentación pertinente.

Guía para el instructor:

Si se ha previsto que el programa sea inaugurado por alguna personalidad eminente, esta circunstancia puede aprovecharse como valioso ele-

* En todo este material se utilizan los términos "unión de cooperativas" y "cooperativas asociadas (o "integrantes)". En caso de que el programa se destine a "grandes cooperativas de primer grado" que cuenten con "sucursales" o "secciones" habrá de modificarse la terminología según corresponda.

mento para la demostración de la importancia del mismo. La inauguración oficial debe ser breve y pertinente. El orador acogerá quizá de buen grado que se le proporcione alguna orientación en cuanto al contenido de su discurso; y se le debe pedir que, en la medida de lo posible, cuantifique la importancia de las uniones de cooperativas en la economía y que señale que, al igual que cualquier otra institución, esas uniones deben administrarse bien. Tienen que servir lo mejor posible a sus "clientes", es decir a las personas que compran sus productos; a sus cooperativas asociadas; a los socios de éstas; y a la sociedad en general.

Objetivos

Es de vital importancia subrayar, desde el primer momento, que la finalidad del programa es la de capacitar efectivamente a los participantes para que, al regresar a sus puntos de origen, hagan mejor su trabajo. Si bien es cierto que el programa puede tener como consecuencia una "actitud más positiva" o "mayor amplitud de miras", estos progresos no son sino medios para el logro de un fin, que es el de la mejora práctica.

Si hay tiempo para ello, repase el calendario de clases, subrayando las consecuencias de orden práctico de cada una de las materias. Recuerde a los participantes que, para antes de que se termine el programa, tendrán que haber decidido una mejora importante, por lo menos, que van a poner en práctica a su regreso al lugar de origen, y que habrán de contraer el correspondiente compromiso personal de llevar a cabo su empeño. El éxito que al respecto logren, y que se evaluará pasado cierto tiempo, será el principal elemento de juicio para la evaluación del programa.

Métodos de aprendizaje

Señale que, considerados como grupo, los participantes cuentan con un enorme acervo de experiencia en la gestión de uniones de cooperativas, y de ideas prácticas para su perfeccionamiento. La finalidad del programa consiste en poner a los participantes en condiciones de compartir mutuamente esa experiencia, de modo que cada uno pueda salir del curso

llevándose casi la totalidad de las nociones y aptitudes de todo el grupo. No tienen que esperar que las respuestas procedan de los instructores. Los participantes saben mucho más de administrar uniones de cooperativas que ningún instructor, puesto que es lo que están haciendo. La función de los instructores consiste en orientar y estructurar la discusión y en extraer de cada participante la máxima contribución a las enseñanzas que han de compartir todos los miembros del grupo.

Señale que el horario indicado en el calendario lectivo abarca solo las partes formalmente sistematizadas del programa, pero que, aparte de eso, habrá que dedicar muchas horas al trabajo individual de lectura y preparación; y que, si alguno no lo hace así, todos sufrirán las consecuencias. El programa que se describe en el calendario lectivo es provisional, y ha de modificarse conforme a los deseos de los participantes.

Administración

Cuide de que todos los participantes estén perfectamente informados de los detalles de índole administrativa, como la hora y el lugar de las clases, las disposiciones sobre comidas y las financieras, los medios disponibles para estudiar en privado, los servicios médicos, de correos, lavado de ropa, etc.

Recalque que lo que se pretende es que el programa resulte provechoso a los participantes, de modo que éstos puedan, con toda libertad, formular observaciones o sugerir cambios en relación con cualquier aspecto de su contenido, de los métodos de enseñanza o de las disposiciones administrativas.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA GERENTES DE UNIONES
DE COOPERATIVAS
CUESTIONARIO PRELIMINAR

Nombre:

Organización y cargo:.....
.....

¿Qué parte de su trabajo es la que más le agrada?.....
.....
.....

¿Qué parte de su trabajo es la que más le desagrada?.....
.....
.....

Describa, brevemente, uno o más problemas que Ud. está enfrentando en su trabajo en estos momentos.....
.....
.....
.....
.....

Complete esta frase: "Como resultado de mi participación en este programa de capacitación, espero poder.....
.....
.....

Por favor, traiga con usted ejemplares de informes y otros documentos que puedan ayudarle a describir su trabajo y sus dificultades al resto de los participantes. En particular, nos gustaría que pudiera traer, si están disponibles en su organización:

- organigrama y muestras de descripciones de cargos;
- cuentas anuales (balances, estados de explotación o de resultados, presupuestos).

Lección 1.2

PRESENTACIONES, IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS, LAS
EXPERIENCIAS Y LAS EXPECTATIVAS DEL GRUPO

Objetivo: Identificar los intereses, problemas y experiencias de los participantes a fin de que todos ellos puedan tener una clara visión de lo que tratan de lograr y de los recursos de aptitudes y conocimientos con que cuenta el grupo.

Duración: Una a dos horas.

Material: A ser posible, con suficiente antelación a la lección se habrán recogido y analizado cuidadosamente los cuestionarios preliminares cumplimentados, a fin de determinar las esferas que plantean problemas y las aptitudes especializadas con que se cuenta. Estos cuestionarios deben utilizarse para estimular la discusión y alentar a los participantes durante la sesión lectiva.

Guía para el instructor:

Disponer que cada participante pronuncie unas palabras de presentación para darse a conocer ante el grupo. Esta presentación, para la que se dará a cada participante unos cinco minutos, deberá abarcar los extremos siguientes:

- 1) El nombre por el que prefiere que se le llame informalmente.
- 2) El nombre de su organización y el cargo que en ella desempeña.
- 3) Breve reseña de lo que hace en realidad.
- 4) El tipo de dificultades que más problemas le crean.
- 5) Los logros que más le enorgullecen.

El análisis anticipado de los cuestionarios preliminares debería haber identificado ya las principales necesidades de perfeccionamiento percibidas por los participantes y los aspectos en que éstos están mejor preparados.

Durante el transcurso de esta breve presentación, se debe alentar a los participantes a que incluyan en ella todos los aspectos pertinentes que consignaron en el cuestionario. Sus problemas y puntos fuertes deben resumirse anotándolos en la pizarra (a ser posible, siguiendo la estructura del calendario de clases).

Asegúrese de que consten incluso los méritos de los participantes menos experimentados, y de que se considere a cada participante como portador de una experiencia particular interesante para el programa.

Repase el calendario de clases relacionando las materias que abarca con las necesidades advertidas, y discuta cualesquiera cambios que, a la luz del análisis de necesidades, proceda introducir.

Reafirme que la experiencia acumulada en el grupo constituye una fuente inigualable de experiencia, enseñanzas prácticas y soluciones exitosas; y que de lo que se trata es de reunir este acervo y ponerlo a disposición de todos.

Explique el método de trabajo en grupos pequeños y en sesiones plenarios. Organice los grupos procurando que en cada uno de ellos confluyan cuatro o cinco personas con capacidades y experiencias diferentes y complementarias.

LECCION 1.3

IDENTIFICACION DE TAREAS Y OBJETIVOS EN LA COMUNIDAD RURAL.

Objetivo: Capacitar a los participantes, trabajando en grupos pequeños, en la identificación de las actividades fundamentales propias de la economía agraria y en la elaboración de objetivos, sin considerar ningún marco institucional preconcebido.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: Descripción de la región Alfa.

Guía para el instructor:

- 1) Distribuya las descripciones de la región Alfa a los miembros de los grupos de trabajo y pídale que, en el seno de los grupos respectivos, identifiquen todas las posibles actividades económicas que podrán emprenderse en el sector agropecuario de la región Alfa. Déles un máximo de dos horas para realizar este trabajo.
- 2) Pida a los grupos que, en relación con cada actividad económica, procuren señalar el tipo de objetivo que debería perseguir cualquier organización encargada de su realización a fin de maximizar el bienestar en el medio rural.
- 3) Mientras los grupos realizan esta tarea, asegúrese de que incluyen el máximo número posible de actividades económicas, y no sólo aquellas que, según la experiencia de los participantes, suele asumir el sector cooperativo.

NOTA: A lo largo de este Manual las cifras se presentan en grupos de tres guarismos separados por un espacio. Ejemplos:

1 234; 12 345; 123 456; 1 234 567

Las cifras decimales van precedidas de un punto. Ejemplos:

0.01; 0.12; 1.23; 12.34

- 4) Invite a un portavoz de cada grupo de trabajo a que lea la lista de actividades económicas y de los objetivos que identificaron. Escriba una lista-resumen en la pizarra, con los aportes de los grupos.
- 5) Mediante preguntas adecuadas, haga surgir del grupo las actividades económicas omitidas por todos los grupos. La lista que se da en la guía correspondiente a la lección 1.5 puede servir de control.
- 6) Enumere y discuta los tipos de organizaciones que podrían llevar a cabo las actividades económicas ya apuntadas. Enumere y discuta las características positivas y negativas de cada tipo de organización.
- 7) Cerciórese de que cada grupo - y, a ser posible, cada participante - tenga una copia de la lista de actividades económicas, elaborada a partir de las aportaciones de los grupos.

Las actividades a realizar

La información adjunta constituye un perfil de la región Alfa en el que se resumen las principales actividades y se esbozan algunos de los problemas que hoy tiene la región. En la información sobre las actividades NO se concreta a quien corresponde en cada caso la propiedad y el control ni se indica lo que realmente hay que hacer.

Se les pide que hagan una lista de todas las actividades económicas de las que cabe concebir, razonablemente, que pudieran ser llevadas a cabo en el sector agropecuario. No se limiten a reseñar las actividades económicas que, en su país, desempeñan efectivamente las cooperativas, ni las que ustedes opinan que éstas deberían desempeñar; deben incluir en su lista toda actividad económica que puedan ustedes imaginar.

En esta etapa del ejercicio no se pretende decidir qué es lo que el sector cooperativo debería hacer; esa cuestión se tratará en futuras lecciones.

Descripción de la región Alfa

Población total: 300 000 habitantes, de los cuales 250 000 constituyen la población rural.

Edades: 49% entre 0 y 14 años
48% entre 15 y 64 años
3% 65 o más años

Hogares rurales: 40 000

Sin tierra:	5 000 hogares
Menos de 0.5 hectáreas	4 500 hogares
0.5 a 1.5 hectáreas	6 500 hogares
1.5 a 2.5 hectáreas	11 000 hogares
2.5 a 3.5 hectáreas	8 000 hogares
3.5 a 4.5 hectáreas	4 000 hogares
Más de 4.5 hectáreas	<u>1 000</u> hogares
Total	<u>40 000</u> hogares

Analfabetos: El 80% de los adultos.

Comunidades: 400 aldeas
10 pueblos pequeños, de unos 2 000 habitantes cada uno.
1 capital comarcal, de 30 000 habitantes.

Crecimiento de la población: Aumento anual del 2.5% (7.5% en el sector urbano y 2% en el sector rural).

Extensión Total: 10 000 kilómetros cuadrados.

Crédito Agrícola: El 30% de los predios de más de 2.5 hectáreas reciben crédito institucional.

El 5% de los precios de menos de 2.5 hectáreas reciben crédito institucional.

Actividades no agrícolas:

Capital Comarcal

- Comercio mayorista y minorista
- Fundición de hierro
- Industrias metalúrgicas
- Industrias de la madera
- Maestranza de ferrocarriles
- Imprentas
- Industrias del plásticos
- Fabricación de prendas de vestir
- Hilaturas
- Transporte viario
- Todos los servicios usuales de pequeña escala
- Oficinas de la administración pública

Pueblos pequeños

- Comercio al por menor
- Carpinteros
- Herreros
- Obreros metalúrgicos
- Talleres de reparación
- Sastres
- Transporte viario
- Oficinas de la administración pública

Aldeas

- Comerciantes minoristas
- Sastres
- Carpinteros o hereros ocasionales

Zonas rurales

- Tejido artesanal tradicional y fabricación de frazadas.

Principales cosechas y animales

Cosecha/ Animales	Número de agricultores involucrados	Promedio por agricultor	Principales insumos requeridos	Necesidades de mano de obra
Arroz de regadío	15 000	0.5 Ha.	Semillas, planto- nes, fertilizan- tes, agua, insecti- cidas.	Siembra en abril y septiembre, cosecha en agosto y marzo, cultivo durante todo el año.
Arroz seco	25 000	1.5 Ha.	Semillas, fertili- zantes, insectici- das.	Siembra en abril, cosecha en agosto.
Algodón	4 000	3 Ha.	Semillas, insecti- cidas, fertilizan- tes.	Siembra en marzo, cosecha en febrero, fumigación frecuente.
Legumbres	35 000	0.1 Ha.	Semillas, insecti- cidas.	Siembra en septiembre, cosecha en marzo.
Semillas oleaginosas	3 000	2 Ha.	Semillas, fertili- zantes.	Siembra en marzo, cosecha en febrero.
Vacas	12 000	2 cabezas	Reproductores, in- seminación artifi- cial, servicios veterinarios.	Permanente.
Cabras	23 000	6 cabezas	Ninguno.	Permanente, mayormente niños.
Pollos	25 000	10 aves	Polluelos, pienso, servicios veteri- narios.	Permanente, mayormente mujeres.

Principales cosechas y animales

Cosecha/ Animales	Producción anual	Producción comercializada anual	Elaboración requerida	Mercados
Arroz de regadío	15 000 á 25 000 toneladas	5 000 á 15 000 toneladas	Molienda.	Local, algo de exportación.
Arroz seco	20 000 á 35 000 toneladas	0 á 10 000 toneladas	Molienda.	Local, algo de exportación.
Algodón	25 000 toneladas	25 000 toneladas	Desmote, embalaje, más algo de hilado y tejido.	Exportación de algodón crudo, algo de textiles locales.
Legumbres	35 000 toneladas	4 000 toneladas	Lavado, calibrado, algo de embalaje.	Local.
Semillas oleaginosas	3 500 toneladas	3 500 toneladas	Trituración, embalaje.	Exportación.
Vacas	9 600 toneladas de leche 1 000 toneladas de carne	2 000 á 4 000 toneladas de leche 500 toneladas de carne	Pasteurizado, separación, envasado. Faenamiento, congelación.	Local, pequeña exportación de mantequilla. Local, algo de exportación.
Cabras	1 000 toneladas de carne	100 toneladas de carne	Faenamiento.	Local
Pollos	Huevos Carne	1 á 2 millones 200 toneladas	Calibración, embalaje. Faenamiento, Congelación.	Local Local y exportación

Principales cosechas y animales

Cosechas/Animales	Principales problemas	Posibles innovaciones
Arroz de regadío	Averías de las bombas, escasez de agua	Variedades de mayor rendimiento, arado y recolección con tractor.
Arroz seco	Régimen de lluvias imprevisible.	Variedades de mayor rendimiento, arado y recolección con tractor, puesta en regadío.
Algodón	Plagas.	Mejorar la fumigación, puesta en regadío.
Legumbres	Baja calidad.	Mejorar variedades, fertilizantes, puesta en regadío.
Semillas oleaginosas	Precios muy variables.	Fumigación.
Vacas	Enfermedades, suministro variable de leche, desaprovechamiento del cuero.	Mejorar la raza, baños sanitarios periódicos, encorralamiento, mejores piensos, alimentar en lotes.
Cabras	Bajo rendimiento, excesivo pastoreo.	Mejorar la raza.
Pollos	Enfermedades, bajo rendimiento, baja demanda de huevos y carne de pollo.	Mejorar la raza, mejorar la alimentación, crianza intensiva en gallineros.

LECCION 1.4

ASIGNACION DE TAREAS A LOS AGRICULTORES PRIVADOS, A LAS
EMPRESAS COMERCIALES Y GUBERNAMENTALES Y AL SECTOR COOPERATIVO

Objetivo: Capacitar a los participantes para asignar actividades económicas a las instituciones más adecuadas sobre la base de la naturaleza de las actividades y de los puntos fuertes y débiles de dichas instituciones.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: Descripción de la región Alfa y lista de actividades económicas elaborada en la lección 1.3.

Guía para el instructor:

1) Divida a los participantes en los mismos grupos pequeños constituidos para la lección 1.3 y pídale que asignen las actividades económicas de la lista común que ya deben tener en esta fase, a uno de los siguientes tipos de organizaciones:

- Agricultores independientes
- Comerciantes del sector privado
- Sector público
- Cooperativas de primer grado
- Unión de cooperativas.

Subraye que, al efectuar la asignación, hay que basarse no tanto en la práctica que se venga siguiendo en el país, o en los postulados de una ideología determinada, como en una evaluación objetiva del tipo de actividades para el que cada tipo de organización sea el más apropiado.

Asegúrese de que cada grupo produzca una tabla o cuadro que muestre las asignaciones hechas por el grupo. Claramente es posible, para cada caso tener un conjunto de alternativas, pero los grupos deben tratar de identificar una primera opción dentro de dicho conjunto.

Pueden destacar su primera preferencia con el símbolo "ⓧ" y usar " X " para el resto de las alternativas, por ejemplo.

Hay que advertir a los grupos que deben indicar los criterios generales que emplearon para determinar qué organizaciones deben cumplir cada una de las funciones enumeradas.

- 2) Si es posible, téngase preparada en la pizarra o retroproyector una tabla en blanco que habrá de llenarse con las sugerencias que vayan formulando en clase los diversos grupos. Insista en que las respuestas dadas a las interrogantes que esta labor de asignación plantea no son, en sí, ni correctas ni erróneas. Pero, es necesario, para los fines perseguidos en futuras lecciones, llegar a un acuerdo sobre una lista predeterminada de actividades. Dicha lista de actividades económicas se utilizará para constituir la base de una hipotética unión de cooperativas que será el sujeto de los ejercicios durante el resto del programa.

Pida a cada grupo que repase sus recomendaciones. En cada grupo, los participantes deben haber elaborado una tabla como la que figura en las páginas siguientes.

Identifique los criterios a seguir para decidir la asignación de responsabilidades. Deben mencionarse los puntos siguientes:

- La escala de las operaciones, en términos tanto de los elementos de equipo como de los conocimientos especializados necesarios.
- La necesidad de actuar con rapidez, y de tener distancias cortas, en vista del carácter perecedero de los suministros.
- La necesidad de mantener estrecho contacto con los agricultores o con el mercado.
- La necesidad de viabilidad económica o rentabilidad.
- La necesidad experimentada por el iniciador de la actividad.

Lo fundamental es que la decisión se base en una evaluación pragmática de la situación.

Durante la puesta en común del trabajo de los grupos, puede resultar aburrido y monótono el que todos y cada uno de ellos indiquen lo que debe hacerse y qué organización debe hacerlo. Por lo tanto, pida a uno de los grupos que enumere sus recomendaciones y pida a los demás que señalen si han llegado a conclusiones distintas. La discusión puede centrarse en las actividades económicas que hayan sido asignadas a diferentes organizaciones por algunos de los grupos, es decir, se puede discutir qué criterios se han aplicado y por qué difieren las opiniones de los diversos grupos. También podría ser interesante analizar por qué, en algunos casos, pudiera convenir asignar una misma actividad económica a más de una organización.

	Agricultores independientes	Comerciantes del sector privado	Sector público y paraestatal	Cooperativas de primer grado	Uniones de cooperativas
Propiedad de la tierra	(x)				
Labranza	(x)			x	
Suministro de insumos				x	(x)
Recolección	(x)				
Riego				(x)	
Elaboración:					
- Desmotado del algodón		x			(x)
- Hilado, etc.		(x)			
- Molino de oleaginosos	x	x		(x)	
- Molino de arroz	x	x		(x)	
- Centrales lecheras		x			(x)
- Faenamiento y envase		x			(x)
- Embalaje huevos				(x)	
Comercialización:					
- Arroz			(x)		
- Algodón		x			(x)
- Aceite		x		(x)	
- Leche		x			(x)
- Carne		x			(x)
- Huevos				(x)	
Ahorro		(x)		x	
Crédito					(x)
Transporte hasta el lugar de elaboración				x	(x)
Transporte desde el lugar de elaboración al de consumo		(x)			
Transporte personal		(x)			
Almacenamiento previo a la elaboración				(x)	

	Agricultores independientes	Comerciantes del sector privado	Sector público y paraestatal	Cooperativas de primer grado	Uniones de cooperativas
Almacenamiento posterior a la elaboración					(x)
Venta por mayor de bienes de consumo		(x)			
Venta por menor de bienes de consumo		(x)		x	
Venta de combustibles al por menor		(x)			
Fabricación de equipos agrícolas		(x)			
Arriendo de equipos agrícolas		(x)		x	
Suministros para equipos agrícolas		(x)		x	
Servicios veterinarios			x	(x)	
Inseminación artificial			x	(x)	
Baños sanitarios del ganado	(x)			x	
Registros de actividad agrícola	(x)				
Cría de ganado					(x)
Fumigación de cosechas	(x)			x	
Capacitación			(x)		
Alfabetización de adultos			(x)	x	
Servicios de asesoramiento agrónomo			(x)	x	
Reparación y mantenimiento de vehículos		(x)			
Suministro de insumos a la artesanía		(x)			
Comercialización de la artesanía		x		(x)	
Compra de tierras agrícolas	x			(x)	

Puede que sea posible "guiar" al grupo hacia un conjunto de actividades similares a las incluídas en la tabla anterior, que son las actividades básicas usadas en el modelo hipotético de la unión de cooperativas que se emplea en el resto del programa. Sin embargo, es más importante tratar de identificar las ventajas que cada tipo de institución ofrece y relacionarlas con las necesidades que implican las actividades que se deben desarrollar.

Puede resultar difícil que los gerentes de uniones de cooperativas acepten que elementos del sector privado sean capaces de desempeñar mejor que ellos algunas actividades. Con todo, interesa señalar que toda organización debe tener una visión realista de su propia capacidad.

LECCION 1.5FIJACION DE PRIORIDADES, PLANIFICACION INICIAL, E
IDENTIFICACION DE LIMITANTES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que puedan dar razones del porque se debe formular una meta general para la organización, fijar prioridades, trazar planes iniciales y identificar limitantes antes de abordar los detalles administrativos.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: Documento "Prioridades y planificación", descripción de la región Alfa y listas de actividades económicas elaboradas en lecciones anteriores.

Guía para el instructor:

Salvo que hayan surgido problemas graves de mala avenencia entre los participantes, deben mantenerse los grupos originales que funcionaron en las sesiones anteriores. Las tareas que realizarán los grupos están basadas en el problema introducido en el documento "Prioridades y planificación" y se describen al final del mismo. Es conveniente que al inicio de esta lección se advierta a los participantes que durante el resto del programa habrá sucesivas referencias a esta hipotética unión de cooperativas, conocida como "UCRA". Se les debe recordar que el objetivo no es resolver los problemas de la "UCRA" sino mejorar su capacidad para resolver sus propios problemas. Sin embargo, la UCRA puede ser un vehículo eficaz para introducir y resolver otros problemas, de variado tipo. Con todo, los participantes deberían continuamente relacionar con sus propias organizaciones los problemas introducidos, extrayendo las enseñanzas que éstos dejan para las situaciones que enfrentan en la realidad en sus respectivos lugares de origen.

Las tareas indicadas al final del texto "Prioridades y planificación" son bien específicas. Este documento debe ser entregado con bastante anticipación, para que haya tiempo de leerlo con detenimiento. Se debe pedir a los grupos que presenten sus ideas en grandes hojas de papel, a

colgar en la pizarra. Nunca bastará con el tiempo disponible para ejecutar las tareas solicitadas, pero ese es un problema típico de gestión en la vida real. Los grupos han de comprender que deben llegar a una conclusión y reseñarla por escrito, aun cuando opinen que habrían necesitado mucho más tiempo para hacer el trabajo como a ellos realmente les gustaría.

Antes de empezar el trabajo en grupos, puede ser necesario discutir el significado de las metas generales y de los objetivos concretos, conforme se sugiere a continuación:

- 1) Los participantes, con seguridad, tendrán distintas ideas acerca del significado de expresiones tales como blanco, meta, objetivos generales, objetivos específicos, etc. Subraye desde el comienzo que la meta general de toda organización se expresa en su "razón de ser". En consecuencia, la meta general es lo mismo que el propósito de la organización.
- 2) Pida a los participantes que sugieran cómo describiría el propósito de la unión de cooperativas cada una de las siguientes personas:
 - el secretario de una cooperativa de primer grado (apoyar a mi cooperativa y realizar por ella las tareas que la cooperativa por sí sola no puede llevar a cabo);
 - un agricultor (otorgarme crédito, insumos agrícolas y abrirme mercados);
 - un empleado de la unión (darme trabajo);
 - un personaje político (servir como fuente para obtener influencia política y partidarios agradecidos en mi circunscripción).
- 3) Todas estas respuestas pueden ser perfectamente válidas desde un punto de vista puramente personal. Pida a los participantes que pongan por escrito el propósito de una unión de cooperativas formulado de modo tal que sea válido desde cualquier punto de vista y no sólo en relación con los intereses de una persona o de un grupo de personas.
- 4) Probablemente, los aportes de los participantes incluirán apreciaciones de distinto tipo, tales como:

- "Promover el bienestar de la gente";
- "Promover las actividades cooperativas efectivas en la región";
- "Llevar a cabo determinadas actividades de elaboración, comercialización, crédito o suministro".

Pida a los participantes que distingan entre los propósitos referidos a fines y los que describen los medios que permiten el logro de esos fines. Por ejemplo:

Medios: no siempre imprescindibles:

- Hacer funcionar una planta de elaboración
- Comercializar determinado producto
- Suministrar ciertos insumos

Fines: siempre válidos:

- Elevar el ingreso de los agricultores
- Fomentar las empresas cooperativas
- Contribuir al bienestar nacional

- 5) Quizá opinen los participantes que las formulaciones de los fines últimos o metas generales son tan vagas que carecen de utilidad para la gestión de una unión de cooperativas. Muestre que un planteamiento tal como:

"La finalidad de la unión es mejorar el bienestar de los agricultores de la región estimulando y ayudando a las cooperativas de primer grado y llevando a cabo ella misma las tareas que pueden ser ejecutadas más efectiva y económicamente a nivel de una organización de segundo grado."

puede ser empleado como vara para medir el acierto de las decisiones y actividades cotidianas. Algunas decisiones y actividades pueden llevar, por ejemplo, a resultados como los siguientes:

- reportar ventajas para la propia unión pero no para las cooperativas integrantes ni para los agricultores.
- reportar ventajas para determinados departamentos o individuos de la unión, pero no para la organización como un todo ni para la totalidad de sus socios.

Pida a los participantes que den ejemplos de semejantes situaciones. Señale que pueden evitarse si, a todos los niveles, el personal tiene presente la formulación de las metas generales y responde a la misma.

- 6) También deben formularse objetivos referidos a tareas, que se conocen como "objetivos operacionales", los cuales deben contribuir al logro de la finalidad general. Es importante notar que los objetivos operacionales pueden cambiar, aunque las finalidades generales permanezcan vigentes. Pida a los participantes que den ejemplos de cooperativas o de otras instituciones que continúan existiendo y realizando funciones que se han tornado innecesarias. Los objetivos operacionales o referidos a tareas deben ser específicos y mensurables y estar asignados a personas determinadas en la organización. Pida a los participantes que comparen los siguientes planteamientos:

- "El objetivo de este departamento es poner en marcha un matadero".
- "El objetivo de este departamento es poner en marcha un matadero que, al 30 de junio del año próximo, faenará 500 cabezas o más diariamente, lo que permitirá a la unión pagar el ganado a sus socios a precios cuando menos iguales a los del mercado corriente, luego de cubrir los costos, incluyendo la amortización del capital utilizado, y generando utilidades o excedentes para ser redistribuidos y para aumentar las reservas".

Pida a los participantes que sugieran objetivos igualmente concretos y mensurables para:

- un departamento de comercialización de cultivos
- un departamento de capacitación
- un sistema de suministro de productos para el trabajo agrícola.

- 7) Recuerde a los participantes, una vez más, lo necesario que es formular:

- metas generales (propósitos, fines)

- metas generales (propósitos, fines)
- objetivos específicos (operacionales; tareas, funciones)

La terminología no importa tanto. Lo que importa es que, en la unión de cooperativas, todos y cada uno sepan qué objetivo tiene su trabajo y cómo ese objetivo contribuye a los fines generales de la organización.

Prioridades y planificación

Los agricultores de la región Alfa están mal atendidos en una serie de aspectos. Para determinar cuáles son, se han desarrollado investigaciones y consultas y se han celebrado conversaciones entre personas del ambiente político, agricultores y miembros de las pocas cooperativas de primer grado que se encuentran inactivas. Así, se diagnosticó un conjunto de funciones que, según se estimó, deberían ser asumidas por una nueva organización cooperativa, de segundo grado, a la que se denominaría Unión de Cooperativas de la Región Alfa (UCRA).

Funciones que ha de asumir la UCRA

Rubros	Elaboración	Comercialización	Abastecimiento
1. Algodón	Desmote	Algodón, hilacha	Semillas
2. Leche	Planta lechera	Leche envasada, mantequilla y queso	
3. Carne	Matadero	Carne	-
4. Insumos Agrícolas	-	-	Fertilizantes, semillas, piensos, insecticidas, etc.
5. Inseminación artificial	Boyeriza industrial		Semen
6. Transporte	-	-	Transporte de productos en bruto
7. Servicios de ahorro y crédito	-	-	Servicios de ahorro y crédito

En cada una de las cuatro comarcas de la región existen dos o tres cooperativas primarias bastante activas, y que desempeñan diversas actividades. Originalmente había diez de estas cooperativas en cada comarca y se trata de reanimar a las organizaciones agonizantes, a la vez que se establece la Unión. Las cooperativas de primer grado suscribirán cantidades nominales de acciones en la nueva Unión y quedarán nominalmente facultadas para controlar su gestión, pero se ha previsto que, durante el primer año o un poco más, el control efectivo quedara en manos del Gerente y del Consejo de Administración de la Unión.

El financiamiento provendrá del Banco cooperativo, de bancos comerciales o de fuentes externas, o de los ahorros y excedentes generados internamente, según determine más adelante la gerencia de la Unión. Siempre que todas las inversiones consideradas sean visiblemente viables y que contribuyan a aumentar la prosperidad de los habitantes de la región alfa, se supone que no habrá problemas de financiamiento.

La Unión ha sido reconocida legalmente con un capital nominal, y su Acta de Constitución le permite establecer monopolios para el suministro, o comercialización, de cualquier producto o servicio agrícola cuando ello se estime apropiado. Esta facultad sólo será ejercitada previa notificación suficientemente anticipada y consultada a las autoridades gubernamentales locales y centrales. Desde luego, este derecho no impide que la Unión emprenda cualquier actividad en competencia con otros abastecedores si la gerencia lo estima conveniente.

Las diversas funciones que han sido asignadas a la Unión se vienen desempeñando mal en la actualidad por distintas instituciones, o no se están realizando en absoluto. A grandes rasgos, la situación es la siguiente:

Desmote y comercialización del algodón

Hay en la región una desmotadora, que es propiedad de un extranjero cuya familia reside en la zona desde hace varias generaciones. La planta es antigua y se avería con frecuencia. Trabajando al máximo de su capacidad, sólo puede absorber el 75% de la cosecha de toda la región; el remanente se vende fuera de la región, lo que ocasiona gastos e inconvenientes a los productores. Se piensa que se debería establecer otra desmotadora en el otro extremo de la región y que, si se repara bien la planta actual, las dos desmotadoras podrían absorber la producción previsible de la región. El dueño de la desmotadora actual anticipa semillas y, ocasionalmente, algún dinero a algunos de los productores más importantes. Algunas cooperativas pidieron y obtuvieron ese mismo trato, pero en muchos casos no cumplieron con las entregas de algodón que se pactaron, entregando los socios su algodón directamente a la desmotadora o vendiéndolo a terceros. Esto ha dado lugar a que el dueño de la desmotadora se resista ahora a tratar con cooperativas.

La desmotadora vende algodón, hilachas y semillas a comerciantes privados de la capital y, directamente, a algunos importadores residentes en el país de donde es originaria la familia propietaria.

Los agricultores locales opinan que están recibiendo un precio muy bajo por su algodón, porque la desmotadora es el único comprador al que tienen acceso sin incurrir en excesivos gastos de transporte. En todo caso, la desmotadora alternativa más próxima es de la misma familia, y sus precios son similares.

El propietario de la desmotadora no está satisfecho con la situación que enfrenta respecto al suministro de algodón y no desea hacer inversiones importantes en el reacondicionamiento. Vendería gustoso la desmotadora en marcha por unos 300 000 dólares. Este precio viene a ser la mitad de lo que costaría construir una planta similar a los precios actuales.

Central Lechera

La central lechera existente fue establecida por una cooperativa de lecheros hace unos diez años. La cooperativa tropezó con algunas dificultades y se disolvió, vendiéndose las instalaciones a un comerciante del lugar. Hoy se administra mal, y sus productos son de dudosa calidad, pero los agricultores que desean comercializar su leche fuera de sus propias comunidades están razonablemente satisfechos de los precios que reciben.

Unos cuantos productores que viven cerca de la central entregan directamente su leche, pero la mayoría lo hace mediante cooperativas o asociaciones informales que recolectan y transportan la leche a la central.

La central produce leche pasteurizada envasada, mantequilla y algo de queso. La mayor parte de la producción se comercializa en la capital de la región, aunque cierta proporción se vende a centros más distantes vía lecherías locales que no reciben suficiente leche de sus productores locales.

La leche se paga mensualmente y por atrasado. Los productores se quejan de las demoras y los "errores", pero el precio que reciben es bastante más alto que el que se paga en el comercio local de los pueblos, por lo que quedan satisfechos. Los funcionarios del Ministerio de Agricultura opinan que los productores podrían mejorar la calidad del ganado lechero, y comercializar todo exceso de producción siempre que hubiese dos plantas lecheras, una en cada extremo de la región.

Carne

En la actualidad no existen en la región Alfa instalaciones modernas de elaboración de productos cárnicos. Los carniceros locales sacrifican el ganado y venden la carne para el consumo local, a menudo sin la suficiente higiene, mientras que algunos productores organizan un arreo anual, cubriendo varios cientos de kilómetros, para llevar su ganado a otra región, donde les es comprado por intermediarios que lo engorda y revende a mataderos.

La región Alfa es casi autosuficiente en cuanto al abastecimiento de carne, si bien las pocas carnicerías modernas que se han instalado en la capital prefieren adquirir carne congelada y clasificada a los mataderos modernos existentes fuera de la región. La región Alfa presenta un buen potencial para la cría de ganado vacuno y se piensa que, si existieran modernas instalaciones de faenamiento, los productores recibirían mejores precios, con lo que se sentirían estimulados a elevar la producción de carne de vaca para el consumo del país y para los crecientes mercados de exportación.

Crianza de ganado

En la actualidad, la demanda de ganado vacuno de calidad, sea productor de leche o de carne, es baja. En el Ministerio de Agricultura se opina que habría más demanda si se mejoraran las instalaciones de la central lechera y de elaboración de productos cárnicos. De modo que a la naciente Unión se le ha asignado la tarea de instalar y explotar una estación de cría de ganado, lechero y para carne, donde también se producirá semen para un futuro servicio de inseminación artificial.

Ahorro y crédito

Existen tres sucursales de bancos comerciales en la capital de la región y una en cada uno de los pueblos pequeños. Ofrecen los servicios bancarios usuales; y la mayoría de sus clientes son comerciantes, grandes agricultores y oficinas y empleados públicos. Algunos pequeños productores poseen cuentas de ahorro. Uno de los bancos inició, hace algunos años, un pequeño programa de créditos, en coordinación con las cooperativas, pero los resultados fueron muy insatisfactorios. Desde entonces, son contadísimos los pequeños productores que han solicitado dinero al banco.

Existe un Servicio de Financiamiento Agrícola, entidad del gobierno central que proporciona fondos para la adquisición de equipos y la mejora de terrenos, pero sólo los agricultores más importantes pueden visitar la capital y gastar allí el tiempo necesario para cumplir con todas las formalidades requeridas para la obtención de estos créditos.

Cerca de un 70 u 80% de los créditos que obtienen los pequeños agricultores proceden de prestamistas locales, que cargan intereses elevados, pero son amistosos, accesibles y siempre bien dispuestos. Estos prestamistas raramente cierran el crédito a los agricultores morosos, trasladando las deudas a las campañas agrícolas subsiguientes y, aunque la carga de la deuda es onerosa, los prestamistas tienden a exigir sólo lo que ellos saben que el agricultor puede pagar, sin dejar a su familia en la miseria.

Transporte

Cuatro de las diez cooperativas activas cuentan con vehículos de transporte, que se usan para transportar el producto de los socios al lugar de su elaboración y para recoger insumos. En general, los camiones son viejos, están mal mantenidos, y a menudo se utilizan, incorrectamente, en beneficio de ciertos socios. En su mayor parte, el transporte en la región Alfa es llevado a cabo por un número considerable de empresarios individuales, que poseen uno o dos camiones cada uno. Reina entre ellos una competencia feroz, y no son muy de fiar, por lo que muchos agricultores, que en vez de buscar el mejor precio que puedan ofrecer los transportistas, utilizan vehículos de amigos o parientes.

Insumos agrícolas

Aparte de los pocos insumos para el cultivo del algodón proporcionados por la desmotadora, los suministros agrícolas no suelen provenir de agencias comercializadoras, sino que los agricultores se surten de los minoristas locales. Muchos de éstos son a la vez prestamistas, aunque buena parte de las transacciones se liquidan al contado. Los minoristas de los pueblos compran sus suministros, tales como fertilizantes, insecticidas, semillas y piensos, directamente de los fabricantes o de los importadores, o de una de las cinco distribuidoras mayoristas que, en manos privadas, existen en la capital de la región Alfa. Los agricultores que son socios de las cooperativas todavía activas compran sus insumos a sus cooperativas que a su vez las compran de los mayoristas o de los fabricantes. Las cooperativas de la región Alfa no han tenido mucho éxito, y hasta las mejor administradas tienen que pagar sus suministros en efectivo.

El Gerente y el Consejo de Administración tienen ahora que trazar los planes que van a servir de base para la subsiguiente organización y dotación de personal de la nueva Unión. Se ha pedido al Consejo de Administración que:

- 1) Formúle la finalidad general de la nueva Unión;
- 2) Identifique las actividades que debería desarrollar la Unión, teniendo debidamente en cuenta su importancia relativa, sus interrelaciones, y las limitadas capacidades de la Unión y de las cooperativas que la integran;
- 3) Desarrolle un plan aproximado para los primeros cinco años de vida de la Unión, indicando cuándo deberían comenzarse las distintas actividades y los objetivos que se deberían alcanzar. Puede utilizarse el siguiente esquema o cronograma simplificado, para planificar en el tiempo:

Año Actividad	I	II	III	IV	V

Tarea

Imagínese que es Usted un miembro del Consejo de Administración y cumpla las tres tareas enumeradas más arriba.

LECCION 1.6

DISCUSION DE PRIORIDADES Y PLANES: ACUERDO SOBRE UNA SECUENCIA

Objetivo: Identificar las etapas críticas en el proceso de planificación y aplicarlas a situaciones conocidas por los participantes.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Resultados de las deliberaciones de los grupos celebradas durante la lección 1.5.

Guía para el instructor:

Se ha de pedir a los grupos de trabajo que presenten brevemente los resultados de las deliberaciones que sostuvieron en la sesión anterior. Dado que el número de alternativas es infinito, no conviene gastar demasiado tiempo en discutir las razones tenidas en cuenta para fiar determinado orden de prioridades con preferencia a otro; es más productivo concentrarse en la metodología básica de la planificación y en la importancia de tener objetivos definidos con claridad.

La estructura de la lección variará según sea la naturaleza de las conclusiones a que lleguen los grupos. De todas formas, se sugiere seguir la guía presentada a continuación:

- 1) Pida a cada grupo que lea en voz alta la finalidad general que haya acordado para la nueva Unión.
- 2) Discuta y compare brevemente estas finalidades y evalúelas en relación con las siguientes preguntas:
 - ¿Es una finalidad asequible, o la simple enunciación de un ideal inalcanzable?
 - ¿Está la finalidad relacionada específicamente con tareas que una unión de cooperativas puede realizar, o describe simplemente un estado de cosas a cuyo logro han de cooperar diversas organizaciones?

- ¿Es una finalidad mensurable? ¿Será posible que, al cabo de cierto tiempo, alguien pueda establecer con claridad si se ha alcanzado o no?

Probablemente, las sugerencias de los grupos incluirán formulaciones que satisfarán estos criterios en mayor o menor grado. Si no ocurriera así, puede ser necesario recurrir a ejemplos extremos para ilustrar el punto, tales como "AYUDAR A LA GENTE" o "MEJORAR EL BIENESTAR".

Las finalidades deben estar relacionadas no con los medios sino con los fines. La finalidad no es explotar determinado tipo de instalación elaboradora, ni conceder créditos, sino elevar el ingreso de determinadas personas en cierta cantidad en un plazo dado, o aumentar la producción de productos específicos, etc.

- 3) Pregunte al grupo qué información adicional se necesita para convertir las finalidades en planes factibles. Subraye la necesidad de identificar las limitaciones más críticas y las situaciones más favorables que, presentes en el medio, afectarán a las prioridades, y pida a los participantes que sugieran factores del perfil de la región Alfa que afectarán notoriamente a la selección de prioridades.
- 4) Pida a los grupos que esquematicen brevemente las prioridades y el cronograma que hayan acordado en la lección pasada. Si es preciso, refiérase al material preparado para la lección 1.8 ("Organización de la Unión y de uno de sus departamentos"), en el que pueden hallarse sugerencias válidas.

Discuta con los participantes sus razones para fijar las prioridades y los cronogramas que han sugerido. Trate de obtener de los participantes el siguiente esquema del proceso de planificación, o facilítelo Ud. mismo como orientación para el trabajo de los participantes:

- Selección de prioridades, basada en criterios de urgencia y viabilidad. La viabilidad debe estimarse tomando en cuenta no tan sólo las limitaciones físicas, sino también la disposición

de las personas para aceptar cambios. Proyectos pequeños, aparentemente sin gran importancia, pueden merecer una alta prioridad por el efecto de demostración que pueden surtir al convencer a la gente de que también lo más grande y más importante puede ser, y será, realizado.

- Identificación de posibles alternativas, sin rechazar todavía, en esta etapa, las que a primera vista puedan ofrecer menos atractivo.
- Evaluación de las alternativas en términos de su viabilidad y, por lo tanto, de su contribución al logro de las metas de la organización y, como resultado de esta evaluación, elección de la mejor alternativa o plan de acción.

5) Decidir cómo ejecutar este plan.

Si hay tiempo suficiente, quizá se pueda discutir el alcance que deberían tener los planes de una unión de cooperativas, y la flexibilidad con que deberían trazarse los planes.

LECCION 1.7

EL PROBLEMA ORGANIZATIVO

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer y diseñar estructuras organizacionales que contribuyan al logro de las metas de una unión de cooperativas.

Duración: Dos a tres horas.

Guía para el instructor:

Esta lección puede estructurarse de la siguiente manera:

- 1) Describa - o, mejor, logre que los propios participantes describan - situaciones de gestión ineficaz debidas a la falta de organización formal y a deficiencias en cuanto a la definición de las responsabilidades. Los ejemplos pueden incluir situaciones en que no se ofrecieron los diversos insumos, los servicios de comercialización o los créditos coordinadamente, o situaciones en que las instrucciones de un funcionario fueron desautorizadas por otro, o bien el personal estaba confundido al no saber ante quién debía cada cual responder.
- 2) Pida a los participantes que señalen qué es lo que todo el mundo en una organización debe saber para realizar un trabajo eficaz. Deben mencionar objetivos, responsabilidades, autoridad y recursos disponibles. Es también vital que la totalidad de la asignación de estos objetivos, responsabilidades, etc. sea coordinada, de modo que la organización, como un todo, trabaje positivamente persiguiendo un objetivo común. Resalte que no basta con tener formalmente estructurada una organización para que la gestión sea eficaz, sino que también es indispensable identificar las funciones que cada uno ha de cumplir y definir las correspondientes relaciones.
- 3) Enfatice que una organización formal no implica, necesariamente, relaciones formales rígidas y estrictas, sin otra posibilidad de comunicación que la ofrecida por los "conductos oficiales". El hecho de que algunas organizaciones sean demasiado formales o de que no fun-

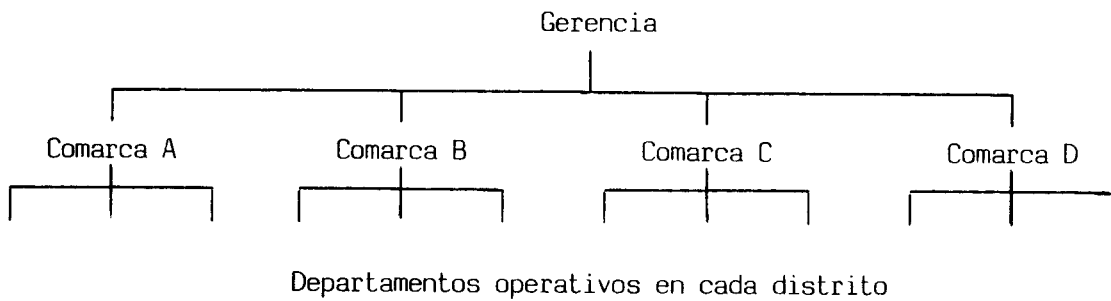
cionen eficazmente no significa que deba desestimarse todo esfuerzo por definir la estructura de la organización.

- 4) Familiarice a los participantes con el uso de organigramas o diagramas organizacionales. Describa la técnica y pídale que dibujen organigramas de sus propias organizaciones. Insista en que el organigrama sólo ilustra las relaciones formales que se establecen entre las funciones que se cumplen en una organización. No describa el tipo de personas que debería ocupar los distintos puestos o cargos considerados, ni revela la riqueza de los contactos informales que en la realidad son los que permiten el funcionamiento de una organización. Cerciórese, con preguntas muy respetuosas, de que todos entiendan lo que un organigrama contiene.
- 5) Discuta el problema de los niveles de autoridad con referencia al número de personas que deben responder ante cada jefe administrativo. Si es posible, dé ejemplos de organizaciones "anchas" y "largas", partiendo de los ejemplos antes aportados por los participantes. Describa las ventajas y desventajas de ambos extremos.
- 6) Siempre haciendo referencia a las organizaciones conocidas por los participantes, presente las distintas formas de estructurar una organización: según criterios territoriales o funcionales, o basándose en los productos que maneja. Discuta las ventajas y desventajas de cada tipo de organización y sugiera el tipo de situación para el cual serían respectivamente más apropiados.
- 7) Presente el concepto de autoridad de línea jerárquica y de autoridad funcional, de apoyo. Pida a los participantes que describan como se pueden integrar distintas funciones tales como la administración de personal, la comercialización o las relaciones con los socios en la estructura de la organización. Trate de dar pautas resumidas sobre cuándo una determinada persona debe tener responsabilidad ejecutiva o consultiva.
- 8) Introduzca la distinción entre organizaciones centralizadas y descentralizadas, recurriendo a ejemplos conocidos por los participantes. Resalte la importancia de la delegación eficaz de autoridad y

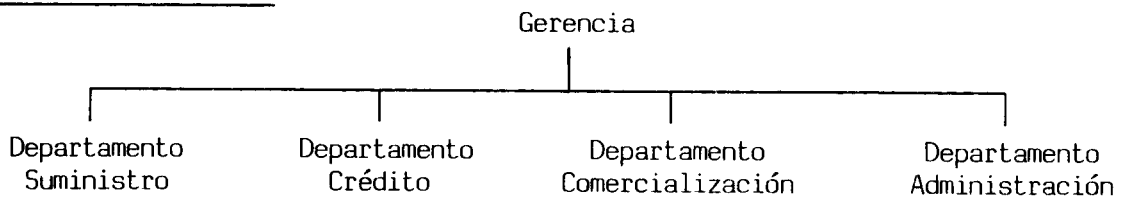
responsabilidades, e identifique los tipos de situaciones en que es preferible uno u otro tipo de organización.

Siempre que sea posible, los ejemplos sobre los diversos tipos de organización deben tomarse de los aportes hechos por los participantes. Los diagramas que figuran a continuación sólo deben utilizarse como guía. De preferencia, deberían reproducirse y distribuirse a los participantes antes de comenzar el trabajo en grupos en la próxima lección.

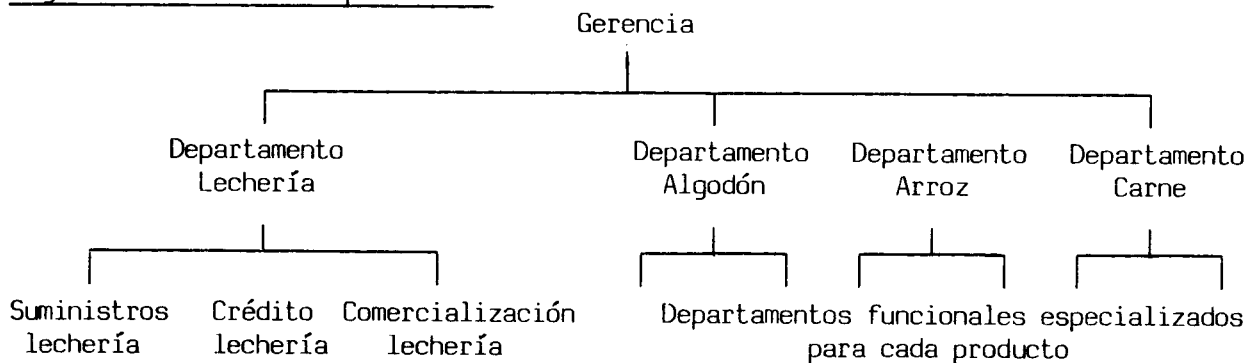
Organización territorial



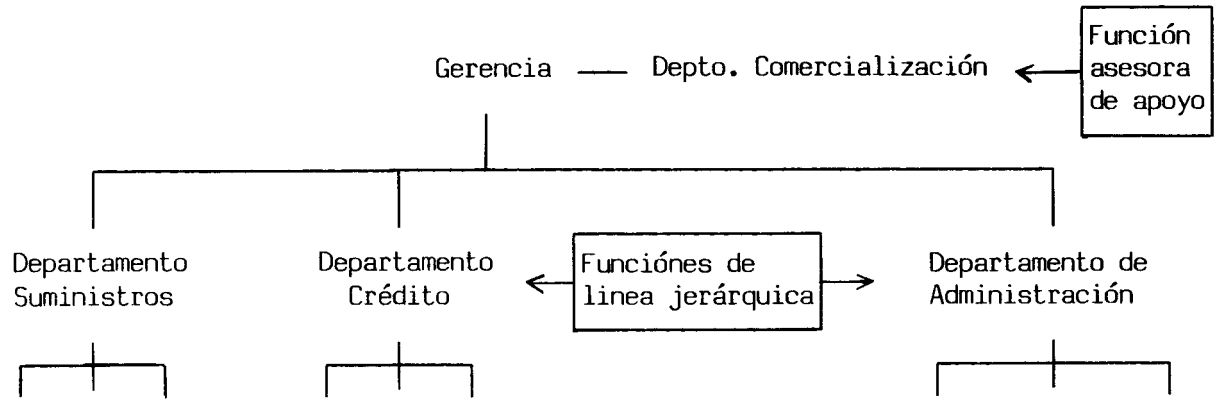
Organización funcional



Organización en base a productos:



Funciones de línea jerárquica y de apoyo



Oficinas, divisiones, sucursales, etc. subalternas

LECCION 1.8ORGANIZACION DE LA UNION Y DE UNO DE SUS DEPARTAMENTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para diseñar efectivamente la estructura organizacional de una unión de cooperativas.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: Materiales utilizados en lecciones anteriores y el estudio de caso "Organización de la UCRA y de uno de sus departamentos".

Guía para el instructor:

- 1) Manteniendo los mismos grupos de lecciones anteriores, distribuya el material y pida a cada grupo que produzca organigramas como los que se solicitan al final del estudio de caso. Tendrán hasta dos horas para hacer esta tarea.
- 2) Cerciórese de que los participantes utilicen correctamente el organigrama durante sus deliberaciones, y ponga a su disposición pliegos de papel o un rotafolios o bien transparencias para retroproyector en los que puedan presentar luego sus conclusiones.
- 3) Pida a cada grupo que haga una presentación formal de sus dos organigramas y que describa brevemente las razones que le llevan a esas opciones, defendiéndolas ante sus colegas.
- 4) Si es posible, con las soluciones entregadas a la vista (en carteles, en la pizarra o en el retroproyector), discuta las diversas alternativas que son posibles.
- 5) Para la UCRA como un todo, éstas podrían incluir:
 - Una estructura territorial en la que las operaciones de elaboración y otras funciones estén centralizadas y guarden una relación de servicio respecto de la estructura ejecutiva principal, partiendo del nivel regional para llegar al nivel de cada comarca y ubicando los servicios destinados a las comarcas, cada vez que ello sea posible, en las propias comarcas.

- Una estructura para productos, con departamentos especializados en algodón, carne, leche y, posiblemente, otros departamentos a cargo de la comercialización, la elaboración y hasta los créditos y el suministro de insumos para cada producto.
 - Una estructura funcional, con distintos departamentos a cargo de elaboración, crédito, comercialización y administración.
- 6) También el Departamento de Transporte podría organizarse de múltiples maneras distintas, entre las que podrían figurar las siguientes:
- Una organización regional con oficinas comarcales, a cada una de las cuales se le asignaría cierto número de vehículos, que quedarían encargadas de proveer los correspondientes servicios y de programar las operaciones.
 - Inexistencia de un departamento de transporte: los vehículos se asignarían a los departamentos de producción de tipo funcional o de carácter territorial ya descritos.
 - Un departamento central y especializado de transporte, con régimen administrativo autónomo, que prestase servicios, a tarifas convenientes, a los demás departamentos de la Unión.
- 7) Resalte que tampoco en este caso hay respuestas que, de por sí, sean necesariamente correctas ni erróneas, pero señale que, en adelante, en el material del programa se supone que la Unión se ha organizado según una estructura funcional, con departamentos especializados en crédito, elaboración, comercialización, etc.
- 8) Pida a los participantes que discutan la organización de la UCRA en relación con la de sus propias organizaciones:
- ¿Están organizadas de la manera más efectiva?
(Señale que una cooperativa o cualquier otra empresa aparentemente "mal organizada" puede estar bien organizada pero mal administrada; explique la diferencia).
 - Si hay problemas ¿qué cambios son necesarios?
 - ¿Cómo podrían ponerse en práctica estos cambios?

Organización de la UCRA y de uno de sus departamentos

El Comité de Planificación de la Unión de Cooperativas de la Región Alfa (UCRA) formuló las siguientes recomendaciones acerca de cuándo y cómo deberían realizarse las distintas funciones:

Desmotadora de algodón

- De inmediato - Comprar la desmotadora existente.
- Hacer funcionar la planta y comercializar hilachas y semillas.
 - Iniciar la construcción de una nueva desmotadora.
 - Continuar y ampliar el sistema de crédito para insumos, a través de nuevas cooperativas usuarias del fondo de crédito de la Unión.
- Al año - Comenzar la operación de la nueva desmotadora.
- A los dos años - Encargarse de toda la comercialización del algodón.

Central lechera

- De inmediato - Contratar la construcción de una nueva planta.
- Al año - Inaugurar y hacer funcionar la nueva planta, desarrollar el mercado local y el nacional.
- A los dos años - Hacerse cargo de toda la comercialización de la leche, mediante un acuerdo o, si no se llega a un acuerdo, comprando la central existente.

Productos cárnicos

- De inmediato - Comenzar la construcción de la estación ganadera.
- Contratar la construcción del nuevo matadero.
- Al año - Inaugurar y hacer funcionar el nuevo matadero y desarrollar el mercado local y el nacional.

Crédito

- De inmediato - Iniciar un plan estacional en coordinación con la desmotadora de algodón y los suministros de insumos, concentrándolos en los pequeños agricultores.

Al año - Hacerse cargo de los créditos de mediano y largo plazo del Servicio de Financiamiento Agrícola; tener unos 20 funcionarios sobre el terreno más el apoyo necesario.

Transporte

De inmediato - Hacerse cargo de los camiones de las cuatro cooperativas primarias.

- Comprar 35 nuevos camiones y comenzar a prestar servicio de transporte a las cooperativas existentes y a las nuevas, cubriendo las necesidades de abastecimiento de insumos, elaboración y comercialización.

Suministro de insumos

De inmediato - Comenzar la construcción de cuatro almacenes comarcales para atender las necesidades de las cooperativas.

A los seis meses - Abrir y hacer funcionar los almacenes, cada uno con una dotación de unas seis personas.

El Gerente General ha pedido al Comité de Planificación que le asesore en cuanto a la forma en que debería organizarse la Unión. En particular, ha pedido lo siguiente:

- 1) Propuestas de organigramas generales de la nueva Unión desde los puntos de vista territorial, funcional y de producción respectivamente. Debe elegirse una estructura, especificando las razones por las que fue elegida. De acuerdo con la alternativa seleccionada, debe prepararse un organigrama más detallado, indicando los departamentos, sus tareas y las relaciones entre ellos.
- 2) Un organigrama detallado de la operación del sistema de transporte, dado que debe ser puesto en servicio de inmediato.

Tarea: Imagínese que es Ud. miembro del Comité. Tome una decisión respecto de la organización de la UCRA y de su Departamento de Transporte, ilustrándola con organigramas.

la persona apropiada para el trabajo apropiado

- Lección 2.1 Introducción a las descripciones de cargo
- Lección 2.2 Redacción de descripciones de cargo
- Lección 2.3 Redacción de la descripción del propio cargo
- Lección 2.4 Preselección jerarquizada de candidatos a un cargo
- Lección 2.5 Entrevistas con los candidatos a un cargo
- Lección 2.6 Análisis de los criterios de preselección y de las conclusiones sacadas de las entrevistas
- Lección 2.7 Conócete a ti mismo
- Lección 2.8 Motivación
- Lección 2.9 Cómo abordar los problemas de motivación y disciplina

LECCION 2.1

INTRODUCCION A LAS DESCRIPCIONES DE CARGO

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen las razones que exigen descripciones de cargo cuidadosas, y para que preparen descripciones de los cargos que existen en sus propias organizaciones.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Remita a los participantes a la lección 1.6 y a la necesidad de tener objetivos claros para la organización. Pregúnteles si es suficiente conocer la finalidad general de una unión de cooperativas para determinar cómo debe cada uno de sus funcionarios contribuir al logro de dicha finalidad. Introduzca la noción del "objetivo del cargo" y haga que, con referencia a la UCRA o la experiencia propia de los participantes, se discuta la necesidad de "jerarquizar" los objetivos, descomponiendo el objetivo último de la organización en sub-objetivos que correspondan con las unidades que conforman la estructura de la organización.
- 2) Señale ejemplos de objetivos del cargo bien y mal formulados y discuta en este contexto la importancia de definir objetivos "realistas" y "mensurables" para cada cargo. Pida a los participantes que sugieran un objetivo para el cargo de gerente del departamento de transporte que se discutiera en la lección anterior.
- 3) Discuta con los participantes qué más es necesario para lograr que cada uno de los funcionarios de una organización actúe con eficacia:
 - el nombre del cargo en el que uno está ubicado, es decir, el título del cargo;
 - los objetivos del cargo;

- las tareas implícitas en el cargo, es decir, las que han de cumplirse en la realidad. Resalte la importancia de redactar las listas y descripciones de tareas de modo tal que marquen la correspondiente "obligación concreta de actuar";
- los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarios y requeridos del ocupante de un cargo para el eficiente desempeño de sus tareas, es decir, aquello que la persona debe saber, ser capaz de hacer, y cómo debe ser. Ilustre con el ejemplo de un conductor de automóvil: debe conocer la ley (conocimiento), ser capaz de conducir el automóvil (aptitud), y se puede comportar de distintas formas en medio del tráfico: decidido, paciente, deferente, etc. (actitud). Discuta cómo la educación contribuye a aumentar los conocimientos, y cómo la capacitación favorece la adquisición y el perfeccionamiento de aptitudes. Pregunte a los participantes si se pueden cambiar las actitudes y cómo.
- la autoridad y la responsabilidad asignadas al ocupante de cada cargo, es decir, sobre qué asuntos y qué personas tiene o no tiene autoridad, o en qué medida se le exige discreción y confidencialidad respecto de la información que maneja, por ejemplo.

4) Resuma lo anterior:

- revise cada punto de esa enumeración y consulte a los participantes si la información que contiene ayuda a determinar el desempeño eficiente de cada funcionario de una organización;
- mencione que el conjunto de la información que estos puntos aportan constituyen una "descripción de cargo".

5) Cuando los participantes tienen un problema de contratación de personal, ¿qué candidato prefieren para llenar un cargo?: el mejor, el ideal. Pregunte: ¿la información contenida en la descripción de cargo, nos ayuda a describir al candidato ideal? ¿Bajo qué encabezamientos se podría lograr esto? Estos epígrafes deberían incluir: requisitos físicos o demográficos, educación y calificaciones, experiencia, atributos y características personales del candidato. Es recomendable señalar, para cada uno de estos epígrafes, lo que se estima necesario y lo que se considera deseable.

LECCION 2.2

REDACCION DE DESCRIPCIONES DE CARGO

Objetivo: Capacitar a los participantes para redactar la descripción de cargo de un gerente en una unión de cooperativas.

Duración: Dos a tres horas.

Material: "Ejercicio de descripción de cargo"

Guía para el instructor:

A estas alturas, quizá convenga recombinar los grupos, dado que comienzan una nueva sección del programa.

Distribuir el material preparado para la clase y asegurarse de que cada grupo ha entendido que ha de producir una descripción de cargo bien escrita y completa, y no simples notas o palabras sueltas.

Reúna de nuevo a todos los participantes y pida a cada grupo que dé cuenta de los requisitos formulados bajo cada uno de los cinco encabezamientos. Discuta todas las diferencias de opinión que se presenten, y trate de llegar a un acuerdo sobre la descripción de cargo. Esta versión común deberá ser mecanografiada y reproducida para la lección 2.4

Si hay tiempo suficiente, se puede pedir también a los participantes que preparen un anuncio para la prensa solicitando un gerente de transporte, sobre la base de la descripción del cargo.

Ejercicio de descripción de cargo

Uno de los primeros puestos a llenar en la recién creada UCRA es el de Gerente de Transporte. El transporte siempre ha sido un punto débil en la administración cooperativa, y el Gerente General está dispuesto a no escatimar esfuerzos para que se seleccione correctamente al gerente que se hará cargo de los transportes.

La flota de 10 camiones se usará para el transporte de los insumos agrícolas desde los locales de los suministradores hasta los almacenes comarcales y, luego, hasta los locales de las cooperativas de primer grado, así como para transportar los productos desde los predios de los agricultores y cooperativas primarias hasta los lugares de almacenamiento, elaboración y, en su caso, hasta los locales de los clientes.

El sueldo del Gerente de Transporte será, aproximadamente, un 10% más bajo que el que se paga por trabajos similares en el sector privado, pero el Gerente General opina que las ventajas de prestigio social y de seguridad en el cargo, más las prestaciones sociales y planes de pensión de jubilación, que son generosos, compensarán esta pequeña diferencia.

Antes de publicar los avisos solicitando candidatos, el Gerente quiere tener clara idea de lo que el cargo supone y de la clase de persona que debe de buscar para cubrirlo. En consecuencia, ha solicitado a su Comité Asesor que prepare una detallada descripción de cargo para el puesto recién creado que lleve a una especificación del tipo de persona que requiere.

La descripción de cargo debe formularse conforme a los encabezamientos siguientes:

- 1) Título del cargo, su ubicación dentro de la organización y horario de trabajo.
- 2) Los objetivos, en términos claros, concretos y mensurables.
- 3) Descripción de las tareas propias del cargo, respondiendo a la pregunta "¿Que tendrá que hacer realmente el titular del mismo?"

- 4) Una lista de los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para el cargo.

Partiendo de esto, el Comité debe proveer una especificación de las características que han de reunir los postulantes al cargo, conforme a los encabezamientos siguientes:

- 1) Requisitos físicos. (Edad, salud)
- 2) Educación y otras cualificaciones.
- 3) Experiencia.
- 4) Actitudes y disposición personal.
- 5) Situación personal.

Los requisitos que se enumeren en cada uno de estos encabezamientos deben clasificarse en dos categorías: la de "requerido", que es una condición necesaria para ser considerado; y la de "deseable", que indica que son características no absolutamente requeridas pero que serán bienvenidas.

LECCION 2.3

REDACCION DE LA DESCRIPCION DEL PROPIO CARGO

Objetivo: Capacitar a los participantes para analizar el contenido de su propio trabajo y de escribir una descripción de cargo detallada correspondiente.

Duración: Dos a tres horas.

Guía para el instructor:

Es importante que los participantes no se compenetren tanto con los asuntos de la hipotética UCRA que lleguen a olvidarse de que lo que se pretende con el programa es mejorar la marcha de sus propias uniones. Por esta razón, esta lección, al igual que la de "Aprendizaje activo" ubicada más adelante, se refiere a las situaciones reales de los participantes.

Esta lección requiere un cambio importante en el estilo de trabajo de los participantes, puesto que ahora se les pide que adopten una actitud muy introspectiva y que redacten una descripción de su propio cargo, junto con una especificación objetiva del tipo de persona que debería desempeñarlo. Según el grado de confianza que se haya generado hasta el momento entre los participantes, esta labor podrá hacerse por parejas o individualmente.

Puede ocurrir que algunos participantes ya tengan descripciones y especificaciones debidamente preparadas para los cargos que ocupan. En ese caso, convendrá tal vez que estos participantes actúen como ayudantes, apoyando a los que no tengan ya una descripción de su cargo. O bien pueden trabajar en descripciones de cargo correspondientes a otros puestos de sus propias organizaciones.

Se debe alentar a los participantes a que traten de olvidar los puntos fuertes y débiles de su propia personalidad - cuestión que se examinará en ulteriores lecciones - y consideren objetivamente su propio cargo y los tipos de conocimientos, aptitudes y actitudes que se requieren para

desempeñarlo de modo efectivo. Esto no es tarea fácil; y los participantes que se muestran más comunicativos en las discusiones plenarias pueden ser los más reacios a asumirla seriamente.

Es posible que el grupo exprese cierta perplejidad frente a este ejercicio, pero, usualmente, siempre hay uno o dos participantes que acogen la idea con entusiasmo, lo cual alentará sin duda al resto del grupo a tratar de hacerlo.

LECCION 2.4

PRESELECCION JERARQUIZADA DE CANDIDATOS A UN CARGO

Objetivo: Capacitar a los participantes para relacionar las características de los postulantes a un cargo con las especificaciones definidas para el mismo, y de jerarquizar a los postulantes según el grado en que satisfagan los requisitos del cargo.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Estudio de caso "Preselección de candidaturas"

Guía para el instructor:

Se pide ahora a los participantes que evalúen seis solicitudes al cargo de gerente de transporte para el que prepararon, en la lección 2.2, una descripción de cargo. La información proporcionada sobre cada candidato es extremadamente breve, pero incluye la mayoría de los datos normalmente disponibles antes de las entrevistas. Si hubiese tiempo suficiente y las facilidades del caso, se podrían preparar y reproducir cartas de solicitud de cada uno de los candidatos que reflejarán la forma en que probablemente presentaría su solicitud cada uno de los candidatos descritos.

Se debe recordar a los grupos que deben producir una lista jerarquizada, por orden de preferencia, superando cualesquiera diferencias de opinión que pueda haber dentro del grupo. Esto ya es en sí un valioso ejercicio de gestión de cooperativas, puesto que es frecuente el caso de juntas o comités que, a pesar de estar integrados por personas que representan intereses diferentes, han de adoptar una posición común, que puede ser el resultado de compromisos y acuerdos de variado tipo.

Preselección de candidatos

La vacante del puesto de Gerente del Departamento de Transporte de la UCRA ha sido anunciada profusamente, recibándose gran número de solicitudes. La mayoría de éstas resultaron poco realistas, pero se han identificado seis candidatos serios.

Se ha pedido al Comité Asesor del Gerente General que considere estas seis candidaturas y que las clasifique por orden de preferencia, dado que quizá no sea posible entrevistar a los seis candidatos y en consideración a que el Gerente General quiere tener otra opinión, aparte de la propia. Para resumir características relevantes de los candidatos se ha adoptado un formato común.

Tarea:

Sobre la base de la información suministrada, poner la lista de los seis candidatos por orden de idoneidad para el cargo de Gerente de Transporte.

Señor A

Edad: 35, casado, dos hijos.

Educación: Certificado de enseñanza primaria.

Experiencia: 14 a 25 años - Mecánico en diversos talleres de mantenimiento de vehículos.
de edad
25 a 34 años - Conductor de camión, para la Compañía Nacional de Transportes y para una empresa manufacturera de alimentos.
de edad
34 a 35 años - Jefe de conductores en una empresa manufacturera de alimentos, a cargo de 15 conductores.
de edad
(al presente)

Razón por la que desea el cambio: Estima que 21 años de experiencia en mantenimiento y conducción de vehículos de transporte camionero lo califican para desempeñarse en un cargo ejecutivo en el rubro administración de transportes.

Referencias: Buenas, de la Compañía Nacional de Transportes.

Señor B

Edad: 27, soltero

Educación: - Certificado de Educación Secundaria
- Licenciado en economía y sociología
- Maestro en Economía Agraria
- Asistió a un curso de las Naciones Unidas sobre gestión de transportes en Inglaterra, curso de la AID en gestión de cooperativas de transporte en Alfa, y varios otros cursos sobre gestión.

Experiencia: 25 a 27 años - Profesor de gestión de empresas en el de edad Instituto Politécnico de Alfa.
(al presente)

Razón por la que desea el cambio: Estima, por su amplia formación general en gestión de empresas y su capacitación especializada, que está cualificado para desempeñarse en un puesto donde podría aplicar todo lo que ha aprendido.

Referencias: Buenas, de sus profesores en la Universidad y en el extranjero.

Señor C

Edad: 38, casado, dos hijos.

Educación: - Certificado de enseñanza secundaria.
- Diploma en Gestión de Cooperativas de la Facultad de Cooperativismo.
- Curso sobre gestión de cooperativas, de 12 semanas, en la URSS.

Experiencia: 17 a 20 años - Oficinista en el Departamento de Cooperativas.
de edad
21 a 28 años - Auxiliar de primera en la Oficina de
de edad Extensión del Departamento de Cooperativas.
29 a 32 años - Ayudante del secretario de una gran
de edad cooperativa polivalente de la región Beta.
33 a 38 años - Secretario de una pequeña pero bastante exitosa cooperativa algodonera
de edad (al presente) de la región Alfa.

Razón por la que desea el cambio: Las mejores condiciones en cuanto a perspectivas de futuro, remuneración y seguridad del empleo que ofrece una unión de cooperativas en comparación con las de una cooperativa de primer grado.

Referencias: Buenas, del Departamento de Cooperativas.

Señor D

Edad: 27, soltero.

Educación: Título universitario en sociología.

Experiencia: 22 - 27 años Auxiliar administrativo en el Departamento de cooperativas.
de edad
(al presente)

Razón por la que desea el cambio: Desea nuevas responsabilidades y desafíos.

Nota: Esta solicitud fue remitida por el propio Director del Departamento de Cooperativas, quien solicitó "que a su sobrino se le atendiese normalmente").

Señor E

Edad: 41, casado, cuatro hijos.

Educación: Certificado de enseñanza primaria.

Experiencia: 15 a 20 años - Dependiente de una tienda de repues-
de edad tos para vehículos.
20 a 32 años - Empleado en los almacenes de una im-
de edad portante empresa elaboradora de ali-
mentos, del sector privado.
32 a 41 años - Jefe de almacenes; controla 20 emplea-
de edad dos que trabajan en dos lugares dis-
(al presente) tintos.

Razón por la que desea el cambio: Quiere volver a la región Alfa y ampliar el campo de sus intereses y responsabilidades.

.....
Señora F

Edad: 35, casada (separada), tres hijos.

Educación: Certificado de enseñanza secundaria.

Experiencia: 18 a 22 años - Oficinista
de edad
22 a 30 años - Dueña de casa y madre.
de edad
30 a 35 años - Gerente de hecho en una empresa par-
de edad ticular de transporte, propiedad del
(al presente) marido, que dispone de 15 camiones
para fletes locales y grandes distan-
cias.

Razón por la que desea el cambio: Su esposo se buscó otra señora, despidiéndola del traba-
jo, razón por la que necesita emplearse.

LECCION 2.5

ENTREVISTAS CON LOS CANDIDATOS A UN CARGO

Objetivo: Hacer que los participantes practiquen las técnicas de la entrevista, y ponerles en condiciones de apreciar el punto de vista del entrevistado en cuanto postulante a un cargo vacante.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Copias de la descripción de cargo y de la lista de candidatos por orden de preferencia acordadas por los grupos en las lecciones 2.2 y 2.1.

Guía para el instructor:

Esta lección brinda a los participantes la oportunidad de entrevistar a los candidatos, cuyos respectivos meritos han jerarqizado en la sesión anterior, y de evaluar el exito de una entrevista desde el punto de vista del candidato al cargo.

Habrá que designar a seis participantes para que desempeñen los papeles correspondientes a los seis candidatos preseleccionados para el cargo de Gerente de transporte de la UCRA; y a otros seis que representen los papeles de los miémbros del comité entrevistador. El resto de los participantes serán obserbadores.

Arregle el "escenario" con sillas y mesas de modo que los observadores puedan ver y oír a los "actores". Pida a los observadores que tomen notas acerca de la marcha de las entrevistas.

Indique que seis participantes representarán a los respectivos candidatos y déles por lo menos 20 minutos para que estudien su papel y se "pongan en situación". Adviértales que pueden usar toda su imaginación para inventar otros datos y situaciones que se agreguen a la información consignada en los seis resúmenes utilizados en los ejercicios de preselección.

Disponga que se celebren las entrevistas.

Después que las entrevistas hayan tenido lugar, permita 20 minutos para que se realicen tres tipos de reuniones:

- El comité entrevistador se reúne por su lado para decidir qué candidato designará para el cargo, y por qué. Debe designar candidatos de segunda y tercera prioridad y justificar también estas designaciones.
- Los observadores se reúnen para compartir y resumir las notas que tomarán sobre el desempeño del comité entrevistador. ¿Hasta qué punto es efectivo?.
- Los candidatos, trabajando individualmente, evalúan al comité entrevistador: ¿Hasta qué punto descubrieron los entrevistadores el tipo de persona que yo realmente soy? ¿Se dieron cuenta de mis puntos fuertes y débiles (incluidos los que procuré ocultar)? ¿Crearon un clima de confianza para que me sintiese libre de tensiones y pudiese manifestarme como soy en la vida real?

LECCION 2.6

ANALISIS DE LOS CRITERIOS DE PRESELECCION Y DE LAS
CONCLUSIONES SACADAS DE LAS ENTREVISTAS

Objetivo: Capacitar a los participantes para comparar los resultados de los simulacros precedentes y hacer que en lo futuro estén preparados para seleccionar el personal apropiado que hayan de tener a su cargo.

Duración: Dos a tres horas.

Guía para el instructor:

En esta lección, el ejercicio de preselección y los simulacros de entrevistas han de desligarse bastante entre sí, ya que aquél se centra en los criterios de selección de personal, mientras que el interés de éstos reside en ciertas técnicas usadas en ese proceso de selección.

La discusión sobre el ejercicio de preselección puede realizarse de la siguiente manera:

- 1) Pida al comité entrevistador que dé el orden de prioridades que determinaron y que expliciten los criterios que usaron y las razones para llegar a esa ordenación. En ese contexto, discuta las diferentes interpretaciones de los datos básicos y los distintos criterios o distintos factores de ponderación que cada grupo dio a las ventajas o desventajas en los candidatos.
- 2) Discuta, si es que aún no se han suscitado, las preguntas siguientes:
 - ¿Qué es más importante: la experiencia o los diplomas y certificados?
 - A igualdad de los demás factores, ¿es preferible un candidato con mucha experiencia y sin certificados, o al revés?
 - ¿Es particularmente importante que el candidato tenga experiencia de gestión en el sector cooperativo?

- En el caso particular de la gestión del transporte ¿es la gestión de vehículos más, o menos pertinente que la gestión de la distribución de bienes físicos, incluyendo las políticas de almacenamiento y de inventarios?
- ¿Por qué hay tan pocas mujeres que desempeñan puestos de gerencia en el sector cooperativo? ¿Está cambiando esta situación?
- Entre la experiencia en el sector privado y en el sector público, ¿cuál es preferible en un candidato que postula a un cargo de gerencia en el sector cooperativo?
- ¿Cómo pueden resistirse las presiones ejercidas por nepotismo o favoritismo?

Para las discusiones sobre la lección de entrevistas simuladas, se puede proceder como sigue:

- 1) Pida a cada candidato que evalúe al comité que lo entrevistó, juzgándolo en cuanto al grado en que le permitió presentarse tal como realmente es.
- 2) Pida al comité entrevistador que comente su propio desempeño en términos del logro de sus propios objetivos.
- 3) Compare las opiniones de los entrevistadores y de los entrevistados con las de los observadores y trate de identificar las áreas en que los objetivos de los entrevistadores coinciden o difieren.
- 4) Pida a los entrevistados que comenten más detalladamente la "atmósfera" en que se desarrollaron las entrevistas: las preguntas que hicieron los entrevistadores ¿erán de las que dejan campo libre al entrevistado o de las que pueden contestarse con un simple "si" o "no" que impide continuar la discusión? ¿Sintieron los candidatos que les gustaría trabajar en la organización tal como la representaron los entrevistadores? ¿Pudieron enterarse bien los candidatos entrevistados de cuanto querían saber sobre el cargo ofrecido y sobre la organización a la que se encontraban postulando?
- 5) Recuerde a todos los participantes que la entrevista es un proceso bi-direccional: como es probable que el candidato apropiado esté muy solicitado, la organización empleadora debe tratar de "venderse" ofreciendo buena imagen ante ese candidato, lo mismo que el candidato tratará de "venderse" al empleador.

LECCION 2.7

CONOCETE A TI MISMO

Objetivo: Capacitar a los participantes en el examen de sus propias personalidades y de cómo estas afectan a su desempeño laboral.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Una pelota de tenis, una cinta métrica y una papelera.

Material para un test de apercepción temática (TAT): dibujo, test de aptitudes, hojas explicativas.

Nota: El test de apercepción temática y las instrucciones se han adaptado de la obra "Motivación Workshops" de McClelland y Steele (General Learning Press, Nueva York, 1972). El material a utilizar en esta lección es simplemente indicativo de la naturaleza de los tests desarrollados por McLelland.

Guía para el instructor:

Es frecuente que las personas que afectan una actitud escéptica frente a los tests de personalidad oculten así una grave inseguridad; y, si se les alienta a tomarse los resultados demasiado en serio, pueden ser fácil presa de la depresión y tornarse incluso más inseguras. Por lo tanto, se debe alentar a los participantes a tomarse los resultados de sus propios tests con bastante despreocupación. El objetivo no es tanto el de que autoanalicen a fondo sus propias personalidades como el de que comprendan que es posible examinar la personalidad de uno mismo o la de cualquier otra persona, y que los seres humanos difieren significativamente entre si en cuanto a motivaciones, por lo que hay que tratarlos individualmente, reconociendo que el trato que puede ser apropiado para una persona no ha de serlo, necesariamente, para otra.

Los tests que se presentan a continuación son simplemente ejemplos de la variada gama de instrumentos con que se cuenta para las pruebas psicológicas. Se han elegido por ser de fácil administración y estar bastante difundidos en el mundo entero, no sólo con fines clínicos, sino también para evaluación y selección de aptitudes de gerencia. Quizá resulte impracticable aplicar todos estos tests, pero, si el tiempo lo permite, la lección puede estructurarse del modo siguiente:

A : Juego de participación

- 1) Luego de entrar en la sala, ponga la papelerera junto a una de las paredes y coloque la cinta de medir en el suelo de modo que mida distancias al cesto. En un lugar notorio, ponga una botella de cerveza u otro premio o trofeo de costo reducido. Anuncie al grupo que va a desarrollar un juego y que el premio para el ganador será la botella de cerveza.
- 2) Explique que el objetivo del juego consiste en embocar la pelota de tenis en el cesto de papeles, pero que, por lo demás, las reglas del juego son responsabilidad del grupo. Ofrézcase como anotador del tanteo, o para registrar las distancias desde las cuales los participantes logran encestar la pelota, o para consignar cualquier otra información que interese al grupo.
- 3) Si es necesario, ofrezca la pelota a un participante para que inicie el juego, apártese y deje que el juego se desarrolle. Cada participante puede marcar la distancia desde la que arroja la pelota colocando un papel con su nombre bajo el punto correspondiente de la cinta métrica.
- 4) No tardarán los participantes en preguntar cuáles son las reglas del juego, pero niéguese a indicarles ninguna: según sea la naturaleza del grupo, pueden continuar arrojando la pelota por turno, sin decidir quien es el ganador, o un jugador puede apropiarse del premio sin mayor trámite, o pueden producirse largas y acaloradas discusiones sobre si debe adjudicarse el premio al primero, al más lejano o al más osado de los lanzadores.

- 5) Si los participantes no concluyen el juego por sí mismos en 45 minutos, aproximadamente, lo más apropiado puede ser que se beba Ud. mismo la cerveza para poner fin al asunto. En todo caso, según el tiempo disponible, se deben reservar unos 20 ó 30 minutos para comentar el juego una vez terminado.

- 6) Invite a los participantes a contar lo que han aprendido de sí mismos, como individuos y como grupo, al pasar por la reciente experiencia. Cuénteles que, en el caso de un grupo de banqueros de mediana edad, todos lanzaron desde una distancia mínima y pidieron al instructor que formulara las reglas para determinar al ganador, mientras que en un grupo de inveterados apostadores los lanzamientos se hacían desde tan lejos como fuese posible, poniéndose de acuerdo en considerar ganador al que embocara la pelota desde una distancia mayor. Por último, en un grupo de empresarios, los lanzamientos se hacían desde la máxima distancia que les ofrecía una buena probabilidad de éxito, y se pelearon a golpes por las reglas.

- 7) La distancia seleccionada por un individuo es un indicador de su actitud frente al RIESGO; y el deseo de contar con reglas impuestas por el instructor denota una preferencia de las personas por trabajar en una organización estructurada jerárquicamente, contraria a la preferencia a ser "su propio patrono".

- 8) Pida a los participantes que indiquen cuál es la actitud ideal, frente al riesgo y frente a las reglas impuestas externamente, de un gerente eficaz de una unión de cooperativas. ¿Qué diferencias se pueden establecer entre el desempeño propio real y este ideal? ¿Qué consecuencias tienen estas diferencias en cuanto a la manera en que han de desempeñarse en su propio cargo y en que deben ser dirigidos por sus superiores? ¿Cómo reaccionarían sus subordinados en este juego? ¿Cuáles son las consecuencias para su propio estilo de gerencia?

B : Tests autoadministrados

- 1) Distribuya el dibujo del TAT y pida a los participantes que, en textos que no pasen de media página, relaten lo que ellos creen que está ocurriendo en el cuadro que tienen delante. Déles como máximo 15 minutos para esta tarea.
- 2) Recoja las historias escritas por los participantes, asegurándose de que cada una venga individualizada con el nombre de su autor.
- 3) Distribuya el test de aptitudes y pida a los participantes que lo completen; recopile los cuestionarios completados.
- 4) Distribuya - y explique, si es necesario - el resumen del sistema de calificación aplicado para las imágenes TAT y las instrucciones para la calificación de los tests de aptitudes.
- 5) Pida a los participantes que pongan por escrito las motivaciones que, a su juicio, deberían estar idealmente presentes en el gerente perfecto.
- 6) Redistribuya las respuestas entregadas por los participantes para el test de aptitudes y pídale que las califiquen y que las comparen con sus propios resultados.
- 7) Si es posible, durante la actividad anterior, calcule los puntos que los participantes obtuvieron en el dibujo del TAT para N-logro, N-afiliación y N-poder.
- 8) Redistribuya los dibujos con las calificaciones de los participantes anotadas en ellos y pida a los participantes que identifiquen las diferencias entre sus propias calificaciones y las del gerente ideal.
- 9) Pida a los participantes que consideren las implicaciones de sus resultados en el dibujo del TAT y en el test de aptitudes en relación con la capacidad que poseen para desempeñar sus cargos y con la manera en que sus superiores los motivan a desempeñarse. Pídale que indiquen por escrito tres posibilidades para introducir

cambios en su propia conducta y tres formas en las que podría cambiar el ambiente para que pudiesen desempeñarse más efectivamente.

10) Discuta con los participantes cómo las diferencias de personalidad deben tomarse en cuenta en el tratamiento de los empleados. Pueden considerarse las preguntas siguientes:

- ¿Qué tipo de ambiente de trabajo contribuirá más a conseguir lo mejor de una persona según ésta tenga gran necesidad de logro, de afiliación o de poder?.
- ¿Cómo puede un gerente evaluar los rasgos de la personalidad de sus empleados? ¿Es necesario el empleo de tests como los recién experimentados, o basta el sentido común para que el gerente "encasille" a sus subordinados?
- ¿Pueden usarse estos tests como parte de procedimientos de selección de personal? ¿Existen otras formas de evaluar la personalidad?
- ¿Es muy común que los gerentes suponen que las personas van a cambiar de conducta con sólo pedírselo? ¿Podría decirse que existen tres tipos de personas: personas que ignoran que están actuando mal y sólo necesitan que se les señale; personas que carecen de ciertas aptitudes profesionales y sólo requieren capacitación; o personas con deficiencias debidas a atributos de personalidad o de actitud como los que pueden ponerse de manifiesto con tests de este tipo, pero que no son fáciles de subsanar? ¿Cómo se pueden cambiar la personalidad y las actitudes? ¿Deben los gerentes tratar de cambiarlas o deben buscar la forma de crear un ambiente de trabajo en que se aprovechen lo mejor posible las personalidades existentes?



Observe este dibujo durante diez o quince segundos. Escriba luego una breve pero bien imaginativa historia, sugerida por el dibujo y por las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ocurre? ¿Quién es este hombre?
2. ¿Qué ha conducido a esta situación? Es decir, ¿qué ha ocurrido en el pasado?
3. ¿Qué está pensando este hombre? ¿Quién quiere qué?
4. ¿Qué sucederá? ¿Qué se va a hacer?

Test de aptitud

- | | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1) ¿Cuando lee un relato policial, ¿adivina Ud. con frecuencia quién es el criminal, antes de terminar de leer el libro? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) ¿Preferiría Ud. ir a un concierto de música clásica antes que a un concierto jazz? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) ¿Ha sido siempre fácil para Ud. el deletrear palabras correctamente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Si Ud. observa que un cuadro cuelga inclinado, siente el deseo de enderezarlo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) ¿Prefiere Ud. leer obras referentes a la vida real antes que novelas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) ¿Recuerda Ud. a menudo hechos que ha leído en algún libro o que ha escuchado relatar a otras personas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) ¿Crée Ud. que tiende más a hacer muy bien una cosa que a hacer varias cosas pasablemente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) ¿Le agradan los juegos como las cartas o el ajedrez? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) ¿Lleva Ud. con regularidad cuenta del gasto familiar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) ¿Le gusta averiguar cómo funcionan algunos mecanismos como los interruptores y relojes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11) ¿Se considera Ud. flexible y le gusta que haya cambios en la rutina? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12) ¿Prefiere practicar algún deporte a leer un libro? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Test de aptitud (continuación)

SI NO

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 13) ¿Encuentra difíciles las matemáticas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14) ¿Disfruta de la compañía de personas más jóvenes que Ud.? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15) ¿Puede nombrar cinco personas a las que Ud. considera amigas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16) ¿Le agrada asistir a fiestas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17) ¿Le disgusta el trabajo en que hay que cuidar de pequeños detalles? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18) ¿Lee Ud. con rapidez? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19) ¿Considera Ud. que es poco sensato poner toda su energía en la realización de una sola cosa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20) ¿Le agrada conocer nuevas personas, visitar lugares desconocidos y descubrir cosas nuevas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Logro, afiliación y poder

David McClelland, junto con otros estudiosos de la motivación, han formulado hipótesis que sugieren la existencia de tres tipos básicos de motivación humana, que llevan a las personas a comportarse de distintas maneras. También han sostenido la hipótesis de que la fuerza con que cada uno de estos tipos de motivación se manifiesta en un individuo puede medirse aproximadamente a través del análisis del contenido de cuentos o fantasías escritas o contadas en respuesta a un dibujo o cualquier otro estímulo neutral.

Motivación centrada en el logro

Puede decirse que hay fuerte motivación del logro en un individuo cuyo relato sugiere que la persona del dibujo anterior está haciendo una o varias de las siguientes cosas:

- Superando a alguien (por ejemplo, ganando un premio o un ascenso).
- Alcanzando o superando una meta autoimpuesta (por ejemplo, resolviendo un crucigrama o leyendo con provecho un libro sobre un tema que hasta ahora le desagradaba).
- Haciendo algo que nadie antes había hecho (por ejemplo, cultivando la mejor cosecha de que se haya oído en la región o logrando el menor índice de rechazo por los controles de calidad sobre la producción entregada).
- Cumpliendo bien una tarea durante un plazo largo de tiempo (por ejemplo, preparándose con tiempo para aprobar un examen).

Motivación centrada en la afiliación

Se dice que se presenta la motivación de afiliación cuando se señala que la persona del dibujo está haciendo una o más de las siguientes cosas:

- Deseando tener una relación cálida y amistosa con otra persona (por ejemplo, tratando de arreglar su mal avenido matrimonio).
- Sintiendo pena por la ausencia de alguien y deseando restituir esa estrecha relación (por ejemplo, tristeza por estar lejos del hogar y fuerte anhelo de estar todos reunidos).

- Deseando participar en una reunión social amigable (por ejemplo, queriendo asistir a una fiesta).

Motivación centrada en el poder

Se dice que hay motivación del poder (o influencia) cuando se supone que el individuo del dibujo está haciendo una o varias de las siguientes cosas:

- Desempeñando una acción importante, que afecta a otras personas, sea por agresión, asistencia, control, influencia o impresionando-los (por ejemplo, golpeándolos, salvándolos o dirigiendo a otros).
- Teniendo, o haciendo que otros tengan, impresiones fuertes como resultado de la acción de terceros (por ejemplo, llorando o dejando abruptamente la habitación o mostrándose súbitamente exaltado).
- Expresando preocupación por la situación de otra persona (por ejemplo, preocupándose por la situación laboral de un pariente).

Existe un detallado sistema de puntuación de este test que permite a un evaluador cualificado determinar el grado en que cada una de estas motivaciones aparece en el relato de cualquier individuo y obtener así un perfil de las motivaciones de la persona que completó el test. La preponderancia de algunas motivaciones se encuentra estrechamente asociadas con el éxito en ciertas profesiones: los empresarios tienen una alta motivación de logro, las enfermeras muestran una fuerte motivación de afiliación, y los políticos una motivación de poder. ¿Qué combinación de motivaciones es probable que conduzca al éxito gerencial?

Instrucciones para la calificación del test de aptitudes

Califique sus respuestas en la forma siguiente:

- 1) Cuente el número de respuestas "sí" a las preguntas 1 a 10.
- 2) Cuente el número de respuestas "sí" a las preguntas 11 a 20.
- 3) Compare ambos totales. Si tiene más respuestas afirmativas en el primer grupo de preguntas es Ud. "intensivo". Usualmente preferirá trabajos que requieren buena dosis de paciencia y dedicación, como son los de abogado, científico, contador, investigador, ingeniero o editor.

Si tiene más respuestas afirmativas en el grupo de preguntas 11 a 20, es usted "extensivo", y tiene más probabilidades de desempeñarse bien en trabajos donde tenga que ver con personas, como son los de consultor, negociante, vendedor, sacerdote o jefe de personal.

Si tiene, aproximadamente, el mismo número de respuestas afirmativas en ambos grupos de preguntas, tiene Ud. más probabilidades de desempeñarse bien en un puesto que requiera ambas cosas: precisión y buenas relaciones humanas. Es el caso de los profesores, empresarios, políticos o secretarías.

LECCION 2.8

MOTIVACION

Objetivo: Capacitar a los participantes en la promoción de un ambiente que motive al personal a desempeñarse con el máximo rendimiento posible.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

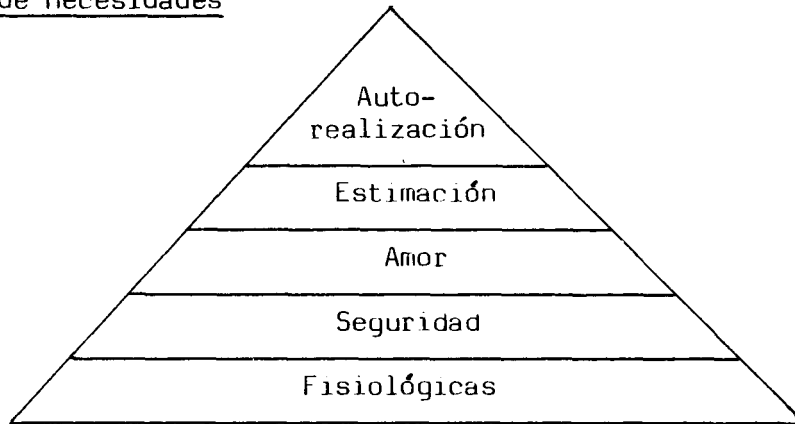
Esta lección debería relacionar las lecciones 2.4, 2.5 y 2.6 con los ejercicios individuales e introspectivos que la han precedido. Se debe alentar a los participantes a analizar críticamente sus respectivas capacidades para crear un ambiente de trabajo en que se saque el máximo partido de los recursos humanos con que se cuente.

La lección puede estructurarse en la siguiente forma:

- 1) Remitiéndose a las lecciones anteriormente dedicadas a la contratación del Gerente de Transporte de la UCRA, pida a los participantes que sugieran cómo el Gerente General pueda lograr que el Gerente de Transporte, una vez contratado, se desempeñe lo mejor posible. Su desempeño, ¿estará determinado solamente por las cualidades que él o ella aporte al cargo?
- 2) Describa ejemplos, o pida a los participantes que los indiquen, de organizaciones donde incluso un personal al parecer excelente no parece lograr nada concreto; y de otras en que personal mediocre consigue buenos resultados. ¿Qué consecuencias se deducen de esto en relación con la importancia que tiene el ambiente de trabajo? ¿Qué constituye este ambiente, aparte de sus consabidos elementos materiales?
- 3) Obtenga de los participantes una lista de factores que animen al personal a desempeñarse con un buen nivel de rendimiento. La lista deberá resumirse luego en forma aproximada a la "jerarquía de necesidades" de Maslow. Quizá se pueda lograr de los participantes que indiquen no tan sólo los factores motivadores individualmente, sino

también la idea de que, al menos dentro de ciertos límites, la satisfacción de un nivel de necesidades puede preceder a la satisfacción de otro nivel.

Jerarquía de necesidades



- 4) Pida a los participantes que consideren su propia organización y su situación personal. ¿En qué medida piensan que se satisfacen en sus respectivos trabajos cada una de las necesidades identificadas por el grupo? ¿Qué cambios podrían introducir ellos mismos o sus superiores para mejorar la situación? ¿Cómo satisfacen sus necesidades sus subordinados? ¿Hay algo que los participantes puedan hacer para mejorar la situación?
- 5) Pida a los participantes que indiquen qué tipo de persona tiene probabilidades de crear la atmósfera de trabajo que satisfaga las distintas necesidades que han identificado. ¿Se trataría de un gerente autocrático o de uno benévolo, simpático y orientado a trabajar en equipo? Pida a los participantes que indiquen qué relación encuentran entre el tipo de ambiente en que trabajan y sus superiores jerárquicos. ¿Influye la personalidad de éstos en la naturaleza del ambiente de trabajo?
- 6) Vuelva al contexto de la UCRA. Pida a los participantes que acuerden una política que conduzca probablemente a que el trabajo del Gerente de Transportes sea efectivo.

LECCION 2.9

COMO ABORDAR LOS PROBLEMAS DE MOTIVACION Y DISCIPLINA

Objetivo: Capacitar a los participantes para abordar problemas de personal con la debida sensibilidad y comprensión de las razones que pueden llevar a las personas a comportarse como lo hacen.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Esquemas de roles a representar "Problemas de personal".

Guía para el instructor:

El material para esta lección consiste en cinco pares de esquemas de roles a representar en cada uno de los cuales se describe una situación en la que un gerente de la UCRA debe enfrentar lo que parece ser una flagrante violación de las reglas, pero la parte culpable explica su conducta alegando razones que, a su modo de ver, son excelentes y no necesariamente incongruentes con los objetivos de la organización.

El uso del material dependerá del número de participantes en el grupo y del tiempo disponible. Una de las maneras en que podría estructurarse la lección es la siguiente:

- 1) Para cada caso seleccione una pareja de participantes con bastante anticipación y dé instrucciones a los "actores". Prepare el "escenario".
- 2) Dé a cada pareja quince minutos para hacer la representación.
- 3) Dé instrucciones a los participantes restantes en el sentido de que observen lo que ocurre en escena y tomen notas al respecto.
- 4) Reparta a cada uno de los participantes una copia de los esquemas de roles, tomando un caso a la vez, deje tiempo para que todos los participantes lean los esquemas y pida luego al par de "actores" correspondiente que describa su experiencia.

- 5) Muy probablemente, los participantes relacionarán esta lección con la lección 2.8 y con su propia experiencia, diagnosticando apropiadamente cada situación. Las siguientes pautas pueden ser útiles:

Situación Uno: Parece ser que el nuevo Gerente de Transporte no lleva su departamento de modo eficaz. Es probable que el resultado neto de las acciones del conductor sea beneficioso para la UCRA considerada como un todo, pero la gerencia ha de velar por el funcionamiento del Departamento antes que por el comportamiento de sus miembros individuales, cuando se trata de elevar su desempeño. El conductor debe ser advertido de los peligros legales involucrados en el asumir de trabajos privados, pero el Gerente debe también discutir con él las mejoras que cabría introducir en el Departamento.

Situación Dos: El encargado del pesaje venía actuando conforme a lo que consideraba eran los intereses de la organización y, al parecer, nadie se había molestado en informarle sobre lo que el cambio de propietario implica. Se le debería dar una oportunidad de "contar sus penas" y, simultáneamente con la inmediata suspensión de toda deducción en los pesos reales, el encargado debería ser considerado informalmente como una fuente de información y orientación para comprobar la calidad de las entregas hechas por los agricultores. El sentirse más involucrado en el proceso puede compensar su otro sentimiento de que sus ingresos han quedado mermados.

Situación Tres: El personal con sentido de la responsabilidad debe venir a trabajar porque desea trabajar y no por cumplir un determinado horario. Si resulta absolutamente imposible que los inspectores de créditos pasen todo el tiempo que les corresponde en el campo, debería reorganizarse el trabajo de éstos para que tuvieran un quehacer de verdad en sus escritorios. Muy probablemente los instructores podrían, mediante el uso de transporte público, bicicletas o simplemente a pie, mejorar la situación, en lo que se refiere a los créditos, trabajando más sobre el terreno. Este problema debe abordarse celebrando una discusión sobre la jornada de trabajo y estableciendo, de mutuo acuerdo, el horario de la actividad diaria.

Situación Cuatro: El encargado de recepciones está protegiendo los intereses de la UCRA y los de los propietarios de ganado robado, pero se está beneficiando personalmente y actuando sin el menor tacto. Podría ser necesario idear un sistema mediante el cual se tenga inmediata prueba de la propiedad de los animales. En todo caso, es probable que el problema se solucionase con una conversación franca entre el gerente del matadero y el encargado de recepción en la que éstos discutieran qué zonas o ganaderos pudieran crear problemas por falta de honradez ya que el encargado vería respaldadas sus opiniones y se sentiría un miembro importante del equipo. Por ahora, él siente que es el único a quien le preocupa el problema del ganado robado.

Situación Cinco: La gente tiende a no llevar registros si no ve un uso para ellos; en la situación descrita no había un uso constante del registro en cuestión, o bien no se hacía uso de él aunque hubiera debido hacerse. Los encargados de llevar registros rutinarios deberían participar en el diseño de los sistemas de registro, y el personal directivo debería explicarles cuidadosamente el uso que se hace de la información que suministran. Se debería sostener una amplia discusión entre el gerente de la central lechera y el supervisor de control de calidad sobre el sistema de registros a aplicar en la planta, pensando que, si el supervisor participó en su diseño, lo aplicará fielmente y con el debido entusiasmo.

Problemas de personal

Esquema 1.A

Usted es Gerente del Departamento de Transporte de la Unión. Un miembro del Consejo de Administración de una cooperativa primaria asociada ha informado que uno de los conductores de los camiones de la Unión está usando el vehículo para transportar mercaderías de comerciantes particulares, usando tiempo pagado por la Unión y guardándose para sí el dinero que gana. A usted le preocupa no tan sólo la falta de honradez del funcionario en cuestión sino el que los camiones de la Unión sólo están cubiertos por un seguro cuando se utilizan para negocios de la Unión. Ud. está próximo a entrevistarse con el conductor en cuestión.

Córtese aquí

Esquema 1.B

Ud. es conductor de uno de los camiones de la Unión de Cooperativas. El vehículo está mal mantenido por los mecánicos de la Unión, y repuestos simples como bombillas o bujías, tardan semanas en llegar. El camión tiene licencia sólo para atender necesidades de las cooperativas, y en ningún caso la gerencia piensa programar los viajes de modo que se transporte carga en ambos sentidos. Un pariente lejano, que comercia privadamente con productos agrícolas, le pidió si podía Ud. transportar algunas mercaderías en su camión cuando volviera de vacío, a lo que Ud. accedió. Su pariente insistió en darle una "propina" por el servicio prestado, y Ud. viene realizando estos fletes regularmente desde hace algunos meses. Este trabajo no le ha costado dinero a la Unión, pues el camión retornaría vacío en todo caso, aparte que de los \$100 que Ud. ha recibido de su pariente, aproximadamente \$70 se han gastado en repuestos para el camión que no fueron provistos por los mecánicos de la Unión. Ud. suponía que lo podrían descubrir y en estos mismos momentos ha sido llamado por el Gerente de Transporte.

Esquema 2.A

Usted es Gerente de la desmotadora de algodón de la Unión. El Secretario de la más activa de las cooperativas de productores se ha quejado de que el encargado de pesaje de la planta está falseando en menos el peso del algodón entregado, con lo cual defrauda a la cooperativa. El Secretario descubrió la discrepancia pidiendo prestada una balanza y pesando sus remesas antes de qué se entregasen a la desmotadora. El encargado de pesaje ha trabajado para el antiguo dueño y ahora para la Unión durante más de 20 años, y tiene buena reputación. Ud. le ha pedido que venga a verlo.

Córtese aquí

Esquema 2.B

Usted es el encargado de pesaje de la desmotadora de algodón de la Unión, responsable de pesar las entregas de algodón y de pasar las cifras al Departamento de Contabilidad, para que sean acreditadas a quien corresponda. Usted trabajó durante casi 20 años con el antiguo dueño, y sabe que los productores u otras personas a veces introducen piedras en el algodón o recurren a otras formas para burlar a la desmotadora exagerando el peso. Como consecuencia de lo observado, Ud. comenzó a rebajar cerca de un 5% del peso de las remesas mayores, para compensar estos fraudes, lo que elevaba también los ingresos de la desmotadora. Era fácil arreglar las balanzas para que marcaran un poco más, o menos, que el peso verdadero, y la mayoría de los productores no tenía idea de cómo comprobar si su algodón se pesaba correctamente. Desde que la desmotadora fue adquirida por la UCRA, Ud. ha continuado aplicando ese sistema, y además ha empezado a aumentar los pesos de algunas de las pequeñas remesas provenientes de los productores individuales más pobres. Su salario es bastante bajo y su antiguo patrón acostumbraba a darle un generoso regalo de Navidad, con el que de algún modo recompensaba su "flexibilidad" en el uso de la balanza. Pero la pasada Navidad la Unión no le hizo regalo alguno, por lo que Ud. se siente tentado a recibir "propinas" por adulterar el peso en favor del productor. Ud. ha supuesto siempre que los nuevos administradores sabían lo que Ud. hacía, por lo que se pregunta porqué el Gerente le ha pedido que vaya a verlo.

Esquema 3.A

Usted es Gerente del Departamento de Créditos de la Unión. Uno de sus inspectores sobre el terreno viene siempre tarde a trabajar, lo que constituye un mal ejemplo para el resto del personal. El funcionario en cuestión acaba de llegar con 15 minutos de retraso y Ud. le ha pedido que venga a verle a su oficina.

Córtese aquí

Esquema 3.B

Usted es uno de los inspectores de que dispone el Departamento de Créditos para visitar las cooperativas y a sus socios a fin de hacer comprobaciones en relación con la solicitud de créditos y de supervisar que los créditos se utilicen con eficacia. Se siente Ud. bastante frustrado en su trabajo, pues ve que el único vehículo del Departamento está reservado para el uso del Gerente, y Ud. solo puede usarlo una o dos veces al mes. El resto del tiempo lo pasa Ud. en la oficina, revisando archivos, completando informes o simplemente charlando con los otros funcionarios. En la actualidad, los fondos disponibles para préstamos son reducidos, siendo pocos los productores que visitan la oficina, pues muchos están atrasados en sus pagos y evitan a toda costa encontrarse con los inspectores de créditos. Dado que hay verdaderamente poco trabajo real en la oficina, Ud. no se preocupa mucho del horario, por lo que no le preocupa llegar 10 ó 20 minutos después de la hora de entrada. Ud. sabe que muchos de los funcionarios de más categoría llegan con media hora o más de retraso. Hoy Ud. ha llegado 15 minutos tarde y el Gerente, al parecer molesto, le ha pedido que acuda a verle a su oficina.

Esquema 4.A

Usted es Gerente del matadero de la UCRA, y recién ha recibido una queja de un iracundo jefe de una de las zonas más distantes de la región Alfa: por tercera vez en dos meses, el encargado de recepción ha pedido a un ganadero de la zona que presente algún documento acreditativo de su propiedad sobre los animales entregados antes de recibírselos, siendo así que ganaderos de otras localidades lo sobornan para que acepte sus animales sin más trámite. La formalidad de probar la propiedad de los animales supone un gasto de tiempo y de dinero, dado que los ganaderos tienen que ubicar a sus animales en un establo temporal mientras obtienen el respectivo certificado de la autoridad local competente. El reclamante siente que se está discriminando en contra de su zona. A usted esto le enoja particularmente porque se da la circunstancia de que hace muy poco tiempo que los ganaderos han comenzado a mejorar la calidad del ganado y a traerlo al nuevo matadero de la UCRA en vez de vendérselo a los carniceros locales; y le ha pedido al encargado de recepciones que venga a verle a su oficina.

Esquema 4.B

Usted es el encargado de recepción en el matadero de la Unión. Su trabajo consiste en contar y marcar el ganado entregado por los ganaderos y cooperativas asociadas al matadero, pasando la información al funcionario de clasificación y precios, quien asigna valores a las reses y entrega vales de pago a los ganaderos. Durante los pocos meses que el matadero lleva en funcionamiento, Ud. ha tenido algunos problemas a causa de ganado robado. La policía le ha pedido que solicite pruebas de propiedad cada vez que Ud. sospeche que los animales no son propiedad de quien los entrega al mercado, en vista de que es prácticamente imposible hacer algo una vez que el ganado ha sido faenado. Los ganaderos pueden obtener sus pruebas de propiedad, pero el procedimiento es complicado y las autoridades pertinentes se resisten a llevar a cabo las investigaciones necesarias, salvo que se sientan obligadas a realizarlas. Ud. siempre acepta ganado de algunos ganaderos cuya honradez le consta, así como de cooperativas muy conocidas, sin hacer preguntas. Hay quien le da una generosa "propina" porque saben los inconvenientes que Ud. podría ocasionarles; Ud. tiene más sospechas sobre el ganado proveniente de otras zonas, especialmente si los ganaderos no se han preocupado de darse a conocer, y rechaza sistemáticamente el ganado proveniente de determinada aldea cuyos habitantes tienen fama de ser poco honrados. Esto significa que deben dejar temporalmente su ganado en un establo mientras obtienen los certificados que acreditan la propiedad del mismo. En una ocasión, un ganadero de esta zona retiró su ganado sin siquiera intentar su admisión en un segundo intento. Recientemente, Ud. se negó a admitir otro hato en forma inmediata, y su dueño amenazó con quejarse a la autoridad local de su comunidad. Ahora Ud. se pregunta si el Gerente del matadero lo ha mandado a llamar por esta u otra razón.

Esquema 5.A

Usted es Gerente de la central lechera de la Unión, y se ha encontrado en una situación muy embarazosa con motivo de una inspección imprevista por funcionarios del Ministerio de Salud. Estos funcionarios no opusieron reparos a las condiciones sanitarias y físicas de las instalaciones, pero cuando pidieron ver las hojas de registro de la máquina que controla la temperatura de los colectores de leche, se encontró usted con que nadie se había preocupado de reponer las hojas en varias semanas, por lo que la hoja existente mostraba registros estampados unos sobre otros y era totalmente ilegible. Los funcionarios del Ministerio señalaron que tendrían que mencionar el hecho en su informe, abandonando luego la planta. Usted le ha pedido al supervisor de control de calidad, que es el encargado de los registros y del mantenimiento de la calidad, que pase por su oficina y le explique su falla.

Córtese aquí

Esquema 5.B

Usted es supervisor de control de calidad de la central lechera de la UCRA. En la reciente e inesperada visita de inspección que realizarán dos funcionarios del Ministerio de Salud, éstos se mostraron satisfechos con lo que observaron, aunque no pudieron ocultar su desaprobación cuando usted no pudo mostrarles un registro claro de la máquina que controla la temperatura de los tanques colectores de leche. Hacia meses que no se renovaba la hoja en que la máquina registra ese dato, por lo que estaba totalmente cubierta de registros y era absolutamente ilegible. Usted sabe que es su deber reemplazar la hoja todas las semanas, pero nadie le había pedido nunca ver una hoja completa y, hasta hace unas semanas, ni siquiera había hojas impresas de repuesto. Así fue como usted mismo tuvo que improvisar algunas hojas, copiándolas de una hoja usada. Como Ud. puede leer la temperatura del tanque en cualquier momento y sin tener que recurrir a mirar el registro impreso, pensó que era realmente innecesario cambiar las hojas semanalmente. A pesar de todo, no le sorprende que el Gerente de la central lechera lo haya llamado a su oficina.

la ayuda que prestan los números

- Lección 3.1 El uso de números en la toma de decisiones
- Lección 3.2 El balance
- Lección 3.3 Análisis financiero
- Lección 3.4 Análisis de las cuentas de una unión de cooperativas
- Lección 3.5 Discusión sobre el análisis de las cuentas
- Lección 3.6 La necesidad de los presupuestos
- Lección 3.7 Presupuestos de efectivo
- Lección 3.8 Elaboración de presupuestos
- Lección 3.9 Desviaciones respecto de lo presupuestado
- Lección 3.10 Identificación y estructuración de informes financieros
- Lección 3.11 Sistemas de informes y de control

LECCION 3.1

EL USO DE NUMEROS EN LA TOMA DE DECISIONES

Objetivo: Capacitar a los participantes en el uso de cuentas simples y otras cifras como ayuda para tomar decisiones.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: Estudios de caso: "¿Quién tiene razón?"

Guía para el instructor:

La estructura de esta lección, así como el uso del material, dependerá del grado de familiaridad que los participantes demuestren tener con las prácticas contables. Asegúrese de que cada participante realmente comprende cómo se construyen y usan las cuentas. No basta solamente con conocer y definir la terminología.

Una posible estructura para la lección es la que se indica a continuación:

- 1) Recurriendo a cifras muy sencillas, averigüe cuánto saben los participantes sobre cuentas de resultados. Cerciórese de que todos saben bien cómo proceder respecto de los movimientos de existencias (stocks) cuando se calcula el costo de la mercadería producida ó vendida; de si dominan la diferencia entre costos fijos y variables; y de si conocen los distintos modos de valorar los inventarios.

Pida a los participantes que determinen si la empresa siguiente tiene pérdidas ó excedentes:

Ventas	\$1 000
Compras	\$1 000
Otros gastos	\$ 100

La mayoría responderá que está perdiendo dinero. Pregunte entonces qué otra información es necesario tener antes de poder responder mejor. Deberían sugerir los movimientos de existencias durante el período. Las cifras siguientes ilustran el punto.

	<u>Caso 1</u>	<u>Caso 2</u>
Existencias iniciales	\$ 3 000	\$ 3 000
Compras	<u>1 000</u>	<u>1 000</u>
Total	4 000	4 000
Menos existencias al cierre	<u>2 800</u>	<u>3 200</u>
Costo de la mercadería vendida	1 200	800
Ventas	<u>1 000</u>	<u>1 000</u>
Excedente bruto	(200)pérdida	200
Otros gastos	<u>100</u>	<u>100</u>
Excedente Neto	\$(300)pérdida	\$ 100

Una fábrica se desempeña de la siguiente manera durante el mes 1:

Unidades producidas	1 000
Costos totales	\$2 000
Costo unitario	\$ 2

Si produce 1 500 unidades en el mes 2, ¿cuáles serán sus costos totales y el costo unitario?

Los participantes pueden responder \$3 000 y \$2. Haga aflorar, o introduzca, la distinción entre costos fijos y variables, mencionando casos extremos tales como el de los hoteles y el de los vendedores del mercado. Pida a los participantes que calculen la respuesta para el mes 2 según las siguientes condiciones:

	<u>Caso 1</u>	<u>Caso 2</u>
Costos fijos	\$ 500	\$1 500
Costos variables por unidad	\$ 1.50	\$ 0.50
Costos totales por 1 500 unidades	\$2 750	\$2 250
Costo unitario por 1 500 unidades	\$ 1.85	\$ 1.50

- 2) Después de revisar lo anterior, distribuya el material y pida a los participantes que, individualmente, resuelvan el problema del estudio de caso no. 1.

- 3) Pida a los participantes que señalen si tenían razón los agricultores o el encargado de abastecimientos ¿Cuál debió ser el precio: \$100 ó \$150 el bidón? Discuta los métodos LIFO y FIFO de evaluación de inventarios, enfatizando que los procedimientos contables en si mismos no son más que instrumentos o herramientas. En una materia como ésta, el gerente tendrá que tomar una decisión basándose en su solo juicio. Pida a los participantes que indiquen qué factores podrían influir en su decisión.

(LIFO: Last-in-first-out; lo último en entrar sale primero; inventario a costos más viejos. FIFO: First-in-out; lo que entra primero sale primero; inventario por últimos costos).

Estudio de caso 1

Alternativa uno: Los bidones antiguos se venden a \$3/litro

Ventajas:

- El precio de compra determina el precio de venta: no hay quejas de los socios sobre "excedentes por acumulación de existencias" por parte de la cooperativa.

Desventajas:

- Los registros de existencias han de ser bastante detallados si se quiere estar seguro de que solamente las existencias antiguas se venden a precios antiguos.
- El problema de quién se lleva el producto antiguo y barato: posibilidad de ser tachado de "favoritismo".

Alternativa dos: Los bidones antiguos se venden a \$5/litro

Ventajas:

- Todo el mundo paga el mismo precio, sin favoritismos y sin peligro de vender insecticida a menos del costo.

Desventajas:

- Utilidad por inventario (si bien este excedente puede luego repartirse entre los socios).
- 4) Pida a los participantes que aborden el segundo caso: tal como ocurrió en el caso del primero, es muy probable que haya opiniones divergentes. Discuta el concepto de costos fijos y variables y señale que hay muchos costos que no pueden clasificarse con claridad en una u otra categoría.

Estudio de caso 2

Una alternativa consistiría en vender la mantequilla a \$2.50 con destino a los Estados Unidos. La central lechera pierde por lo menos \$1 000, es decir, la diferencia entre el costo de producción (\$3.00/kg) y el precio de venta (\$2.50/kg) multiplicada por 2 000, que es el número de kilos.

Algunos participantes argumentarán que la central lechera pierde más de \$1 000, considerando los costos de mantener frigorizado el excedente de 2 000 kilos de mantequilla durante varios meses.

Pregúnteles si los costos de almacenamiento en un frigorífico son costos fijos o variables: algunos responderán que son fijos. Tanto si la central lechera vende o compra los 2 000 kilos como si no, el frigorífico pertenece a la central y tendrá que funcionar para almacenar leche, queso y otras partidas de mantequilla de la central. Guardar los 2 000 kilos en existencias no le cuesta nada extra a la central lechera. Se justificaría una decisión de no vender el producto y mantenerlo en existencia con vistas a una posible, aunque remota, venta futura en el mercado local. La venta a los Estados Unidos implicaría una pérdida segura de \$1 000. Sin embargo, si la central lechera tuviera que arrendar espacio frigorizado extra para almacenar los 2 000 kilos de mantequilla, los costos de almacenamiento refrigerado (varios cientos de dólares al mes) se harían variables. Por lo tanto, deberían ser incluidos en los costos totales de las dos toneladas de mantequilla. Es evidente que, con la muy remota posibilidad de vender el producto en el mercado local,

se debería aceptar la oferta de compra de parte de los Estados Unidos. Las pérdidas subirían de \$1 000, pero seguirían aumentando si se continúa conservando la mantequilla.

Pida a los participantes que aborden el tercer caso. Ilustre la naturaleza de la decisión con el ejemplo siguiente:

Una fábrica tiene \$1 000 de costos fijos mensuales, y el costo variable por unidad de producto es de \$1. La capacidad de producción es de 6 000 unidades por mes. Los estudios de mercado sugieren que los consumidores comprarán distintas cantidades a distintos precios, tal como se indica a continuación:

<u>Precio unitario</u>	<u>Demanda mensual</u>
\$2.00	3 000
\$1.80	4 000
\$1.50	5 000

¿A qué precio conviene vender?

A continuación, cerciórese que los participantes pueden calcular el "punto de equilibrio" real para el nuevo sistema, es decir, el número mínimo de cabezas de ganado extra que habría que traer al matadero, a razón de \$5 por res, para hacer que el nuevo sistema resultase rentable.

Estudio de caso 3

Análisis de pérdidas y excedentes/día

Situación 1: como la actual, es decir: 100 reses/día, sin ningún costo extra de transporte.

Costos fijos	\$ 5 000
Costos variables	\$ <u>15 000</u>
	\$ 20 000
Ingresos: 18 000 kg a	
\$1/kg.	\$ <u>18 000</u>
Pérdida	\$ 2 000

Situación 2: la cooperativa paga por cada res \$5 extra para compensar el transporte, pero no consigue ganado extra, esto es, se siguen suministrando 100 reses por día.

Costos fijos	\$	5 000	
Costos variables	\$	<u>15 500</u>	(\$5/res extra por transporte)
	\$	20 500	
Ingresos	\$	<u>18 000</u>	
Pérdida	\$	2 500	

Situación 3: lo mismo que la anterior, pero el número de reses aumenta en un 50%, subiendo así a 150 reses/día.

Costos fijos	\$	5 000	
Costos variables	\$	23 250	(22 500 pagado a los ganaderos y 750 por costo de transporte)
	\$	28 250	
Ingresos: 150 reses			
x 180 kg x \$ 1	\$	<u>27 000</u>	
Pérdida	\$	1 250	

Situación 4: lo mismo que en la situación 2, pero el suministro de animales sube a 200 reses por día.

Costos fijos	\$	5 000	
Costos variables	\$	31 000	(30 000 pagado a los ganaderos y 1 000 por costo de transporte)
	\$	36 000	
Ingresos: 200 reses			
x 180 kg x \$ 1	\$	<u>36 000</u>	
	\$	0	(ni pérdida, ni excedente)

Procure que aflore el siguiente razonamiento:

- cada res aporta \$180 cuando es faenada y vendida;
- de los \$180, \$150 se usan para pagar al productor y \$5 para transporte;
- con los \$25 restantes se pagan los costos fijos; en otras palabras, cada res extra aporta \$25 para pago de los costos fijos.

Los costos fijos son \$5 000. En consecuencia, ¿cuántas reses hay que vender diariamente para pagar los costos fijos?

$$\frac{\$ 4\ 000}{\$ 25} = 200 \text{ reses/día}$$

En esta situación, se pagarían todos los costos, pero no sobraría dinero. Estamos en una situación en que ni se gana ni se pierde, es decir, en el "punto de equilibrio". La fórmula para calcular el punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ingreso/Unidad} - \text{Costos variables}}$$

Pida a los participantes que imaginen una situación en la que el matadero paga \$5/res por transporte. ¿A razón de cuántas reses/día tendría el matadero la misma pérdida de \$2 000 que hoy muestra?

Aplicando la fórmula anterior:

$$\frac{\$ 5\ 000 - \$ 2\ 000}{\$ 180 - \$ 155} = 120 \text{ reses/día}$$

Aunque en este caso las cifras no deciden por el gerente, sí que simplifican bastante la decisión:

- si el gerente tiene buenas razones para suponer que, como resultado de pagar \$5/res por concepto de costos de transportes, el número de reses aportadas subirá a 120 por día, debe seguir decididamente el consejo del contador y pagar el costo del transporte. En cuanto el número de reses pase de 120, ese a preferir esta situación.

¿Quién tiene razón?

- 1) Los socios de la Cooperativa Algodonera Comarcal de Delta, en la región Alfa, estaban decepcionados y molestos con su nueva Unión de Cooperativas. Sabían que en el almacén de insumos había varios bidones de 50 litros de insecticida, sobrantes de la temporada anterior, cuando lo pagaron a \$100 el bidón. Ahora, a comienzos de la nueva estación, se les cobra \$150 por bidón de exactamente el mismo insecticida, y les consta que una parte al menos de los bidones en cuestión son remanentes del stock del año anterior.

El jefe de almacén les ha explicado que, para la presente temporada, el precio era \$3 por litro para bidones de 50 litros, y que todo el mundo estaba pagándolo, prescindiendo de si el bidón comprado era de esta temporada o de la anterior.

El secretario de la cooperativa no quedó convencido, y se ha quejado a la sede central de la Unión; el gerente general debe ahora tomar una decisión.

- 2) Al comenzar los agricultores a entregar más leche a la central lechera de la UCRA, la gerencia empezó a aprovechar la demanda existente para el mercado de exportación. Esto significaba que tenía que tomar sus propias decisiones en cuanto a precios, ya que los precios de exportación, a diferencia de los del mercado nacional, no estaban intervenidos.

Surgió un desacuerdo entre el gerente de la sección mantequería y el ejecutivo encargado de la comercialización, con motivo de recibirse una petición - transmitida por un representante del Servicio Nacional de Comercio Exterior destacado en los Estados Unidos - para el envío de 2 000 kg. de mantequilla, siempre que el precio, en almacén no pasara de \$2.50 el kilo.

El mercado local sólo absorbe unas tres cuartas partes de la producción de mantequilla de la planta, existiendo 2 000 kilos ya embalados y guardados en la cámara frigorífica. Este stock se ha acumulado durante los últimos meses, habiendo calculado el gerente

de la sección mantequería que cuesta \$3 producir un kilo de mantequilla. Por lo tanto, está bastante satisfecho con el precio, en almacén, del mercado local, que es de \$3.50 por kilo.

Cuando leyo el precio solicitado desde los Estados Unidos, señaló que el funcionamiento de la cámara frigorífica cuesta varios cientos de dólares al mes. Las existencias de mantequilla que han estado ocupando un valioso espacio en la cámara por largo tiempo, bien pueden ahora valer más de \$3.50 por kilo. Venderlas a \$2.50 el kilo supondría una pérdida enorme. Debería agregarse que las extensas investigaciones realizadas para detectar mercados de exportación más favorables no lograron identificarlos.

El ejecutivo encargado de la comercialización mantuvo su punto de vista. Le interesaba el negocio de exportación, y opinaba que se debía exportar al precio de \$2.50. No hubo acuerdo entre los dos, por lo que recurrieron al Gerente General para que zanjase la cuestión.

- 3) El matadero de la UCRA no era rentable, pero el gerente no podía aceptar que la solución consistiera en aumentar los costos. Los productores de ganado habían respondido bastante bien cuando la Unión abrió esta planta faenadora, pero la demanda de carne y la capacidad del matadero siempre excedieron al suministro de reses. Muchos productores continuaban vendiendo sus reses a carniceros locales, a pesar de obtener precios más bajos, pues argumentaban que el ganado perdería peso si tuviesen que llevarlo hasta el matadero, y que, en todo caso, se perdería demasiado tiempo en el camino.

El gerente del matadero pidió a los productores que llevasen a las reses en camiones, pero los productores se negaron a pagar el costo extra de \$5 por cabeza que este transporte implicaría.

El matadero trabajaba 20 días al mes, y el volumen medio de la operación era de 2 000 reses por mes. Los costos de explotación de un día típico eran los siguientes:

Reses faenadas		100 reses
Costo pagado a los productores		\$ 15 000
Salarios	Costos fijos	\$ 2 000
Gastos generales		\$ <u>3 000</u>
Costo total		\$ 20 000
Carne producida		18 000 kilos

El precio de venta promedio era de \$1 por kilo

Uno de los contadores sugirió que el matadero pagase los costos del transporte de ganado, argumentando que esta concesión, aunque sólo aportase un pequeño aumento del número de reses faenadas, valdría la pena. El gerente del matadero no se entusiasmó con la idea, diciendo que su cometido era reducir los costos, y no aumentarlos, por lo que le pidió al contador que probara lo que decía.

LECCION 3.2

EL BALANCE

Objetivo: Capacitar a los participantes en la elaboración y análisis de balances, y de estados en que se expongan las fuentes y usos de fondos, en el caso de una organización sencilla.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: "¿Qué tal marcha la UCRA?" y "La nueva situación".

Guía para el instructor:

Al igual que ocurre respecto de las cuentas de resultados ("El uso de números en la toma de decisiones"), el conocimiento real que los participantes tengan sobre la elaboración y el uso de los balances puede ser muy variado, y puede incluso ocurrir que sea nulo aunque se conozca de oídas la terminología.

La lección puede estructurarse en la forma siguiente:

- 1) Pida a los participantes que indiquen qué es un balance y cuál es su finalidad; o bien haga una lista de las necesidades de información financiera de los gerentes y, partiendo de esta lista, desarrolle la estructura de un balance. Pregunte por qué los dos lados han de cuadrar necesariamente y cuide de que todos los participantes comprendan que los distintos métodos de disponer contablemente las cifras (el norteamericano, el británico, etc.) no afectan a las reglas básicas de la elaboración de balances ni al modo de utilizarlos.
- 2) Recuerde a los participantes (o enséñeles por vez primera) qué partidas son activos (usos de fondos) y cuáles son pasivos (fuentes de fondos), pidiéndoles que clasifiquen en una u otra de estas dos categorías las partidas de una lista en que aparezcan entremezcladas las de ambas categorías.

- 3) Distribuya el material titulado "¿Qué tal marcha la UCRA?" y deje a los participantes que elaboren la respuesta por sí solos: si les resulta difícil, quizá convenga pedirles que señalen primero, sin citar cifras, qué partidas son usos (activos) y cuáles son fuentes (pasivos). La transacción 1 por ejemplo genera las partidas siguientes:

<u>Activo</u>	<u>Pasivo</u>
Desmotadora (valor total)	Préstamo del Banco
Remanente en caja/bancos	Remanente que se adeuda al vendedor de la desmotadora.

El balance de la UCRA, presentado del modo llamado "americano", se vería de la siguiente manera:

<u>Activo</u>	\$	<u>Pasivo</u>	\$
Caja/bancos	67 000	Sobregiros	24 000
Préstamos a los socios	20 000	Acreeedores (pago final de la desmotadora)	50 000
Vehículos motorizados	10 000		
Mobiliario	1 000	Acreeedores (compra de camiones)	10 000
Alquiler anticipado	1 000	Acreeedores (compra de acciones)	6 000
Desmotadora	300 000	Depósitos de los socios	10 000
Acciones en otras instituciones cooperativas	6 000	Préstamo del Banco Cooperativo	300 000
		Capital Social	5 000
TOTAL	\$ 405 000	TOTAL	\$ 405 000

Revise el ejercicio cuidadosamente con los participantes, asegurándose de que todo error es comprendido y corregido. Si es preciso, plantee además otro ejercicio similar a éste para cerciorarse de que se han comprendido cabalmente los principios involucrados.

- 4) Por medio de ejemplos muy sencillos, con uno o dos rubros nada más, muestre el concepto del movimiento de fondos durante cierto período, conducente a un nuevo balance al final de dicho período. Cuide de que los participantes lleguen a conocer bien como se mueven los fondos de un rubro a otro. El que lo comprendan bien será una excelente confirmación de que han comprendido el balance mismo.
- 5) Distribuya el material "La nueva situación" y dé a los participantes hasta 30 minutos para que formulen un estado explicativo de los cambios ocurridos entre el balance que elaboraron antes y el que se entrega en este nuevo material. Asegúrese de que todos tienen una copia corregida y limpia del balance que han elaborado recién y mantengalo a la vista en la pizarra o en el retroproyector con el fin de evitar malas interpretaciones.
- 6) Reitere que los errores en este tipo de trabajo se producen principalmente por desorden en la presentación de las cifras y por fallas en los cálculos, antes que por la ausencia de un conocimiento básico sobre los principios involucrados. Los gerentes, cualquiera que sea el nivel a que se desempeñen, no pueden permitirse cometer simples errores matemáticos.
- 7) Cuando los participantes hayan terminado el ejercicio, revíselo con ellos. El estado explicativo de los cambios habidos durante el período considerado es como sigue:

<u>Cómo se ha usado el dinero</u>		<u>De dónde se obtuvo el dinero</u>	
	\$		\$
Aumento de las existencias	40 000	Reducción de caja/bancos	52 000
Aumento de los anticipos a los socios	20 000	Consumo de alquiler pagado por anticipado	1 000
Aumento de las acciones de otras instituciones	4 000	Aumento en acreedores varios	25 000
Aumento de mobiliario y accesorios	4 000	Aumento del sobregiro	26 000

<u>Cómo se ha usado el dinero</u>		<u>De dónde se obtuvo el dinero</u>	
	\$		\$
Aumento en edificios	30 000	Aumento de los depósitos de los socios	10 000
Aumento del valor de los vehículos	200 000	Aumento de la deuda por vehículos	190 000
Nuevo pago adelantado	200 000	Aumento de los depósitos de cooperativas asociadas	10 000
Reducción de la deuda por la desmotadora	50 000	Aumento del préstamo del Banco de Desarrollo	250 000
Reducción de la deuda por compra de acciones	6 000	Aumento de las subscrip- ciones de capital	10 000
Fondos consumidos por pérdidas operacionales			20 000
TOTAL	\$ 574 000	TOTAL	\$ 574 000

¿ Qué tal marcha la UCRA?

Cuando se creó, la UCRA asumió varias tareas que estaban en manos de las cooperativas de primer grado y de otras empresas, compró la desmotadora de algodón a su antiguo dueño y también comenzó a planificar nuevas actividades, nunca antes desarrolladas en la región.

Al cabo de su primer mes de existencia, el Gerente General pidió un estado de situación financiera, con el fin de ver cómo marchaba la Unión, cuál era su patrimonio y cómo se había financiado. El estado en cuestión tenía que elaborarse a partir de una lista bastante confusa de asuntos a tratar, como la siguiente:

- 1) La UCRA compró la desmotadora por \$300 000, con un préstamo del Banco Cooperativo. Se habían pagado \$250 000, y el resto lo tenía la UCRA en su cuenta bancaria, para pagarlo una vez ultimados los arreglos finales de la compraventa.
- 2) Las cinco cooperativas en actividad de la región habían suscrito \$1 000 cada una como acciones de capital de la UCRA.
- 3) La UCRA había tomado \$10 000 de depósitos a la vista de sus socios. Consiguió otro préstamo de \$20 000 del Banco Cooperativo, para préstamos a los socios; en total, había prestado a los socios \$20 000.
- 4) La UCRA había comprado cinco camiones a las cooperativas primarias, a \$2 000 cada uno; estos camiones se iban a pagar en especie, en forma de insumos agrícolas, al inicio de la próxima temporada.
- 5) La UCRA había obtenido de un banco comercial un préstamo de \$4 000. De esta suma, \$1 000 se pagaron por muebles, \$1 000 por concepto de seis meses de alquiler anticipado de las oficinas, a partir del término del primer mes, manteniéndose el saldo en la cuenta de la Unión.
- 6) Hasta la fecha, la UCRA no había tenido gastos por concepto de sueldos no otros gastos de explotación, dado que los primeros meses

de operación se iban a financiar gracias a una donación de un departamento del Registro de Cooperativas.

- 7) La UCRA había adquirido \$6 000 en acciones de Organizaciones Cooperativas Nacionales que había de pagar a los tres meses.

Tarea:

Elaborar un estado de situación financiera de la UCRA que demuestre al Gerente de dónde provienen los fondos y cómo se emplean.

La nueva situación

A los seis meses de funcionamiento, el balance de la UCRA se presentaba como sigue:

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
Caja/bancos	15 000	Acreedores varios	25 000
Existencias	40 000	Sobregiro	50 000
Anticipos a productores	50 000	Depósitos individuales	20 000
Provisión por deudas incobrables	<u>10 000</u>	Adeudado a dueños de camiones	200 000
	40 000	Depósitos de cooperativas	10 000
Acciones de otras organizaciones	10 000	Adeudado al Banco Cooperativo	300 000
Mobiliario y accesorios	5 000	Suscripciones de co- operativas asociadas	15 000
Edificios	30 000	Adeudado al Banco de Desarrollo	250 000
Vehículos	210 000	Total	<u>\$870 000</u>
Planta y maquinaria	300 000	Menos:	
Pago anticipado por construcción del matadero	<u>200 000</u>	Pérdidas de explotación	10 000
		Deudas incobrables	<u>10 000</u>
TOTAL	<u>\$850 000</u>	TOTAL	<u>\$850 000</u>

Se nota claramente que se ha progresado bastante, pero las cooperativas asociadas quedaron un poco confundidas ante todas estas cifras: querían saber qué había ocurrido durante los primeros meses de actuación; de dónde provino el dinero; y cómo se usó.

Tarea: Elaborar un estado en que se explique cómo se ha llegado a este balance a partir del anterior, se dé una lista de las fuentes de que se obtuvieron los fondos, y se indique cómo se han utilizado éstos.

LECCION 3.3

ANALISIS FINANCIERO

Objetivo: Capacitar a los participantes para evaluar la capacidad de endeudamiento y la gestión financiera general de una cooperativa de primer grado a partir de sus cuentas anuales.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: "La petición de crédito".

Guía para el instructor:

Esta lección se orienta a introducir brevemente a los participantes en el análisis de los índices financieros fundamentales para la gestión, así como a hacerles comprender qué es lo que se puede y lo que no se puede colegir sobre una organización inspeccionando su balance. En las lecciones 3.4 y 3.5 habrá más tiempo para un examen más detallado de las cuentas de una unión de cooperativas.

Muchas personas están familiarizadas con los índices críticos y pueden calcularlos a partir de un balance de situación, pero tienen poca idea sobre cómo utilizar los resultados para recomendar cambios. Las cuentas sencillas que figuran en el ejercicio, así como otras posiblemente deben usarse no sólo para calcular índices sino también para extraer conclusiones a partir de ellas.

La lección puede estructurarse como sigue:

- 1) Anote en el pizarrón o en el retroproyector algunos ejemplos sencillos y exagerados de cuentas que muestren situaciones poco satisfactorias. Pueden referirse a un negocio que se encuentra en situación de quiebra, con excesivas existencias, una participación mínima en el capital por parte de los socios, o excesivo número de deudores. Pregunte a los participantes qué es lo que anda mal en esas organizaciones imaginarias ejemplificadas y, partiendo de la discusión de los ejemplos, elabore una lista de índices útiles, como son los de liquidez, rotación de inventarios, rotación de deudores y acreedores, y solvencia.

Si los participantes no están aun familiarizados con el cálculo de índices y su análisis, puede formularse la siguiente introducción.

Cuando un banco tramita una solicitud de préstamo, considera los tres aspectos siguientes:

- i) Seguridad de la inversión (¿Nos devolverán el dinero?)
- ii) Liquidez del préstamo (¿Será capaz el prestatario de pagar las cuotas e intereses en las fechas acordadas?)
- iii) Rentabilidad del préstamo (¿Cuánto interés podemos cobrar?)

Para dilucidar estas interrogantes, las entidades financieras solicitan cuentas anteriores de la empresa y las someten a análisis. Con estos análisis e interpretaciones obtienen un conocimiento revelador de la posición financiera del cliente, lo que ayuda a tomar decisiones. Los financieros cuentan con dos herramientas:

- i) Análisis del flujo de fondos (visto y discutido ya en 3.2)
- ii) Análisis de índices.

Estos análisis pueden ser aplicados, como a veces ocurre, por los propios gerentes de una empresa con el fin de diagnosticar áreas en que es preciso actuar y la naturaleza de las medidas a adoptar.

Índice: Un índice es un número que muestra una relación entre dos cifras o conjuntos de cifras. La forma más usual de expresar los índices es como porcentajes.

A. Indices referentes a la estructura del capital y la eficiencia

$$1. \text{ Índice de propiedad} = \frac{\text{Capital propio} \times 100}{\text{Activo total}}$$

Capital propio = Capital en acciones + excedentes + reservas

Activo total = Activo fijo + activo circulante

Indica:

- i) Qué parte del activo se financia con fondos propios y qué parte se financia con préstamos.
- ii) Un índice elevado denota que la base de capital es fuerte, pero también puede ser un indicio de sobrecapitalización.

$$2. \text{ Índice de endeudamiento } = \frac{\text{Total deudas externas} \times 100}{\text{Capital propio}}$$

Indica:

- i) La proporción entre las deudas y los fondos propios.
- ii) Por lo general, todo índice superior al 100% debe examinarse con atención.
- iii) Cuanto mayor es el índice, mayor es la participación de los acreedores, más onerosos los cargos por intereses y mayor la falta de flexibilidad en el negocio.

$$3. \text{ Índice de rotación de inventario } = \frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{ Inventario promedio } = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

Indica:

- i) Número de veces que se renuevan las existencias.
- ii) La rotación depende de la naturaleza del negocio.
 - Más alta en artículos de consumo.
 - Más baja en artículos suntuarios.
- iii) Un bajo índice de rotación acusa una mala política de adquisiciones, acopio y acumulación de existencias excesivas.

$$4. \text{ Índice existencias/capital circulante } = \frac{\text{Inventario al cierre de período}}{\text{Capital circulante}}$$

Capital circulante = Activo circulante - Pasivo de corto plazo

Activo circulante - Incluye el efectivo, deudores varios, existencias y otros activos que normalmente se convierten en efectivo en menos de un año.

Pasivo de corto plazo - Incluye las partidas de pasivo cuya liquidación es exigible dentro de 12 meses.

Indica:

Proporción de existencias inventariadas en relación con el capital circulante.

5. Velocidad de cobranza

Puede medirse recurriendo a dos índices. El primero indica el promedio diario de ventas a crédito:

Total de ventas al crédito en un año

360

El segundo indica el número medio de días por el que se otorga crédito; la fórmula para este cálculo no es tan obvia como la anterior, pero el siguiente ejemplo bastará sin duda para aclarar su aplicación. La fórmula es:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar al final de un período}}{\text{Total ventas a crédito en ese período}} \times \frac{\text{número de días del período}}{\text{del período}}$$

Ejemplo: Supóngase que se han efectuado las siguientes ventas a crédito de enero a marzo:

Enero: 1 000/se dan 2 meses de crédito/pago vence en marzo

Febrero: 1 000/se dan 2 meses de crédito/pago vence en abril

Marzo: 1 000/se dan 2 meses de crédito/pago vence en mayo

El 31 de marzo queremos saber el número promedio de días por el que hemos otorgado crédito durante el primer trimestre del año.

Aplicando la fórmula anterior:
$$\frac{2\ 000}{3\ 000} \times 90 = 60 \text{ días o dos meses}$$

6. Velocidad de pago

Se aplica el mismo razonamiento que en el caso de la "velocidad de cobranza". El promedio diario de compras a crédito se obtiene mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Total de compras a crédito en un año}}{360}$$

El número promedio de días por el cual se otorga crédito resulta de aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar al final de un período}}{\text{Total compras a crédito en ese período}} \times \text{número de días del período}$$

B. Índice de liquidez

$$1. \text{ Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo de corto plazo}}$$

Un índice saludable debería mostrar una relación 2.1.

Indica:

- i) Suficiencia del capital circulante
- ii) Un índice demasiado alto es signo de una acumulación excesiva de existencias o de efectivo ocioso.

$$2. \text{ Índice de liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo de corto plazo} - \text{Sobregiro}}$$

Normalmente, la relación debe ser cercana a 1.1

Indica:

Posición de liquidez neta, es decir, si se pueden atender inmediatamente los pagos exigibles.

C. Índices de rentabilidad

$$1. \text{ Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{Excedente bruto}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Indica:

Excedente obtenido

$$2. \text{ Rentabilidad de los fondos propios } = \frac{\text{Excedente neto después de impuestos}}{\text{Capital propio}} \times 100$$

Indica:

Tasa de retorno de los fondos propios.

$$3. \text{ Rentabilidad de las ventas } = \frac{\text{Excedente neto}}{\text{Ventas}}$$

Indica:

Márgen de beneficio en las ventas.

Los índices calculados aisladamente no ayudan gran cosa; han de considerarse simultáneamente y atendiendo a sus relaciones mutuas, pues sólo así ayudan eficazmente a la gerencia a adoptar decisiones.

El ejemplo siguiente corresponde a una situación con bajo índice de rotación de inventarios, excesivo crédito, poca liquidez e insuficiente participación de los socios. Puede usarse también para comprobar si los participantes entienden la relación entre la cuenta de explotación y el balance.

Cuenta de explotación del almacén cooperativo XYZ en 1980

Ventas		\$10 000
Existencias iniciales	\$20 000	
Compras	<u>\$10 000</u>	
	\$30 000	
Menos: Existencias finales	\$22 000	
Costo de la mercadería vendida	\$ 8 000	
Excedente bruto		\$ 2 000
Gastos		<u>\$ 1 500</u>
Excedente neto		\$ 500

Balance del almacén cooperativo XYZ
al 31 de diciembre de 1980

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
Caja y bancos	\$ 500	Cuentas por pagar	\$10 000
Cuentas por cobrar	\$ 8 000	Sobregiros	\$20 000
Existencias	\$22 000	Excedentes reinvertidos	\$ 1 000
Edificios	\$ 1 000	Acciones de los socios	\$ 2 000
Vehículos	\$ 1 500		
	\$33 000		\$33 000

- 2) Distribuya "La petición de crédito" y pida a los participantes que, en grupos o individualmente, evalúen la capacidad de la Cooperativa Algodonera de Delta para conseguir un préstamo de \$10 000, en los términos descritos, y su posición financiera en general.

- 3) Déles hasta media hora para esta tarea; reúna luego a todos los participantes y pídale que, individualmente o en grupos, expongan sus conclusiones.

- 4) Probablemente se formularán sugerencias como las siguientes:
 - La cooperativa no puede financiar un reembolso anual de \$1 500; para producir el excedente neto requerido, se precisa subir las ventas en un 20%, o en \$4 000 adicionales.
 - Una bonificación sobre entregas del 1.75% no es excesiva, pero ¿estarían los socios dispuestos a renunciar incluso a ella si fuera necesario para solventar el pago del préstamo?
 - La rotación de existencias de la cooperativa es de 21.87 veces al año; esto parece razonablemente rápido, pero estas cifras no sirven para revelar las situaciones de las existencias en cada momento del año. Las cuentas suelen hacerse en un período de existencias mínimas.

- La cantidad en cuentas por cobrar es despreciable en relación con las ventas totales, como cabe esperar de una cooperativa que vende sólo al contado.
 - La cantidad de efectivo (efectivo en caja y en el banco) parece mínima. ¿Es suficiente para las transacciones diarias?
 - El índice entre capital aportado por los socios y el total del capital empleado es 52% (2.2 a 4.2) o de 71% (3.0 a 4.2) si los préstamos de los socios se consideran como participación. ¿Cuál de las dos cifras es pertinente? ¿Es razonable la relación? ¿Qué efecto tendría el préstamo, si fuera concedido, sobre este índice? (El índice bajaría a 21% si los préstamos de los socios son considerados como capital aportado y a un 6.5% si no lo son).
 - El excedente supone el 2.5% sobre las ventas. ¿No debería la cooperativa redistribuir menos a los socios, para estar más protegida contra posibles variaciones de precios o de costos? Si el margen que se deja es demasiado generoso, siempre cabe subir la bonificación para recompensar así a los socios.
- 5) Pida a los participantes que indiquen qué otra información podrían necesitar antes de tomar una decisión sobre el préstamo solicitado. Quizá indiquen que pedirían más información sobre la calidad del gerente, la lealtad de los socios, los pronósticos sobre el negocio, la fiabilidad y congruencia de las cuentas anteriores y los derechos legales del prestamista en caso de mora.

La petición de crédito

La Cooperativa Algodonera de Delta era una de las pocas cooperativas aún activas en la región Alfa, y su Consejo de Administración apoyaba de modo entusiasta la labor de la Unión recién creada. Después de algunos meses, ese creciente entusiasmo de la Cooperativa llevó a los socios a revivir un proyecto que acariciaban desde hacía años: la construcción de edificios propios para oficinas y almacén, que reemplazarían a los ruinosos locales alquilados que venían ocupando desde hacía muchos años.

La Cooperativa se dirigió al Banco Cooperativo buscando financiamiento, y el Banco remitió su solicitud al Gerente General de la UCRA, preguntándole si consideraba que la situación financiera de la Cooperativa justificaba un préstamo de \$10 000 a reembolsar en diez años, a razón de \$1 500 por año, incluyendo intereses.

El Gerente General estudió las cifras más recientes de la Cooperativa de Delta, buscando así tener una apreciación general de la gestión financiera de la sociedad, según lo revelaban sus cuentas, y una opinión respecto de la solicitud de préstamo.

Balance de la CooperativaAlgodonera de Delta

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
	\$		\$
Bancos	150	Acreedores	200
Caja	50	Sobregiro	1 000
Cuentas por cobrar	100	Depósitos de los socios	800
Existencias	2 600	Fondo de reserva	100
Mobiliario y accesorios	300	Capital Social	2 100
Acciones de la UCRA	<u>1 000</u>		
TOTAL	4 200	TOTAL	<u>4 200</u>

Cuenta de explotación, durante doce meses, de la
Cooperativa Algodonera de Delta

	\$	\$	\$
Ventas del producto			40 000
Existencias iniciales	600		
Compras a los socios	<u>37 000</u>		
Total		37 600	
<u>Menos</u> existencias finales		<u>2 600</u>	
Costo neto de la mercadería			<u>35 000</u>
Excedente bruto			5 000
Gastos:			
Salarios	2 000		
Consejo de Administración	500		
Transporte	1 000		
Depreciación	100		
Alquiler	<u>400</u>		
Total			<u>4 000</u>
Excedente neto			1 000
<u>Más</u> Saldo balance anterior			<u>100</u>
Excedente total a distribuirse			1 100
Bonificación de comercializa-			
ción al 1.75%	700		
Fondo de educación	150		
Fondo de reserva	<u>150</u>		
			<u>1 000</u>
Saldo a favor			100

Tarea:

Asesore al Gerente General: ¿debe recomendar al Banco que otorgue el crédito que los algodonereros han solicitado? ¿qué le dicen las cuentas acerca de la gestión financiera de la Cooperativa?

LECCION 3.4

ANALISIS DE LAS CUENTAS DE UNA UNION DE COOPERATIVAS

Objetivo: Capacitar a los participantes en el uso de cuentas para fines de tomar decisiones de gestión.

Duración: Una a dos horas.

Material: "Cuentas de resultados anuales".

Guía para el instructor:

Existe siempre el riesgo de que los participantes que sepan algo de contabilidad dominen las discusiones plenarias y el trabajo de grupo, con lo cual, los que sepan menos pueden seguir en su ignorancia aún después de varias horas de instrucción.

Por esta razón, es preferible que la mitad de esta lección, o toda ella, se dedique a que los participantes trabajen cada uno de por sí en el análisis de las cuentas de la UCRA. Si se observa que los conocimientos de contabilidad son bastante parejos, al nivel que sea, quizá convenga dejar que los participantes formen grupos pequeños para examinar las cuentas.

Cuentas de resultados anuales

El contador de la UCRA creía haber terminado su trabajo. Las cuentas finales del primer año de operaciones de la Unión habían quedado terminadas y auditadas y se habían enviado al Departamento de Cooperativas pocas semanas después de terminar el año. ¿Qué más se le puede pedir a un contador?

El Gerente General lo mandó llamar y le preguntó que para qué servían las cuentas. Tras leve titubeo, el contador le respondió que eran para el Departamento de Cooperativas. El Gerente General replicó que, en su opinión, las cuentas sirven para ayudar a la gerencia y no simplemente para cumplir los requisitos de procedimiento impuestos por el Departamento de Cooperativas. ¿Resultan útiles estas cuentas, tanto al Gerente General como al resto de los gerentes, para ayudarles a trabajar mejor el año siguiente?

Balance de la UCRA tras el primer año de operaciones

<u>Activo</u>	\$	<u>Pasivo</u>	\$
Caja y Bancos	2 000	Cuentas por pagar	275 000
Cuentas por cobrar	90 000	Sobregiro	150 000
Préstamos a productores	115 000	Depósitos de cooperativas	185 000
<u>Menos: deudas incobrables</u>	<u>10 000</u>	Deuda Banco Cooperativo	450 000
Neto	105 000	Deuda Banco de Desarrollo	350 000
Adeudado por cooperativas	100 000	Depósitos de los socios	40 000
Existencias en insumos agrícolas	300 000	Acciones de las cooperativas asociadas	25 000
Existencias de productos	50 000	Excedente	2 000
Vehículos	190 000		
Mobiliario y accesorios	10 000		
Desmotadora (descontada la depreciación)	270 000		
Matadero	250 000		
Edificios	90 000		
Acciones de instituciones cooperativas	10 000		
TOTAL	<u>1 477 000</u> =====	TOTAL	<u>1 477 000</u> =====

Cuenta de explotación de la UCRA para los
primeros doce meses de operaciones

	<u>Insumos agrícolas</u>	<u>Producto</u>
	\$	\$
Ventas	850 000	600 000
Existencias iniciales	--	--
<u>Más:</u> adquisiciones	1 070 000	580 000
	<u>1 070 000</u>	<u>580 000</u>
<u>Menos:</u> existencias finales	300 000	50 000
Costo de la mercadería vendida	770 000	530 000
Excedente bruto	80 000	70 000
	↙	↘
Excedente bruto total		150 000
Intereses percibidos		10 000
Cargos por transporte		5 000
Excedente bruto total		<u>165 000</u>
 Gastos:		
Depreciación - Desmotadora	30 000	
- Vehículos	20 000	
Salarios	40 000	
Agua y electricidad	1 000	
Pago de intereses	45 000	
Gastos de imprenta y oficina	10 000	
Suministros y servicios	15 000	
Teléfono	1 000	
Provisión para incobrables	1 000	
	<u>163 000</u>	
TOTAL		<u>163 000</u>
Excedente		<u>\$ 2 000</u> =====

Tarea:

- 1) ¿Cómo podrían presentarse las cuentas para hacerlas más claras?
- 2) ¿Cuáles son los índices que más interesa examinar y qué enseñanzas brindan a la gerencia?
- 3) ¿Qué acción específica debería adoptar la gerencia de la UCRA durante el próximo año para remediar los problemas identificados al analizar las cuentas?

LECCION 3.5

DISCUSION SOBRE EL ANALISIS DE LAS CUENTAS

Objetivo: Que cada participante comparta las apreciaciones del grupo sobre un balance de situación dado y aprenda a aplicar lo aprendido a su propio caso real.

Duración: Una a dos horas.

Material: "Cuentas de resultados anuales" de la lección 3.4 y, si es posible, balances de situación de las propias organizaciones de los participantes.

Guía para el instructor:

Asegúrese de que también los participantes que no están familiarizados con los temas contables, y no sólo los que los conocen mejor, pueden aportar algo a esta lección y sacar provecho de ella. Puede que lo encuentren difícil, sobre todo si no se desenvuelven tan bien en otras esferas de la gestión, pero, si se permite que los que más saben monopolicen el uso de la palabra, los que saben menos nada aprenderán.

La lección puede estructurarse como sigue:

- 1) Pregunte a los participantes de qué otras maneras podrían haberse presentado las cuentas. Quizá mencionen otro formato (el sistema adoptado es el llamado "americano", pero hay otros), pero esto no es lo más importante. Algunos entendidos prefieren un esquema como el que se expone a continuación, que puede resultar más claro para los participantes que el método de dos columnas utilizado en el estudio de caso. Es importante enfatizar que no hay método mejor ni peor, y que las organizaciones deben adoptar el que resulte más útil a las personas a quienes se destinan las cuentas.

Fuentes de capital (Pasivo)

	\$
Acciones	25 000
Reservas	2 000
Préstamos a largo plazo	800 000
Depósitos	225 000
Sobregiros	150 000
TOTAL	<u>1 202 000</u> =====

Empleo del capital (Activo)

	\$	
Activo fijo	610 000	
Vehículos, mobiliario, accesorios	200 000	
Inversiones en otras coope- rativas	<u>10 000</u>	
Total		820 000
Activo circulante	2 000	
Existencias	350 000	
Cuentas por cobrar	<u>305 000</u>	
Total	657 000	
Menos: Pasivo de corto plazo	<u>275 000</u>	
Activo circulante neto		<u>382 000</u>
TOTAL		<u>1 202 000</u> =====

- 2) Examine con cierto detalle cada partida de las cuentas, tanto por sí misma como en relación con otras partidas con las que se puede establecer un índice interesante. Los siguientes puntos pueden emerger de los participantes y ser discutidos por todo el grupo.

Efectivo: ¿Es esta cantidad demasiado baja para hacer frente a las necesidades diarias?

Liquidez: ¿Qué parte del activo circulante está disponible en caso de necesidad inmediata: \$2 000, \$90 000, otra cantidad? ¿Qué elementos del pasivo de corto plazo pueden exigirse probablemente en breve plazo? En cualquier caso, la relación entre el activo circulante y el pasivo de corto plazo es demasiado baja, y cualquier demanda imprevista de fondos puede conducir a una situación de insolvencia.

Margen para deudas incobrables: ¿Es 8.7 una cifra apropiada o un margen demasiado optimista? En todo caso, \$10 000 se arrastraron de las antiguas organizaciones cuando la Unión se hizo cargo de los préstamos concedidos. ¿Se ha dejado algún margen para deudas incobrables en relación con la cartera de préstamos concedidos por la propia UCRA?

¿Se distinguen bien claramente las cifras que corresponden a deudores, a anticipos y a sumas adeudadas por las cooperativas asociadas? ¿Es posible que las deudas vencidas e impagas de los agricultores lleguen a crear problemas de incumplimiento de compromisos a las cooperativas que los agrupan?

Existencias: Si se toman las existencias del inventario de cierre de ejercicio como nivel de existencias promedio, la rotación de los suministros agrícolas es de sólo 2.56 veces por año. Esto parece ser demasiado lento y denota un uso dispendioso de recursos financieros que escasean, pero puede haber razones válidas para mantener elevados inventarios, tales como desabastecimiento, entregas poco fiables, alzas frecuentes en los precios, o hasta la estación en que se hace inventario. ¿Cómo se valoraron las existencias?

Las existencias de productos muestran una rotación de 10.6 veces por año. Esto parece adecuado, pero los productos perecederos no deben almacenarse durante más de un mes. ¿Es comercializable toda la mercadería inventariada?

Vehículos: ¿Qué implica una depreciación del 10% anual? ¿Es aconsejable depreciar más rápidamente los vehículos?

Acciones: ¿Deberían venderse las acciones de otras cooperativas por el valor con que figuran en el balance? ¿Son suscripciones que en realidad deberían cancelarse?

Acreedores: En promedio, la UCRA se está tomando más de 3 meses en pagar a sus proveedores.

$$\frac{275\ 000}{1\ 070\ 000} \times 360 \text{ días} = 93 \text{ días o } 3 \text{ meses.}$$

¿Se trata de una gestión eficiente de las fuentes de financiamiento o se está abusando de la paciencia de los proveedores?

Reservas: ¿Son demasiado pequeñas?

Recursos propios: La inversión de los socios es muy pequeña en comparación con la totalidad del capital empleado. Los prestamistas van a dudar en seguir prestando dinero, dado que los socios propietarios tienen tan poco que perder, y la Unión tiene también que pagar \$45 000 de interés anual. ¿Qué partidas habría que considerar, en realidad, como inversiones de los socios?

Excedente: Las cifras de los excedentes - 9.4% de excedente de suministros y 11.6% en las compras hechas a las

cooperativas productoras - parecen razonables.
Sin embargo, quizá haya que elevarlas a fin de
construir reservas y aumentar recursos propios.

Partidas del balance: ¿Son suficientemente detallados o hay exceso de
detalles? ¿Habría que añadir notas contables que
aclararan los aspectos valoración de existencias,
remuneración del personal, plantilla de personal,
tipos de actividades, etc.?

- 3) Pregunte a los participantes qué cambios recomendarían en la gestión de la UCRA a fin de mejorar la situación. Deberían sugerir una campaña para elevar la proporción de recursos propios, tanto solicitando la subscripción de aportes entre cooperativas nuevas y existentes, como aumentando los excedentes por concepto de venta de suministros y productos agrícolas para así generar reservas para reinversión. Esto puede ser un proceso largo, pero debe llevarse a cabo y los socios tienen que postergar sus expectativas de sacar rendimiento a sus inversiones por un período igualmente largo, si es que la meta es tener una UCRA viable y solvente que pueda atraer financiamiento por sus propios méritos.

Si los participantes creen que este juicio es demasiado severo, pregúnteles si ellos, como particulares o como banqueros privados, prestarían dinero a la UCRA en la situación en que hoy se encuentra. ¿Qué exigencias impondrían, y qué consecuencias tendrían esas exigencias para la UCRA?

¿Es conveniente que una organización como la UCRA subsista sobre la base de fondos de "desarrollo", que no se prestan conforme a criterios comerciales?

- 4) Si hay tiempo suficiente, pida a los participantes que elaboren balances de situación para sus propias uniones de cooperativas y trate de analizarlos en la misma forma en que se vieron los de la UCRA.

LECCION 3.6

LA NECESIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para decidir sobre la manera de obtener resultados financieros globales y para reconocer la necesidad de contar con presupuestos, entendidos también como mecanismos de control y de motivación.

Duración: Una hora a hora y media.

Material: Balance y cuentas de explotación de la UCRA usados en la lección previa.

Gula para el instructor:

- 1) Cerciórese de que todos los participantes tienen copia de las cuentas de la UCRA que se elaboraron en la sesión anterior. Si es necesario, recuérdelos las conclusiones en ella alcanzadas.
- 2) Pida comentarios sobre el excedente neto de \$2 000. ¿Qué porcentaje es del total? 0.13% ó $\frac{2\ 000}{850\ 000 + 600\ 000}$ ¿Es éste un buen resultado

Está claro que no. Pida a los participantes que indiquen formas en que se puede elevar esta cifra. Entre otras, pueden surgir las siguientes, que deben ser anotadas en la pizarra o retroproyector:

- Aumentar las ventas de suministros agrícolas, de productos agrícolas, o de ambas cosas.
 - Reducir el costo de los suministros agrícolas, de los productos agrícolas o de ambas cosas.
 - Reducir determinados gastos, o todos ellos.
- 3) Pregunte cuál sería el efecto de un esfuerzo general por aumentar el excedente de todas las maneras posibles. ¿Estaría todo el personal dispuesto a trabajar en pos de la misma meta? Los participantes deberían identificar algunas contradicciones potenciales, como las siguientes:

- Aumentar los cargos por transporte puede hacer que disminuyan las entregas de productos, con la consiguiente disminución de las ventas de productos.
- Reducir los salarios pudiera ocasionar una reducción del volumen de negocio.
- Para elevar el volumen de negocio pudiera ser necesario elevar los precios de compra a los socios.

Dé a los participantes hasta veinte minutos para que calculen, individualmente, maneras razonables en que la UCRA podría obtener un excedente de \$20 000 en los doce meses siguientes.

4) Pida a los participantes que expresen sus sugerencias. Aunque habrá sin duda diversidad de opiniones, no dejarán de figurar entre ellas las siguientes:

- Elevar las ventas de suministros agrícolas a \$1 041 250 - es decir, en un 22.5%, con lo que el excedente bruto por ventas de suministros agrícolas subiría a \$98 000 (+ \$18 000). Suponiendo que no suban los demás costos, el excedente neto subirá a \$20 000.
- Elevar las ventas de productos agrícolas a \$755 000. El excedente por productos agrícolas aumentará a \$88 000 (+ \$18 000). Suponiendo que no suban los demás costos, el excedente neto subirá a \$20 000.
- Duplicar los cargos por transporte, lo cual hará aumentar los ingresos en \$ 5 000
 Reducir los salarios en una cuarta parte, lo cual ahorrará \$10 000
 Reducir las existencias en \$100 000, con lo cual se ahorrarán pagos de intereses por un valor aproximado de \$ 3 000
 (se ha supuesto un interés del 3%) _____
 Ahorro total \$18 000
 Lo que se traduce en un excedente neto total de \$20 000.

Señale que una orden general como la de "reducir los gastos en un 10%" no sirve para orientar la acción. Hay que calcular objetivos

concretos, que sean factibles y que puedan ser entendidos por los encargados de lograrlos. El precedente ejercicio de análisis por-menorizado ha ayudado a definir objetivos concretos.

- 5) Pida a los participantes que se pongan en el papel de unos trabajadores manuales que han de cavar una zanja. ¿Cuál de las siguientes instrucciones preferirían recibir para hacer su trabajo?
- "Siguiendo esta línea caven una zanja de un metro de profundidad y veinticinco centímetros de ancho lo más largo que puedan".
 - "Siguiendo esta línea, caven hoy una zanja de un metro de profundidad, veinticinco centímetros de ancho y cuarenta metros de largo".

La mayoría preferirá trabajar con objetivos concretos y mensurables, porque:

- Así saben qué es lo que tratan de hacer.
- Así saben cuándo han cumplido su cometido.

Relacione esto con las mejoras que se sugirieron para la UCRA ¿Qué tipo de instrucciones suelen recibir los gerentes de cooperativas? Dos posibilidades son:

- "Reduzca al máximo el uso de teléfono".
- "Evite el uso innecesario de papelería".
- "Vea si puede reducir un poco la planilla de salarios".

0 BIEN

- "El año pasado gastamos \$1 000 en teléfono. Este año hemos de reducir esa cifra a \$750. Cada cuenta mensual será contrastada con su equivalente del año anterior para ver si estamos logrando esa reducción del 25%".
- "Este año hemos de reducir nuestros costos de papelería e imprenta en un 30%, o sea en \$3 000. El nuevo papel, más económico, nos ahorrará \$2 000 si usamos el mismo volumen de papel que el año pasado además; el personal de almacén controlará el uso de la papelería para que logremos un ahorro adicional de \$1 000 empleándola con más moderación.

- "Debemos ahorrar \$2 000 en salarios durante el próximo año. Podemos ahorrar \$500 si eliminamos las horas extra en el almacén los sábados por la tarde y \$1 500 si no reemplazamos al auxiliar y al aprendiz de almacenero que se quieren ir".

- 6) Pida a los participantes que consulten de nuevo las sugerencias que hicieron para aumentar beneficios o reducir gastos tratando de alcanzar la meta de un excedente neto de \$20 000 para la UCRA. ¿Cómo traducirían ellos estas propuestas en objetivos que el personal encargado de su logro pueda entender y que puedan ser monitoreados para ir midiendo progresivamente el éxito que se va alcanzando en su cumplimiento?

- 7) Es posible que los participantes estén ya familiarizados con los sistemas de control presupuestario. Señale que los presupuestos se diseñan con el fin de traducir metas amplias en objetivos específicos, asignables a secciones y a funcionarios determinados de la organización.

LECCION 3.7

PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar las implicaciones de los flujos de efectivo contenidas en las propuestas y de elaborar presupuestos de efectivo que minimicen el riesgo de insolvencia.

Duración: Una hora

Material: El mismo de la lección anterior.
Ejercicio de flujo de efectivo.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes los problemas de la UCRA descritos en la lección anterior. Pregúnteles cuál sería su reacción inmediata ante la siguiente propuesta de mejora:
 - "Podemos reducir los costos de los insumos agrícolas en un 2.5% si pagamos al contado y no a 30 días plazo. Esto nos ahorra \$19 250 ($\$770\ 000 \times 2.5\%$), que es más de lo requerido para aumentar el excedente a \$20 000".
 - "Podemos reducir nuestro gasto anual en salarios en un 25%, o sea en \$10 000, si instalamos un sistema integrado de movimiento de materiales en nuestro almacén. Nos cuesta tan sólo \$50 000, y los proveedores nos aseguran que durará cuando menos diez años, por lo que, cargando \$5 000 por depreciación, el aumento del excedente será de \$5 000 por año".
- 2) Estos ahorros podrían quizá lograrse, pero lo cierto es que la UCRA no dispone del efectivo necesario para pagar la inversión sugerida. Quizá los participantes no se den cuenta de que anticipar un pago o demorar un cobro, representa un uso del dinero, o inversión, lo mismo que se usa una máquina. Ilustre este punto con el siguiente ejemplo, que debe ser desarrollado en la pizarra o en el retroproyector.

"Se ha propuesto la constitución de dos cooperativas. Cada una de ellas ha de comprar \$10 000 mensuales de producción de sus socios, pagando al contado, vendiéndola un mes después en \$11 000. La cooperativa A venderá al contado, en tanto que la B recibirá su dinero un mes después de entregada la mercadería al cliente, Ambas organizaciones tienen un gasto mensual de \$1 000, pagadero al contado, que cubre instalaciones, salarios, transporte y otros servicios, proponiéndose que ambas mantengan un saldo de efectivo de \$1 000 para gastos cotidianos. ¿Qué inversión requiere el funcionamiento de cada cooperativa?"

Cooperativa A

	<u>Salidas</u>	<u>Entradas</u>	<u>Efectivo requerido</u>
Mes 1	1 000 (efectivo)	-	11 000
	<u>10 000 (existencias)</u>		
	11 000		
Mes 2	1 000 (efectivo)	11 000	-
	<u>10 000 (existencias)</u>		
	11 000		

Lo mismo se repite para los meses siguientes. Por lo tanto, la cantidad total requerida para que funcione la cooperativa A es \$11 000.

Cooperativa B

	<u>Salidas</u>	<u>Entradas</u>	<u>Efectivo requerido</u>
Mes 1	1 000 (efectivo)	-	11 000
	<u>10 000 (existencias)</u>		
	11 000		
Mes 2	1 000 (efectivo)	-	11 000
	<u>10 000 (existencias)</u>		
	11 000		
Mes 3	1 000 (Efectivo)	11 000	-
	<u>10 000 (Existencias)</u>		
	11 000		

Lo mismo se repite para los meses siguientes. Por lo tanto, la cantidad requerida para que funcione la cooperativa B es \$22 000.

La cooperativa B requiere una mayor inversión de \$11 000, aunque el volumen, el excedente y los gastos son idénticos a los de la Cooperativa A. El factor crítico es el tiempo en que se mueve el dinero

- 3) Distribuya el ejercicio y dé a los participantes hasta treinta minutos para completarlo, individualmente. Circulando entre ellos, cerciórese de que todos entienden lo que se les pide hacer y oriente a los que se encuentran un tanto "perdidos".
- 4) Pida luego que entreguen sus resultados. La respuesta correcta es la siguiente:

Mes	Salidas	Entradas	Neto mensual	Neto acumulado al final del mes
	\$	\$	\$	\$
1	21 000	25 000	+ 4 000	+ 4 000
2	1 000	-	- 1 000	+ 3 000
3	1 000	-	- 1 000	+ 2 000
4	1 000	-	- 1 000	+ 1 000
5	1 000	-	- 1 000	-
6	1 000	6 500	+ 5 500	+ 5 500
7	1 000	-	- 1 000	+ 4 500
8	1 000	-	- 1 000	+ 3 500
9	1 000	-	- 1 000	+ 2 500
10	1 000	-	- 1 000	+ 1 500
11	1 000	-	- 1 000	+ 500
12	1 000	6 500	+ 5 500	+ 6 000

El financiamiento propuesto no sería suficiente, dado que el saldo de efectivo sería nulo al final del mes 5, y el gasto operacional mensual de \$500 para el mes 6 habría de pagarse durante ese mes, antes que se ingresaran \$6 500 provenientes de los socios. La co-

operativa tendría entonces que conseguir un sobregiro de \$1 000, a lo menos, contra el cual se pudiese girar conforme fuere necesario. Pregunte a los participantes qué se podría hacer, si la cooperativa no cuenta con ese sobregiro. Una posible respuesta es que los socios efectúen sus pagos mensualmente o trimestralmente, cosa que muy probablemente sería exigida por un banco de todos modos.

- 5) Si es necesario, haga que los participantes repitan el ejercicio, suponiendo esta vez que los socios pagan por trimestres, y no por semestres. Las cantidades resultantes son las siguientes:

Mes	Salidas	Entradas	Neto mensual	Neto acumulado al final del mes
	\$	\$	\$	\$
1	21 000	25 000	+ 4 000	+ 4 000
2	1 000	-	- 1 000	+ 3 000
3	1 000	3 250	+ 2 250	+ 5 250
4	1 000	-	- 1 000	+ 4 250
5	1 000	-	- 1 000	+ 3 250
6	1 000	3 250	+ 2 250	+ 5 500
7	1 000	-	+ 1 000	+ 4 500
8	1 000	-	- 1 000	+ 3 500
9	1 000	3 250	+ 2 250	+ 5 750
10	1 000	-	- 1 000	+ 4 750
11	1 000	-	- 1 000	+ 3 750
12	1 000	3 250	+ 2 250	+ 6 000

Enfatice que este cambio a una nueva y muy distinta situación - que muestra un funcionamiento sólido y viable, en vez de un caso de insolvencia - se debe totalmente a un cambio en cuanto al tiempo considerado para el movimiento de fondos. Los demás factores no han variado.

- 6) Destaque que la gerencia debe estructurar presupuestos atendiendo no sólo a las cantidades de dinero involucradas sino también a la calendarización de los movimientos de esos fondos. El primer ejemplo muestra que la cooperativa propuesta es rentable, pero va a la quiebra a los seis meses de vida. Los deudores, las existencias, los saldos de caja y bancos deben ser proyectados y vigilados igual que las entradas y salidas de dinero.

Ejercicio de flujo de efectivo

Los ciento treinta socios productores de leche de la comarca Tau quieren establecer una cooperativa de comercialización. Su única función, al menos inicialmente, será ocuparse de que un vehículo recoja la leche diariamente de los productores y la entregue a la central lechera de la Unión de Cooperativas. Para evitarse complicaciones, los posibles socios proponen que la central lechera les siga pagando individualmente la leche que entregan, por lo que la cooperativa sólo proveería el servicio de transporte. La propuesta fue remitida por el Departamento de Cooperativas a la UCRA, ya que la comarca Tau está en la región Alfa. La propuesta parecía convincente, pero el Departamento de Cooperativas quiso asegurarse de que se contaría con financiamiento adecuado desde un comienzo.

Los eventuales socios se proponían hacer una inversión inicial de \$5 000 y habían solicitado al Banco Cooperativo un préstamo de \$20 000 para adquirir el vehículo, que era reembolsable en cinco años, en cuotas de \$500, pagaderas al final de cada mes. Los costos totales de operación, incluyendo combustible, mantenimiento y sueldo del conductor, se habían estimado en otros \$500 por mes, pagaderos al contado y en efectivo. Por el servicio recibido, los socios pagarían un cargo fijo anual de \$100, pagadero en dos cuotas, una al final de junio y otra al finalizar diciembre, que es cuando disponen de más dinero porque venden, para carne, las reses que ya no necesitan.

Tarea

- 1) Calcular las entradas y salidas de efectivo de los primeros doce meses de funcionamiento.
- 2) ¿Sería suficiente el financiamiento propuesto? Si no ¿qué más se necesitaría, y cuándo?
- 3) ¿Cómo podría lograr la nueva cooperativa que las necesidades de efectivo no excedieran de las estimadas?

LECCION 3.8

ELABORACION DE PRESUPUESTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para elaborar presupuestos en consulta con el personal encargado de cumplirlos.

Duración: Una hora a hora y media.

Material: Roles a representar (que deben entregarse a dos participantes algún tiempo antes de la clase). Los participantes no deben discutir entre ellos los roles a representar. Cuentas de la UCRA de la lección 3.4.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes la tarea de cavar una zanja considerada en la lección 3.6. Se acordó entonces que la gente prefiere trabajar con objetivos específicos, antes que sin tener claro el fin de su cometido. Desde el punto de vista de la organización, el personal debe trabajar en función del cumplimiento de objetivos específicos, como forma de evitar innecesarios conflictos y fracasos en el logro de las metas globales, tal como se vio al discutir las formas en que la UCRA podría aumentar su excedente de \$2 000 a \$20 000. Pregunte a los participantes cómo han de fijarse esos objetivos.
- 2) Los participantes sugerirán quizá variantes de las siguientes alternativas:
 - La gerencia debería convertir los objetivos básicos, tales como el de aumentar el excedente en \$18 000, en resultados individuales que el personal, luego de recibir adecuadas instrucciones, se encargaría de alcanzar.
 - La gerencia debería señalar la dirección general de los cambios requeridos (aumento de las ventas, reducción de costos, etc.) y solicitar al personal responsable que sugiera cómo lograr esos cambios. Lo que señalen servirá como objetivos o como "presupuesto".

- La gerencia y los mandos medios deberían discutir el presupuesto general y cómo pueden cumplirlo los distintos departamentos y dependencias. Los gerentes de departamento y su respectivo personal deberían elaborar los presupuestos particulares, velando por que sean alcanzables y contribuyentes al logro de la meta general.

Es evidente que el último enfoque es el más satisfactorio para ambas partes. Pregunte ahora qué dificultades pueden surgir durante la elaboración de presupuestos.

- Puede ocurrir que la distancia entre lo que la gerencia espera y lo que los empleados calculan que se puede lograr será demasiado grande, de modo que al final la gerencia tenga que imponer los presupuestos a sus subordinados.
- Cuando se aplica el tercer método anterior, más "democrático", la discusión se tornará en una "mesa de negociaciones" donde ambas partes harán peticiones exageradas, porque ambas saben que habrán de avenirse a un acuerdo intermedio entre ambos extremos.
- Los enfoques primero y segundo pueden conducir al descrédito de los presupuestos, porque éstos han sido impuestos por la autoridad superior y se ven imposibles de alcanzar. El personal puede, intencionalmente, no cumplir estos presupuestos, para que la próxima vez se consideren exigencias más bajas.

3) Pregunte a los participantes si los presupuestos deben ser:

- Una meta prácticamente inalcanzable, pero que siempre va a motivar al personal, que pugnará por lograrla. (Compare el efecto de las medallas de oro de los Juegos Olímpicos sobre miles de jóvenes atletas).
- Una estimación conservadora de lo que se pueda lograr, basada sobre la experiencia actual, y que pueda usarse con confianza como base para formular pronósticos sobre resultados destinados a bancos y a otras instituciones conservadoras.
- Una estimación de lo que se puede lograr con suerte, habilidad y trabajo intenso, pero que está más allá de lo que es razonable esperar en condiciones normales.

Este último tipo de presupuesto es, probablemente, el que más mueve a tratar de lograrlo. ¿Cómo se puede convenir en una estimación de ese tipo?

- 4) Distribuya copias de ambos roles a representar a todos los participantes, salvo a los dos que los recibieran con anticipación. Durante diez minutos, los participantes leen los roles. Pida que los participantes seleccionados representen los papeles de la simulada entrevista para la elaboración de un presupuesto en presencia de los demás participantes. La representación puede durar hasta veinte minutos.
- 5) Discuta la entrevista con los "actores" y con los demás participantes. Pregunte a los actores si ambos están conformes con el resultado alcanzado y pregunte a los participantes si creen que alguno de los lados "ganó" o si se llegó a una solución mutuamente aceptable.

Discuta el proceso de elaboración de presupuestos poniendo énfasis en los siguientes puntos:

- La gente no se siente motivada por los presupuestos que considera absurdos.
- Los gerentes deben procurar tener información sobre cada departamento y su respectiva situación.
- Probablemente el Gerente General debería comenzar la reunión presentando el problema (bajo excedente neto) y preguntando al Gerente de Suministros cómo cree él que puede contribuir a hallar una solución.
- El Gerente General debe ofrecer ayuda a su personal a lograr sus objetivos facilitándoles más servicios, instalaciones, etc.
- El Gerente General debe ofrecer apoyo y no abusar de la crítica. El subordinado debe tener la sensación de que su Gerente General le cree capaz de alcanzar el resultado deseado.
- Puede ocurrir que, al final, el Gerente General imponga un presupuesto, en vez de conseguirlo por acuerdo. Aún en este caso, la atmósfera de la reunión debe tender a que el subordinado, aún en el caso de que siga convencido de que las cifras no son razonables, se sienta motivado a hacer cuanto puede por lograrlo.

Rol del Gerente General de la UCRA

Usted es el Gerente General de la UCRA. Comprende muy bien que un excedente neto de \$2 000 sobre un volumen de negocio de \$1 450 000 es peligrosamente bajo. El menor cambio de las circunstancias podría transformar el excedente en pérdida, por lo que es vital que la Unión obtenga un excedente mayor a fin de reembolsar deudas y acumular recursos.

Para obtener el necesario aumento del excedente ha pensado Ud. en el Departamento de Suministros Agrícolas. El Departamento de Productos de los Socios ya está comprando toda la producción de los socios que le es posible manejar; y, a juzgar por los resultados de ciertas averiguaciones, parece ser que los agricultores están comprando a comerciantes privados tantos suministros, por lo menos, como a la UCRA, siendo así que las instalaciones con que se cuenta para el rubro de suministros agrícolas permiten un substancial aumento de las actividades.

Usted estima que si las ventas de suministros agrícolas pudiesen aumentarse en un 22.5%, esto es de \$850 000 a \$1 041 250, el excedente bruto aumentaría en \$18 000, y el excedente neto aumentaría a \$20 000. Se supone que no se altera el porcentaje de beneficio bruto y que los demás gastos no aumentan. Usted piensa que un aumento de las ventas en un 30% o más es posible, según el éxito que hoy se tiene. En estos momentos se apronta a discutir con el Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas, el presupuesto de ese departamento para el año entrante. El es un hombre joven y ambicioso, y Ud. esté pensando si no convendría imponerle un presupuesto que significa elevar las ventas en un 33.33%, respecto del año pasado o, lo que es lo mismo, alcanzar un nivel de ventas de \$1 133 000. Ud. sabe bien que no es posible lograr esta meta, pero cree que un 30% es alcanzable, y que el Gerente trabajará mejor si tiene como motivación el cumplir una meta casi inalcanzable.

Rol del Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas

Es usted el Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA. Se siente contento con los logros que alcanzara durante el primer año de operaciones, cuando, partiendo de cero, llegó a un giro de 850 000 dólares. Piensa que el Departamento de Productos de los Socios, con ventas de sólo \$600 000 en el año, debería contribuir más a la UCRA. El excedente bruto de su Departamento ascendió a \$80 000, en tanto que el Departamento de Productos de los Socios sólo contribuyó con \$70 000 a los gastos de explotación y gastos generales. El excedente neto de \$2 000 es, desde luego, muy bajo, y Ud. espera que se exija más al Departamento de Productos de los Socios para que el próximo año mejore su rendimiento.

La actividad desarrollada por la UCRA en cuanto a suministros agrícolas ha suscitado una reacción bastante vigorosa por parte de los comerciantes privados del ramo cuyo negocio se ha resentido. Estos comerciantes han contraatacado con reducciones de precios, entrega gratuita, crédito amplio y otras concesiones. Si bien a Ud. le complace que su éxito haya conducido a un mejoramiento general de este tipo, beneficioso para todos los agricultores, Ud. se da cuenta de que la UCRA no puede competir fácilmente con los más pequeños y flexibles comerciantes privados, que tienen menores gastos generales. Piensa, así, elevar sus ventas en el año venidero quizá en un 10%, pero se daría por satisfecho si mantiene los niveles que alcanzó este año.

El Gerente General le acaba de pedir que vaya a verle para discutir el presupuesto del próximo año.

LECCION 3.9

DESVIACIONES RESPECTO DE LO PRESUPUESTADO

Objetivo: Capacitar a los participantes para analizar las desviaciones que se producen respecto de lo presupuestado y de hacerles frente con eficacia.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes la lección anterior. Pídales que supongan que el Gerente General y el del Departamento de Suministros Agrícolas convinieron en un presupuesto de ventas de un millón de dólares. Si las ventas reales resultan ser sólo de novecientos mil dólares, ¿cómo podría explicarse esa deficiencia?
 - La subida de los precios ocasionó dificultades de venta.
 - Un descenso de los precios hizo que, aunque el volumen físico se mantuviese o aumentase, las cifras finales de ventas fueron menores.
 - Una mayor actividad de los competidores hizo bajar las ventas.
 - La aparición de sucedáneos más baratos significó que los agricultores obtuvieron los mismos resultados a menores costos.
 - Las condiciones del mercado o la situación climática fueron adversas, por lo que los agricultores no pudieron permitirse comprar más suministros.
 - Si bien había demanda por parte de los agricultores, fallaron los fabricantes de los suministros, que no tenían existencias.
 - El Departamento fue mal administrado.

- 2) Si el resultado hubiese excedido de la cifra presupuestada de un millón de dólares ¿qué explicaciones cabrían?
 - Mayor ingreso por ventas debido a alzas en los precios, con el mismo volumen de ventas.
 - Se retiraron del mercado algunos competidores.
 - Condiciones climáticas o de mercado inesperadamente favorables aumentaron la demanda por parte de los agricultores.

- El Departamento no pudo conseguir los suministros que quería y tuvo que comprar y vender otros más caros.
- Las rebajas de precios hicieron que aumentase mucho la demanda de los agricultores.
- El Departamento fue bien administrado y logró así resultados mejores que los esperados, a los precios inicialmente considerados.

3) Señale que las desviaciones respecto de lo presupuestado no son necesariamente de responsabilidad del Gerente, o del personal bajo su control. Resultados mejores que los esperados pueden ocultar una mala administración, en tanto que resultados peores que los esperados pueden haberse logrado con una excelente administración. Pregunte a los participantes cómo puede la gerencia general, en su tarea de evaluar resultados frente a presupuestos, separar los efectos de los factores que dependen de la actuación de sus subordinados de los que no dependen de esa actuación.

4) Escriba el siguiente ejemplo en la pizarra o retroproyector:

- 1980 combustible diesel para el camión recolector, \$10 000.
- 1980 gasto real de combustible diesel, \$12 000.
- Costo extra \$2 000.

Pregunte a los participantes qué otros datos se necesitan antes de formular cualquier juicio.

- Coste del litro de combustible, presupuestado y real.
- Kilometraje a recorrer, presupuestado y real.

Dados los siguientes datos, dé a los participantes hasta quince minutos para que evalúen los resultados confrontándolos con lo presupuestado:

- Precio presupuestado: 50 centavos/litro.
- Precio real: 60 centavos/litro.
- Kilometraje presupuestado: 60 000 kms.
- Kilometraje real recorrido: 63 000 kms.

- 5) Desarrolle los siguientes cálculos con la suficiente detención para permitir que todos capten los principios aplicados.

Según precio real y kilometraje real recorrido, el gasto en combustible debiera haber sido: 21 000 litros x 60 centavos = \$12 600. Como el gasto real fue de \$12 000, hay una desviación "a favor" de \$600.

Pregunte a los participantes cómo puede haberse logrado esto.

Manteniendo eficaz supervisión del conductor para ahorrar combustible, etc.

Anote el siguiente ejemplo en la pizarra o retroproyector:

- Costo presupuestado del fertilizante \$5 000.
- Costo real del fertilizante \$6 000.

Pregunte a los participantes qué otra información se necesita.

- Costo esperado del fertilizante: \$100 por tonelada.
- Cantidad esperada del fertilizante a consumir: 50 toneladas.
- Costo real del fertilizante: \$105 por tonelada.
- Consumo real: 55 toneladas.

Pida a los participantes que calculen los resultados esperados y que analicen las causas de las desviaciones respecto a lo presupuestado.

- Costo esperado a precio y consumo reales: \$5 775.
- Variación por cambio en el precio: \$5 x 50t = \$250.
- Variación por cambio en el consumo: 5t x \$55 = \$525.
- Variación por otras razones: \$225.
- Variación total (\$6 000 - \$5 000) = \$1 000.

- 6) Pregunte cuáles podrían ser esas "otras razones" que explican parte de la variación, exactamente \$225.

- Despilfarros de fertilizante.
- Cargos excesivos por envases o transporte.
- Pérdidas por hurto o por otras razones.
- Deficiencias de registro.

Muestre cómo el análisis anterior ha separado la porción de la desviación que obedece a factores que dependen de la actuación del gerente.

Pregunte si los participantes harían responsable al gerente, y en qué circunstancias, por las restantes desviaciones observadas respecto de lo presupuestado.

- El empleo de cantidades mayores de las previstas puede ser bueno (si el objetivo era vender tanto fertilizante como fuera posible a los socios) o malo (si se había calculado que la cifra prevista correspondía a un uso óptimo para determinada extensión).
- El que los precios sean superiores a los presupuestados puede ser inevitable; ahora bien, si no se trata de precios intervenidos, y entre los cometidos del gerente figura el de obtener suministros de las fuentes más económicas, esa diferencia puede ser signo de mala administración.

7) Escriba este nuevo ejemplo en la pizarra o retroproyector:

- Presupuesto anual de sueldos de la Secretaría \$7 500.
- Costo anual real por sueldos de la Secretaría \$8 000.

Pregunte a los participantes de qué otra información se dispone:

- Nivel de remuneraciones presupuestado: \$5 000 anual/secretaria.
- Empleo presupuestado: una secretaria a jornada completa y otra a media jornada.
- Nivel de remuneraciones real: \$6 000 anual por secretaria.
- Empleo real: una secretaria a jornada completa durante doce meses; una durante tres meses.

Dé a los participantes hasta veinte minutos para que analicen la información y sugieran posibles explicaciones de la desviación respecto de lo presupuestado.

- Costo esperado, para salarios y empleo reales: $\$6\ 000 \times 1.25 = \$7\ 500$.
- Desviación por cambio en el salario: $1.25 \times \$1\ 000 = \$1\ 250$.

- Desviación por cambio en las contrataciones: $0.25 \times \$5\ 000 = (\$1\ 250)$.
- Desviaciones por otras causas: \$500.
- Desviaciones total $(\$8\ 000 - \$7\ 500) = \$500$.

Explicaciones posibles:

- Pago de horas extra a las secretarías.
- Deficiencias de registro.

Pregunte a los participantes cómo juzgarían ellos el desempeño del gerente encargado de los gastos de secretaría.

- Es esencial medir de alguna manera la carga de trabajo: el número de funcionarios servidos por las secretarías, la cantidad de documentos producidos o de actividades desarrolladas, compras efectuadas, etc.
 - El que los sueldos sean más altos que lo esperado puede deberse a subidas de sueldos impuestos a nivel nacional, esfuerzos justificados por contratar secretarías mejores y más productivas, o el ceder a presiones de alza de salario.
 - Una contratación menor que lo esperado puede deberse a que se ha aprovechado mejor el tiempo, a que no se ha podido contratar secretarías, o a un descenso general del volumen de trabajo en la organización.
- 8) Destaque que estas alternativas no indican que los presupuestos sean una pérdida de tiempo. La elaboración de presupuestos y el análisis de sus desviaciones nos permite asegurar que:
- El personal tiene tareas concretas que realizar.
 - Se pueden prever los flujos financieros.
 - Las desviaciones respecto de lo planificado se pueden detectar y remediar rápidamente, o se pueden tener en cuenta.
 - Resulta más fácil identificar los puntos fuertes y débiles del personal estimularlo o corregirlo.

LECCION 3.10

IDENTIFICACION Y ESTRUCTURACION DE INFORMES FINANCIEROS

Objetivo: Capacitar a los participantes para evaluar la rendición de informes con base en las verdaderas necesidades de información del destinatario.

Duración: Una a dos horas.

Material: "Informes útiles e inútiles".

Guía para el instructor:

El tema de esta lección debe ser tratado en grupos. Puede que los participantes estimen que necesitan más datos sobre la forma en que está organizada la UCRA y cuál es el lugar que en ella ocupa el Departamento de Suministros Agrícolas, antes de analizar los detalles del caso. A esto se debe responder alentándolos a establecer los supuestos que estimen pertinentes, siempre que los expliciten claramente cuando expongan su opinión en la próxima lección.

Se debe alentar a los participantes - en particular si no muestran tener suficientemente claro lo que se les pide realizar - a seguir el procedimiento siguiente:

- 1) ¿Cuáles son las verdaderas necesidades de información del Gerente del Departamento de Suministros?
- 2) ¿Qué información necesaria no está recibiendo ahora? ¿Qué información innecesaria recibe?
- 3) ¿Cuál es la forma más económica de obtener la información necesaria, considerando los intereses de quienes la producen, del propio Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas y de todo el sistema de información de la UCRA, del cual estos informes formarán parte?.

Informes útiles e inútiles

El Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA hace lo posible por mantenerse al día con el flujo de papeles que cruzan por su escritorio, pero encuentra que su bandeja rotulada "entra" siempre está rebosando y que nunca tiene tiempo para estudiar siquiera una pequeña proporción de los informes que le llegan, y menos para actuar al respecto.

El Gerente le pidió a su secretaria que le confeccionara una lista de los informes y correspondencia que rutinariamente recibe, anotando su frecuencia y origen. Esta es la lista que preparó:

Informe	Frecuencia	Origen
Ventas de cada almacén comarcal	Mensual	Gerentes de almacenes
Costos de operación de cada almacén comarcal	Mensual	Gerentes de almacenes y Departamento Central de Contabilidad
Cuentas por cobrar de cada almacén comarcal	Mensual	Encargados de cuentas de los almacenes
Toneladas/kilometros transportados por cada almacén comarcal	Semanal	Departamento de Transporte
Registros de disponibilidad de vehículos	Semanal	Departamento de Transporte
Número de empleados en cada almacén comarcal	Semanal	Gerentes de almacenes
Quejas recibidas en cada almacén comarcal	Trimestral	Gerentes de almacenes
Artículos que se agotan en cada almacén comarcal	Cuando ocurre y resumen trimestral	Gerentes de almacenes

Cambios en los precios de los suministros adquiridos	Cuando ocurre y resumen mensual	Gerentes de almacenes
Indice de confiabilidad de los suministros (tiempo, calidad, cantidad)	Trimestral	Gerentes de almacenes
Productos agrícolas entregados a las instalaciones de elaboración	Trimestral	Gerencia de elaboración.

Mensualmente el Gerente tiene que presentar un informe sobre el conjunto de las operaciones de suministros a su cargo, y buena parte del contenido de ese informe procura sacarla de los diversos informes que él mismo recibe. Antes que parecerle informativos, encontró que el número y la variedad de estos informes, junto a la variedad de formas en que son presentados, más bien lo confunden. Le consta que sus propios subordinados estiman, como él, que la preparación y distribución de informes les roba demasiado tiempo, por lo que se pregunta cuántos y cuáles son los informes mínimos que necesitaría y cómo podrían producirse de la manera más eficiente y económica.

Tarea :

- 1) ¿Qué información necesita realmente el Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas para hacer su trabajo como corresponde?
- 2) ¿Qué información inútil recibe ahora y qué información necesaria le falta?
- 3) ¿Qué cambios habría que hacer para satisfacer efectiva y económicamente sus necesidades reales de información, en cuanto al contenido, frecuencia y origen de los informes que ahora recibe?

LECCION 3.11

SISTEMAS DE INFORMES Y DE CONTROL

Objetivo: Capacitar a los participantes para evaluar y, si es preciso, modificar sistemas de rendición de informes a fin de que ellos y sus subordinados puedan vigilar eficazmente la marcha de las organizaciones de que están encargados.

Duración: Entre una hora y una hora y media.

Material: "Informes útiles e inútiles" (lección 3.10), junto con las sugerencias de reestructuración entregadas por los participantes para tal ejercicio.

Guía para el instructor

En esta lección se debe alentar a los participantes a trascender el nivel de las necesidades de información de un solo individuo, para imaginarse todo el sistema informativo de la UCRA y, luego, abordar los existentes en sus propias organizaciones.

La lección puede estructurarse como sigue:

- 1) Pida a cada grupo que indique cuáles son las verdaderas necesidades de información del Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas. Elabore una lista convenida de necesidades y asegúrese de que sea más bien corta que larga. Si surgen dudas sobre la inclusión o exclusión de algún elemento de la lista pregunte a los participantes qué haría el Gerente como consecuencia de esa variación de la información que sugieren debe tener. Si no pueden contestar es que, probablemente, el Gerente no necesita esa información.
- 2) Pida a los participantes que revisen la lista de informes y correspondencia actual, identificando los vacíos, las duplicaciones y los elementos de información que el Gerente no necesita en realidad.

Asegúrese de que los participantes notan que la lista incluye datos no comparativos y que no se menciona ningún presupuesto. Pregunte-

les cómo puede reaccionar un gerente ante una cifra aislada, sin un patrón con el cual compararla.

- 3) Pida a los participantes que consideren la manera más económica de proporcionar los elementos de información ya identificados. ¿Cuáles de entre ellos pueden combinarse con otros? ¿Cómo hacer que un mismo informe sea de utilidad para dos o más gerentes? ¿Cabe cambiar las frecuencias para aliviar la carga de trabajo? ¿Puede ocurrir que el costo probable de obtener y presentar la información sea superior al beneficio que se logra con su difusión?
- 4) Asegúrese de que los participantes conocen el concepto de la "gestión por excepción". Los informes sólo deben referirse a asuntos que requieren atención, y una rutina desempeñada normalmente en forma satisfactoria no requiere papeleo. Refiérase a la lección 3.7: enfatice que los informes destinados a la gerencia deben resaltar las desviaciones respecto de lo presupuestado que se deban a circunstancias que sí dependen de la actuación de los gerentes.
- 5) Trace un organigrama del Departamento de Suministros Agrícolas y muestre cómo el sistema de información encaja en él; agregue el organigrama del resto de la UCRA y relacione las necesidades de información ya identificadas para el Departamento de Suministros Agrícolas con las necesidades de toda la organización. ¿Debería introducirse algún cambio en beneficio de una mayor efectividad o economía?
- 6) Pregunte a los participantes qué información debería presentarse como desviaciones respecto de lo presupuestado. Indudablemente, deben presupuestarse y presentarse así los datos siguientes:
 - Ventas de los almacenes distribuidores.
 - Costos de operación de los almacenes distribuidores.

Según el grado de detalle con que se elaboren los presupuestos anuales, y según la variabilidad debida al clima o a otros factores, podría presupuestarse lo siguiente:

- Cuentas por cobrar para cada almacén.
- Actividad de transporte en toneladas/kilómetros.

- Número de personas empleadas.
- Producción agrícola entregada.

Los demás conceptos recogidos en la lista de informes de la lección 3.10 no se presentarían como presupuestos. Asuntos tales como la disponibilidad de vehículos, las quejas, los casos de desabastecimiento y los cambios de precios sólo han de mencionarse si constituyen problemas serios.

El gerente encargado de los suministros agrícolas debe recibir la siguiente información:

- Estados mensuales de ventas y costos, incluidos los de transporte, de cada uno de los almacenes, comparados con los respectivos presupuestos y destacando y explicando las desviaciones importantes.
- Una lista de todas las cuentas importantes que vencen en el mes.
- Una lista de los cambios de precio importantes y de los casos importantes de agotamiento, o de exceso de existencias, de determinados artículos.
- Cualquier queja seria debe ser notificada al gerente en cuanto se formula.

El gerente debe estar en permanente y estrecho contacto con los almacenes para estar familiarizado con los cambios de personal y los casos graves de desabastecimiento o sobreabastecimiento, sin tener que ser informado rutinariamente sobre estos puntos.

- 7) Pregunte qué consecuencias puede tener el exceso de rigidez en los presupuestos. ¿Han sufrido los participantes estas consecuencias teniendo que hacer "malabarismos" con los fondos, pasándolos de una cuenta a otra, o se han visto obligados a gastar fondos sólo para que no se les reduzca el presupuesto el año siguiente?

Desde luego, los presupuestos que impulsan a los gerentes a actuar de esta forma dañan a la organización. ¿Cómo evitar los problemas de este tipo?

- La gerencia superior debe estar al corriente de la calidad de las funciones de servicio y de la de otras funciones. Los gerentes superiores deberían expresar su reconocimiento y recompensar al personal que logra un buen nivel de servicio con una suma menor que la originalmente presupuestada.
- Los presupuestos deben formularse cuidando de evitar que los gerentes se fijen objetivos fáciles de alcanzar.
- Todos los gerentes deben tener conciencia de la necesidad de evitar el despilfarro de dinero, y trabajar integradamente para lograr resultados realmente buenos, antes que preocuparse por documentar en informes sus logros individuales. En considerable medida, esto último depende mucho del ambiente propio de la organización.

8) Pida a los participantes que identifiquen aspectos de una unión de cooperativas que no pueden comprenderse bien a base de recibir informes. ¿Qué puede aprender un gerente despierto, experimentado y perspicaz, dándose un paseo por las oficinas o las instalaciones antes que en las páginas de los informes?

promoción de la idea cooperativa

Lección 4.1 Cómo fundar una cooperativa

Lección 4.2 Cómo ganar adeptos para la causa
cooperativista

Lección 4.3 Cómo reactivar una cooperativa

LECCION 4.1

COMO FUNDAR UNA COOPERATIVA

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer qué circunstancias son propicias para el establecimiento de una cooperativa y cuáles no; para indicar otras posibles soluciones a los problemas de pobreza rural; y de concebir una estrategia de promoción de una cooperativa, si ésta es una solución apropiada.

Duración: Una a dos horas.

Material: "Las tejedoras de canastos".

Guía para el instructor:

Esta lección, junto a las referentes a la forma de ganar adeptos para la causa cooperativista y de reactivar cooperativas abarca distintos problemas que se plantean en las cooperativas en cuanto a su establecimiento o reactivación, y trata también sus problemas internos de falta de lealtad. En cuanto las uniones de cooperativas son el resultado, al menos nominalmente, de la iniciativa de cooperativas de primer grado, son éstas las que deberían estar, en teoría, preocupadas de los problemas de aquéllas, y no al revés. Sin embargo, son frecuentes los casos en que las uniones de cooperativas tienen que actuar para remediar problemas existentes en el seno de las cooperativas primarias constituyentes. Estos casos proporcionan una oportunidad para estudiar y discutir qué tipos de actuación deben adoptarse.

El caso de las tejedoras de canastos puede servir de ejemplo de un caso en que la solución obvia es fundar una cooperativa. A los participantes se les debe recordar que al Gerente General se le ha pedido que indique primero cómo se podrían solucionar los problemas de estas mujeres y, en segundo lugar, qué papel podría desempeñar la UCRA. A los gerentes habituados al sector cooperativo quizá les resulte difícil visualizar una solución distinta a ésta para un problema como el planteado. Pese a todo, a los grupos se les debe pedir que, en la discusión del problema, sigan los pasos siguientes:

- A) ¿Cuál es el problema?
- B) ¿Cuáles han sido las causas del problema?
- C) ¿Qué alternativas posibles existen para solucionar el problema?
- D) ¿Qué alternativa es la mejor?
- E) ¿Cómo debe ponerse en práctica?

Este procedimiento responde al propósito de evitar que los participantes, sin pensarlo más, lleguen de inmediato a la conclusión de que la fundación de una cooperativa de tejedoras es la única solución.

- 1) Pida a los grupos que expongan brevemente cuáles son, a su juicio, las causas del problema, por qué se ha planteado éste y que otras soluciones existen. Es importante que se haga la distinción entre las causas del problema - tales como la falta de cooperación, la explotación por los comerciantes o la escases de juncos - y el problema mismo, que es la pobreza de la gente en el sector rural y, en particular, las dificultades de las mujeres tejedoras.

Las posibles alternativas incluirán quiza lo siguiente:

- Establecer una corporación estatal de artesanía que compré y comercialice los canastos.
 - Estimular a los comerciantes forasteros a entrar en la zona y competir con el grupo monopolista que controla el sector en la actualidad.
 - Estimular y financiar a una o más tejedoras para que instale un comercio que provea las materias primas y comercialice los canastos.
 - Promover una cooperativa que cumpla estas funciones.
 - Promover una cooperativa que se encargue de proveér la materia prima, pero que deje la comercialización en manos de los comerciantes, al menos por el momento.
- 2) Pida a los grupos que indiquen que solución prefieren y como debe llevarse a la práctica. Los participantes deben percatarse de que los comerciantes cumplen dos funciones valiosas: suministrar la

materia prima y comercializar el producto. Cualquier alternativa debe incluir estas funciones, y probablemente será más efectiva si las realiza compitiendo con los comerciantes existentes antes que suplantándolos, ya sea porque se les haya alejado de la zona o porque se les impida legalmente que continúen operando.

Puede que algunos prefieran el establecimiento de una organización privada; pero, si surge la solución cooperativa, se deberían seguir las indicaciones siguientes:

- La iniciativa de establecer una cooperativa debe provenir de las propias tejedoras, aunque con discretas sugerencias externas.
- Es necesario identificar líderes que concentren opiniones, quienes bien pueden estar fuera del grupo de tejedoras, pero que, por la posición que ocupen o el prestigio que tengan, se encuentren en condiciones de proponer la fundación de una empresa cooperativa y de ayudar a realizar la propuesta.
- Quizá sea posible trabajar con uno o más de los comerciantes en vez de ganarse su enemistad y exponerse a que hagan que fracase la nueva cooperativa.
- El arma del dinero debe utilizarse muy poco, si es que se usa. Se debe procurar que las tejedoras movilicen sus propios recursos, por escasos que sean, para financiar el acopio de materia prima y comercializar los productos. Quizá se pueda persuadir a algunos compradores a anticipar dinero por los canastos a fin de financiar la adquisición de la materia prima.

Cuando se ha de formar una cooperativa, ¿cómo se debe convencer a los posibles socios de que se unan? Las cooperativas pueden verse como instrumentos para la forja de una nación, la redistribución de los ingresos o el desarrollo comunitario. Sin embargo, a los ojos de los agricultores individuales, la cooperativa debe aparecer como un medio para elevar sus ingresos personales.

Las tejedoras de canastos

Después de un año, los agricultores de la región Alfa comenzaban a notar las ventajas que reportaba la nueva Unión de Cooperativas. Los más audaces estaban mejorando su ganado y trataban de producir mejor algodón, y se empezaba a sentir cierto optimismo. No obstante, la agricultura por sí sola no podía emplear a todo el mundo, y el problema de los sin tierra, o de los que necesitaban un ingreso mayor que el aportado por el trabajo de la tierra, seguía en pie.

Unas mil mujeres de la región, principalmente habitantes de cinco aldeas de la comarca de Gamma, obtienen la mayor parte de sus ingresos haciendo canastos. La comarca es bastante seca, y la mayoría de los hombres se ha desplazado y vive en la ciudad, para tener trabajo. El dinero que envían a sus hogares es poco y las remesas son irregulares, lo que a menudo significa que las mujeres deben mantener a toda la familia durante buena parte del año.

Los canastos de la comarca de Gamma siempre han tenido fama de fuertes y bonitos, por lo que se venden bien en muchos lugares del país. Algunos turistas han llevado muestras consigo y ahora hay algunos compradores extranjeros que se interesan también por el producto. Una exportación estable de canastos exigiría, en todo caso, algunos cambios de diseño, la eliminación de los insectos que se encuentran en los juncos y, sobre todo, un suministro constante y seguro de esta materia prima.

Como los cerros de la comarca de Gamma han ido perdiendo vegetación, el clima se ha tornado cada vez más seco, y muchos arroyos que antes llevaban agua todo el año solo la llevan ahora cuando llueve. Aparte de las serias consecuencias que esto tiene para la agricultura y, por ende, para la productividad de los predios, los juncos con que se hacen los canastos crecen en la orilla de arroyos permanentes; la pertinaz sequía y el pastoreo excesivo del ganado vacuno y cabrío han hecho que los juncos que antes se tenían a mano en cada aldea se hayan de traer ahora desde muy lejos, de otras comarcas y de tierras ajenas.

Como resultado de todo esto, las mujeres de la comarca de Gamma ya no pueden conseguir directamente su propia materia prima. Cuando el pro-

blema se presentó por primera vez, un grupo de mujeres de una aldea reunió dinero y pagó a una mujer del grupo para que arrendara un animal de carga y cortara juncos para todas ellas, pero surgieron discusiones sobre cómo se debería recompensar el trabajo de esta persona y, como cada vez había que desplazarse más lejos y usar vehículos, la tarea pasó gradualmente a manos de empresarios privados.

Las mujeres no pueden adelantar el dinero necesario para pagar la materia prima antes de utilizarla, por lo que se estableció un sistema consistente en que los comerciantes adelanten junco suficiente para el trabajo de una semana, a condición de que la tejedora les venda luego a ellos sus canastos, deduciéndose entonces el costo de los juncos del precio de los canastos.

Cuando se estableció el sistema surgieron problemas, porque algunas tejedoras poco escrupulosas vendieron sus canastos a otros comerciantes. Algunos de los comerciantes menos eficientes cerraron sus negocios y, en los momentos en que se fundó la UCRA, sólo cinco seguían suministrando juncos y comprando canastos en toda la comarca de Gamma. Los comerciantes son parientes entre sí, mantienen precios similares y cuidan de que las tejedoras vendan su producto a quien les haya anticipado la materia prima. Aparte de ventas muy locales, todos los canastos se venden por vía de estos cinco comerciantes. El valor real de la diferencia entre el precio de los juncos y el del canasto terminado ha venido reduciéndose sustancialmente con el tiempo, pero los comerciantes argumentan que esto ha sido inevitable por las mayores distancias que deben recorrer para recoger los juncos y por la competencia del plástico y de otros materiales modernos. A las tejedoras les resulta muy difícil salir de la comarca para comparar precios, y las que lo intentaron, se encontraron después con que los comerciantes ya no querían tratos con ellas.

Los comerciantes venden los canastos en los mercados de todo el país y a unos pocos exportadores que llegan hasta la comarca de Gamma. A veces estos comerciantes han solicitado cambios de diseño u otras mejoras, tales como la sanitización de los juncos sumergiéndolos en un insecticida adecuado; pero los comerciantes locales dijeron que ya tenían

bastante con los problemas que les ocasionaban las tejedoras, y que no querían complicarse más la vida.

Algunas de las tejedoras se quejaron a ciertas autoridades locales de que estaban siendo explotadas por los comerciantes. En vista de las favorables repercusiones que la labor de la UCRA estaba teniendo, al parecer, en el sector agrícola de la región Alfa, el Departamento de Cooperativas pidió orientaciones al Gerente General de la UCRA sobre la manera de solucionar el problema de las tejedoras y sobre la función que a ese respecto podría cumplir la UCRA.

Tarea:

Imagínese que es Ud. el Gerente General de la UCRA. ¿Qué recomendaría Ud.?

En el análisis del problema, guíese por el siguiente esquema:

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Cuáles han sido las causas del problema?
3. ¿Qué alternativas posibles existen para solucionar el problema?
4. ¿Qué alternativa es la mejor?
5. ¿Cómo debe ponerse en práctica?

LECCION 4.2

COMO GANAR ADEPTOS PARA LA CAUSA COOPERATIVISTA

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer la validez de las objeciones que se oponen a las cooperativas y para convencer a los agricultores de que, en defensa de sus propios intereses, les conviene agruparse en cooperativas.

Duración: Una a dos horas.

Material: "Los agricultores independientes de la comarca de Zeta".

Guía para el instructor:

El material de esta lección deberá utilizarse como base para una representación en la que dos o tres representantes de la UCRA presentan la idea cooperativa a otros tantos agricultores que administran sus tierras individualmente, pero que están dispuestos a integrarse cooperativamente si se convencen de que sus intereses económicos resultan favorecidos.

La lección puede estructurarse como sigue:

- 1) Sobre la base de los grupos existentes, o siguiendo algún otro criterio, divida a los participantes en grupos de cinco o seis miembros cada uno.
- 2) Entregue a tres de los miembros de cada grupo sendas copias del papel a desempeñar como representantes de la UCRA; los demás miembros reciben copias del papel de agricultores de la comarca Zeta. En lo posible, trate de asignar los papeles de agricultores a los que más estrechamente abrazan los principios de la cooperación, mientras que los más escépticos deberán representar los papeles de gerentes de la UCRA.
- 3) No permita que ninguno de los dos bandos vea los papeles de los del otro, y pida a cada a grupo de dos o tres miembros que decida la

estrategia a seguir en el encuentro próximo, dando para ello entre cinco y diez minutos.

- 4) Disponga que las reuniones simuladas se celebren en salas separadas, o en zonas separadas de una sala grande, y conceda hasta treinta minutos para cada una de estas reuniones.
- 5) Pida a cada uno de los grupos que representaron a la UCRA que decida lo que cree haber logrado durante la reunión, y pida a los grupos que encarnaron a los agricultores de Zeta que anoten los cambios habidos en sus pareceres individuales.
- 6) Haga que los grupos negociadores se reúnan de nuevo, esta vez para discutir cómo se desarrollaron sus conversaciones. ¿Cómo podría haber actuado el equipo UCRA para "vender" más eficazmente la idea cooperativa a los agricultores independientes?
- 7) Se debe pedir que los representantes de los grupos describan las reuniones y esquematicen la estrategia adoptada por los representantes de la UCRA. Un plan adecuado para una reunión de este tipo podría ser el siguiente:
 - a) Trate de descubrir qué problemas preocupan a los agricultores de Zeta.
 - b) Pida a los propios agricultores que indiquen cómo creen ellos podrían solucionar estos problemas.
 - c) Acepte todas las sugerencias que hagan y muestre cómo se podrían poner en práctica con mayor efectividad mediante una asociación formal.
 - d) Muestre a los agricultores los probables beneficios económicos que pueden obtenerse si se trabaja en régimen de cooperativa.
 - e) Pida a los agricultores mismos que indiquen qué se debe hacer a continuación.

La clave está en que la iniciativa debe surgir de ellos mismos, pues ellos saben lo que hay que hacer y, si ellos lo han propuesto, se cuidarán de que se haga.

Los agricultores independientes de la comarca de Zeta.Papel de los representantes de la UCRA

En gran parte, el éxito alcanzado por la UCRA ha dependido del éxito logrado por las cooperativas primarias de la región Alfa. Esta afirmación podría volverse del revés sin faltar a la verdad; de ahí que el Departamento de Cooperativas haya procurado aprovechar toda ocasión de involucrar a personal de la UCRA en sus intentos por fundar o reactivar cooperativas en la región.

Los habitantes de la comarca de Zeta tienen fama de enérgicos, emprendedores e independientes. Muchos de ellos dirigen negocios en otras zonas de la región o en otros puntos del país, y algunos de los más prósperos agricultores de la región Alfa se encuentran, precisamente, en la comarca de Zeta. El Departamento de Cooperativas estimó que, si se pudiese establecer una cooperativa viable en la comarca de Zeta, ello sería valioso de por sí y constituiría, además, un ejemplo para el resto de la región.

Los intentos anteriores de establecer una cooperativa agrícola en la comarca de Zeta siempre habían fracasado, pero el Departamento de Cooperativas ha sugerido al Gerente General de la UCRA que ahora podría ser buena ocasión para intentarlo una vez más. Los llamados generales en pro del desarrollo de la comunidad no han tenido eco en las mentes de estos agricultores, que piensan más en función de sus intereses económicos particulares. Si lo que más les interesa es ganar dinero, ahora que la UCRA explota una desmotadora de algodón, un matadero y una central lechera, aparte de facilitar insumos agrícolas a partir de un almacén distribuidor comarcal con una ubicación muy conveniente para Zeta, quizá se les pueda persuadir de que organicen una cooperativa para aprovechar estos nuevos servicios.

El Gerente General ha invitado a una delegación de prominentes agricultores de la comarca de Zeta a visitar las nuevas oficinas centrales de la UCRA. Ha indicado a los gerentes del Departamento de Suministros Agrícolas, de la central lechera, de la desmotadora y del Departamento de Créditos que podrían acompañarle para sostener una conversación libre con ciertos agricultores cuya influencia en la comarca de Zeta es

conocida, para convencerlos de que apoyen la propuesta de establecer una cooperativa agrícola.

Las ventajas que pudiera ofrecer la UCRA son:

- Los suministros agrícolas resultan cerca de un 5% menos costosos si se adquieren en los almacenes de la UCRA que si se compran en las tiendas de los minoristas privados locales.
- El matadero paga casi un 10% más por res, aparte de retirar el ganado gratuitamente si los productores logran reunir, como mínimo, 50 cabezas en un lugar conveniente. La demanda de reses es constante durante el año, lo que no ocurre con los carniceros locales, cuyas necesidades son muy esporádicas.
- La central lechera paga cerca de un 15% más por litro de leche, en comparación con el mercado local; también en este caso, el producto es retirado de los productores si las cooperativas logran juntar 5 o más mantequeras en un punto de recolección previamente acordado.
- Aparte de la UCRA, toda alternativa para dar salida a la producción de algodón se encuentra fuera de la región. La desmotadora de la UCRA paga precios de mercado y acepta toda la producción que los agricultores deseen entregar.
- El servicio de suministros agrícolas ofrece crédito en especie a los socios de cooperativas acreditadas. Las deudas se reembolsan con facilidad mediante deducciones aplicadas al importe de las ulteriores entregas de cosechas o de ganado.
- La UCRA está pensando en establecer un sistema de capacitación agronómica para los socios de las cooperativas afiliadas.
- Como personas progresivas y prósperas que son, los agricultores de la comarca de Zeta podrían contar con que desempeñarían un papel importante en la dirección de los asuntos de la UCRA si constituyeran una cooperativa que aportase capital a la Unión.

Los agricultores independientes de la comarca de ZetaPapel de los agricultores de la comarca de Zeta

Usted siempre ha estado orgulloso de haber nacido en la comarca de Zeta, en la región Alfa. Los agricultores de esta comarca son emprendedores e independientes, y creen que pueden resolver sus propios problemas y cuidar de su futuro sin ayuda de nadie.

En el pasado, ha habido intentos de organizar cooperativas en la comarca pero nunca han prosperado. Ud. es un convencido de que la gente debe cuidarse sola y de que los servicios agropecuarios, al igual que los agricultores, deben afirmarse o perecer según la calidad de su administración y no acogiéndose a alguna forma de protección oficial o monopolio.

Usted ha oído hablar mucho de la UCRA, la nueva Unión de Cooperativas establecida hace un año en la región, y le ha sorprendido un tanto el observar con qué velocidad y eficiencia la Unión ha comenzado a explotar un servicio de suministros agrícolas, una central lechera, una desmotadora de algodón y un matadero. En la actualidad, Ud. compra lo que necesita y vende lo que produce sólo a comerciantes privados de la comarca o, muy ocasionalmente, fuera de ella. Curioso por lo que observa, le gustaría saber más sobre la UCRA, o conocer mejor sus actividades, pese a creer firmemente que la forma en que Ud. comercializa sus productos y adquiere sus insumos es la mejor. Entre otras razones de su convencimiento figuran las siguientes:

- Los anteriores intentos de organizar cooperativas en la región nunca han tenido verdadero éxito, y muchos agricultores han perdido así buenas sumas de dinero; Ud. no ve que haya por qué pensar que esta nueva empresa vaya a ser exitosa, cuando tantas otras han fallado .
- Usted y el resto de los agricultores de la comarca de Zeta son, por lo general, más prósperos que otros agricultores de la región. Piensa que es capaz de tomar sus propias decisiones, independientemente, sobre cuándo y cómo comprar y vender su producción, y se siente reacio a comprometerse con ninguna organización, en particu-

lar con una cuyos servicios quizá estén vinculados con agricultores menos eficientes que Ud.

- A Ud. le han contado casos de atrasos en los pagos, de empleados sobornables y de controles de calidad demasiado estrictos aplicados por la nueva Unión para la recepción de la producción agrícola o ganadera.
- Por lo general, usted es escéptico respecto de las instituciones que Ud. cree respaldadas por el Gobierno. Piensa que buena parte del financiamiento y de la gestión de la UCRA está en manos del Gobierno, lo que no le inspira confianza.
- Ud. es un gran convencido de las bondades del sistema competitivo. Por ejemplo, Ud. puede citar el eficiente servicio de alquiler de tractores que hay en su comarca porque hay tres firmas que compiten entre sí, con el resultado de que sus precios son competitivos y el servicio es bueno. Usted desconfía de toda forma de monopolio.
- Ud. ha oído también que obtener crédito de las fuentes oficiales requiere mucho tiempo y, por otra parte, que cuando es la cooperativa quien presta dinero, sus funcionarios se sienten autorizados para inspeccionar su predio para comprobar que el crédito se está usando para el fin con que se solicitó. Por estas razones, Ud. prefiere acudir tranquilamente a un prestamista local y pedirle lo que necesite, quedando libre para usar esos fondos a su gusto.
- Algunos comerciantes de fuera de la región visitan la comarca de Zeta de vez en cuando para comprar algodón y ganado. Después de duras negociaciones, es posible, a veces, obtener precios superiores a los que Ud. cree que paga la Unión. Ellos pagan al contado, sin mayores complicaciones de deducciones ni de pagos aplazados, y Ud. prefiere este modo de hacer negocios.

Tarea:

El Gerente General de la UCRA le ha invitado a que, junto a otros prominentes agricultores de la comarca de Zeta, acuda a una reunión con él y con los gerentes de los Departamentos de Suministros Agrícolas y de Crédito, de la desmotadora de algodón y de la central lechera, para sostener una conversación general. Aunque duda de que la UCRA pueda reportarle alguna ventaja, Ud. está lo suficientemente interesado para asistir a la reunión.

LECCION 4.3

COMO REACTIVAR UNA COOPERATIVA

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer los problemas que ocasiona la apatía y concebir estrategias para la reactivación de cooperativas moribundas.

Duración: Una a dos horas.

Material: "La Cooperativa de Epsilon".

Guía para el instructor

- 1) El caso presentado muestra una sociedad que ha fallado totalmente en lograr sus objetivos y, en la actualidad, está siendo aprovechada nada más que por un reducido número de los socios más acomodados. Si bien puede parecer exagerado, es un caso frecuente de encontrar. Es fácil criticar a los promotores de la formación de la cooperativa; lo que ya no es tan fácil es decidir qué hacer al respecto.

Se debe pedir a los participantes que, organizados en grupos, enfrenten el problema siguiendo la pauta siguiente:

- A) ¿Qué ocurre realmente en la cooperativa? ¿Hay quienes se benefician y quienes estén verdaderamente peor que antes?
- B) ¿Qué errores se cometieron, cuando se promovió originalmente la cooperativa, que hayan contribuido a las dificultades presentes? ¿Cómo se podría haber promovido más eficazmente la cooperativa desde un principio?
- C) ¿Qué alternativas se ven hoy como posibles soluciones al problema, tal cual está la situación?
- D) ¿Cuál de estas alternativas es la mejor, y por qué?
- E) ¿Cómo debería aplicarse esta solución?

Este estudio de caso tiene importantes consecuencias jurídicas. Las conclusiones de los participantes estarán marcadas por las disposiciones legales que afectan a la recuperación de deudas y al derecho de los poderes públicos a intervenir o a controlar las cooperativas. Al preparar esta lección, el instructor debe asegurarse de que conoce bien estos aspectos y de que puede asesorar a los grupos al respecto.

2) El problema de la apatía y de la explotación en la Cooperativa de Epsilon puede ser discutido conforme a la siguiente pauta:

- Pida a los participantes que diagnostiquen la situación existente. La cooperativa está funcionando y, probablemente, es viable. El problema es que sólo unos pocos se están beneficiando, explotando a la fuente de fondos y a los agricultores más pobres de la comarca.
- Al comienzo, los promotores que iniciaron la organización confiaron demasiado en los agricultores más importantes. Sin embargo, debieron haber puesto mayor empeño en interesar a la mayoría y, si ésta no estaba dispuesta, haber esperado un tiempo para la constitución de la cooperativa, y no crear una sociedad que pudiese llegar a la situación actual.

3) Entre las posibles alternativas aplicables para solucionar ahora el caso se encuentran las siguientes:

- No hacer nada, y dejar que la cooperativa se extinga antes de tratar de remplazarla por otra.
- Presionar para que se rembolsen las deudas en mora, incluso recurriendo a la acción legal si es necesario; una vez que se recobre todo lo recuperable, tratar de reestablecer la cooperativa sobre la base de eliminar a los socios que no hayan cumplido sus compromisos.
- Tratar de promover una cooperativa completamente nueva con un nuevo nombre, que incluya a los agricultores más pobres y que compita con la existente (siempre que la ley lo permita).

- Recurriendo a consultas persuasivas muy cuidadosas, alentar a un grupo grande de agricultores a asistir a una junta anual de la cooperativa. Tratar entonces de renovar, al menos en parte, el Consejo de Administración y reorientar desde él la marcha de la cooperativa.

Es difícil seleccionar una alternativa de entre todas las presentadas pero, anteponiendo el interés por la justicia y por la reputación comercial de la UCRA, parece recomendable recurrir a todos los mecanismos legales disponibles para conseguir que los agricultores que obtuvieron créditos los reembolsen y, si es necesario, forzar la liquidación de la cooperativa y reestablecerla por iniciativa de los agricultores más pobres, cuya reputación no ha resultado afectada por el anterior incumplimiento de compromisos.

La Cooperativa de Epsilon

La comarca de Epsilon era una de las más pobres de la región Alfa. Los agricultores de la comarca venían siendo explotados desde hacía años por los comerciantes locales y forasteros, con lo que el rendimiento económico que le sacaban a sus escasas tierras, generalmente poco fértiles, era menor incluso que el que hubiesen podido obtener organizando mejor sus compras de suministros y la comercialización de sus productos.

Vistas las circunstancias, el Departamento de Cooperativas había llegado a la conclusión de que la comarca de Epsilon merecía atención prioritaria en los planes de desarrollo cooperativo. Unos tres años antes de que empezase a funcionar la UCRA, el funcionario regional de cooperativas se las arregló para persuadir a tres de los líderes de la comarca de Epsilon, que tenían más tierras que la mayoría, a que ayudaran a fundar la Cooperativa Agrícola de Epsilon (CAE). Al principio, todo había ido bien. Se formó un Consejo de Administración, constituido por los tres líderes y otros dos grandes propietarios, el cual nombró Gerente a un joven de la comarca que había trabajado algunos años en el Departamento de Cooperativas, en la ciudad, y que había recibido amplia formación en gestión de cooperativas. La cooperativa comunicó que contaba ya con cien socios, proporcionando una lista con sus nombres, con lo que consiguió un crédito para construir un molino de arroz en la localidad. Por conducto de la cooperativa, unos pocos socios recibieron del Banco Cooperativo préstamos cuantiosos, tanto con fines estacionales como para maquinaria y mejora de tierras, y la cooperativa parecía tener por delante un futuro exitoso.

Pero a los dieciocho meses la situación había empeorado mucho: sólo se había reembolsado una parte insignificante de los créditos recibidos, y la cooperativa no había rendido cuentas desde su creación. Cuando el funcionario del Departamento de Cooperativas visitó la CAE comprobó que el molino funcionaba satisfactoriamente; el Gerente resultaba inabarcable, y siempre prometía tener listas las cuentas "el mes que viene".

Finalmente, el funcionario del Departamento trató de averiguar qué estaba ocurriendo en realidad, para lo cual decidió visitar a algunos de

los agricultores que, según se decía, habían solicitado créditos. Uno o dos, que cultivaban tierras de una extensión superior a la media, lo remitieron a hablar con el Gerente y señalaron que, debido a la sequía y a otras causas naturales, no habían podido reembolsar sus préstamos.

Sus predios parecían estar operando con normalidad y hasta parecían más prósperos que antes. Otros agricultores negaban haber recibido préstamos y se quejaban de que todavía estaban esperando que les pagasen el arroz en cáscara que habían entregado tres meses antes al molino de la cooperativa. Uno de los entrevistados dijo que ahora se veía forzado a vender el arroz, a unos precios bajísimos, a uno de los miembros del Consejo de Administración, única manera de obtener efectivo para cubrir las necesidades de su familia.

La situación continuaba casi sin modificaciones, pero cuando se creó la UCRA se hizo obviamente importante reactivar la Cooperativa Epsilon. El problema era determinar cómo hacerlo. La Unión se hizo cargo de las deudas de la cooperativa, en el entendimiento de que, cuando se recuperara lo adeudado, se pagaría la suscripción de la Cooperativa Epsilon a la UCRA. Pero el representante de la UCRA no tuvo mejor suerte que el funcionario del Departamento cuando trató de establecer contacto con el Gerente. Los miembros del Consejo de Administración se mostraron entusiasmados con la UCRA, y en particular con el plan de créditos que les permitiría obtener créditos en especie del Almacén de Suministros Agrícolas, pero seguía siendo imposible conseguir cuentas actualizadas o una lista de socios que no fuera la lista original de 100 agricultores, algunos de los cuales habían fallecido, habían emigrado a otras regiones. Otros, si se les podía ubicar, parecían totalmente desilusionados con la sola idea de la cooperación.

Si la UCRA se proponía servir a los agricultores de la comarca de Epsilon tendría que hacerlo a través de una cooperativa local viable. ¿Debería intentarse revivir la CAE o comenzar de nuevo? Y, en cualquiera de los dos casos, ¿cómo habría que proceder?

Tarea:

Discutir los problemas según la siguiente pauta:

- 1) ¿Qué está ocurriendo realmente en la cooperativa? ¿Hay alguien que se esté beneficiando y otros que estén verdaderamente peor que antes?
- 2) ¿Qué errores se cometieron al promocionar originalmente la cooperativa que hallan contribuido a las dificultades actuales? ¿Cómo se hubiera podido promover más eficazmente la cooperativa?
- 3) ¿Qué alternativas se ven hoy como posibles soluciones al problema, tal qual está la situación?
- 4) ¿Cuál de estas alternativas es la mejor, y por qué?
- 5) ¿Cómo debería llevarse a la práctica esa solución?

el trato con “los demás”

- Lección 5.1 El Gerente y el Consejo de Administración
- Lección 5.2 Presiones del Consejo de Administración
- Lección 5.3 Cómo presentar propuestas al Consejo de Administración
- Lección 5.4 Coordinación con otras organizaciones
- Lección 5.5 Problemas de coordinación
- Lección 5.6 La función de los poderes públicos
- Lección 5.7 Delimitación de cometidos entre los poderes públicos y el sector cooperativo

LECCION 5.1

EL GERENTE Y EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Objetivo: Capacitar a los participantes para que distingan claramente entre las responsabilidades y autoridad del Consejo de Administración y las del Gerente de una unión de cooperativas.

Duración: Una a dos horas.

Material: "Microcasos". A ser posible, estas breves descripciones de casos deberán escribirse en el retroproyector o en carteles de un tamaño apropiado. Si esto es imposible, se debe proceder a trocear el material adecuadamente, para entregar los microcasos de a uno a la vez. Como las leyes y disposiciones que regulan las actividades de cooperativas varían de un país a otro, es conveniente discutir las situaciones descritas en los microcasos con alguien que conozca bien las leyes y los procedimientos del país para poder obtener decisiones legalmente correctas.

Guía para el instructor

- 1) Distribuya el primer microcaso y dé a los participantes hasta cinco minutos para decidir su respuesta.
 - Normalmente, las actas correspondientes a cada uno de los puntos tratados en una asamblea general anual (AGA) son escritas, aprobadas y firmadas por quien presida la reunión antes de pasar al punto siguiente. En este caso, sin embargo, no se siguió este procedimiento, por lo que surgió el problema.
 - Ni el Consejo de Administración ni el Gerente pueden alterar las actas de una AGA. Sólo ésta tiene derecho a hacerlo, pero eso sería enojoso u ocasionaría pérdidas de tiempo y de dinero. En tal situación, el Gerente puede proponer que se remita el problema al Presidente de la AGA, pidiéndole su opinión, que podrá luego aceptarse.
 - Para evitar que ocurra una situación similar en el futuro, el Gerente ha de asegurarse de que las actas de las reuniones de

todos los órganos y consejos importantes de la cooperativa las redacte alguien que comprenda la necesidad de precisión y que no tema interrumpir la reunión para que se le aclare un punto si no está seguro. El Gerente se verá libre de preocupaciones si se asegura de que sin demora se apruebe el acta y de que lo conoce el Presidente.

2) Distribuya el segundo microcaso y dé a los participantes cinco minutos para estudiarlo.

- Al restituir en su cargo al empleado despedido, el Consejo de Administración está en su derecho. Pero al hacerlo sin pedir al Gerente que reconsiderara su decisión, en vista de informaciones que puedan haber llegado a su conocimiento, el Consejo ha menoscabado gravemente la posición del Gerente.

- Para evitar que ocurran situaciones similares en el futuro, el Gerente ha de tratar de conseguir un acuerdo - recogido, a ser posible, en una resolución formal - en el que se delimiten las funciones, deberes y facultades del Consejo de Administración y del Gerente, respectivamente.

- Dado que los casos que implican la toma de decisiones importantes (como el despido de un empleado) tienden a tener repercusiones mayores, siempre algunos miembros del Consejo esperan que se les consulte anticipadamente en un marco de confidencialidad. El Gerente debe mantener informados al Presidente y a otros miembros activos del Consejo de Administración, de un modo informal. Esto es particularmente importante hasta que el Gerente cuente con la plena confianza del Consejo de Administración y pueda contar con el apoyo incondicional de ésta.

3) Distribuya el tercer microcaso, dejando siempre cinco minutos para su análisis.

- Estas situaciones surgen generalmente cuando las funciones y la autoridad del Gerente no están bien definidas, o cuando el Consejo de Administración no confía en la capacidad del Gerente.

- Para evitar estas situaciones, el Gerente debe tratar de persuadir al Consejo de Administración que delegue en él autoridad suficiente para efectuar compras en situaciones críticas.
- Además, el Gerente ha de tratar de persuadir al Consejo de Administración de que se ocupe sólo de dar pautas generales, dejando a su cargo la aplicación de las mismas. No hay que pecar de rigidez en la formulación ni en la interpretación de resoluciones. El Gerente debe tener conciencia de que las reglas rígidas que establezca el Consejo de Administración serán fuente de problemas y, por lo tanto, debe asegurarse de que su libertad para administrar eficientemente la organización no se vea comprometida.

4) Distribuya el cuarto microcaso.

Se trata de una situación muy similar a la del tercer microcaso.

- El Gerente ha de explicar al Consejo de Administración que él tomó la mejor decisión que podía tomar en un momento determinado, a base de la información de que entonces disponía. Cualquier cambio de su decisión a estas alturas resultará en una pérdida de confianza en él y en la cooperativa, incluido su Consejo de Administración. A largo plazo, esta medida va a causar mucho más daño que la pequeña ganancia que obtiene la cooperativa si se revoca la decisión del Gerente. Ahora bien, el Gerente ha de presentar sus puntos de vista sin herir los sentimientos del miembro del Consejo de Administración que trajo la nueva oferta de compra.

5) Distribuya el quinto microcaso.

- En una cooperativa, el Gerente ha de actuar cautelosamente en todo aquello que afecte al bienestar de los socios, a su situación económica y a los servicios que se les prestan. Debe entender que el Consejo de Administración es un órgano elegido democráticamente y que sus acciones y decisiones en estas esferas no siempre se apoyan en criterios puramente económicos.
- El Gerente no debió tomar la decisión de negar a los socios un servicio que habían estado recibiendo, sin dar una detallada explicación al Consejo de Administración y sin contar previamente

con la aprobación de éste, aún cuando su decisión fuese muy justificable y reportase ventajas a la cooperativa. En tales situaciones, los Consejos de Administración tienden a inclinarse ante consideraciones "políticas".

- En tales situaciones el Gerente, antes de actuar, ha de presentar al Consejo de Administración una propuesta detallada.

- 6) Pida a los participantes que indiquen cuáles son los problemas básicos que subyacen en todos estos desacuerdos.

Enfatice que el desconocimiento de los reglamentos y procedimientos es sólo un aspecto, y no necesariamente el más importante.

- Los Consejos de Administración y los Gerentes no estaban trabajando juntos para alcanzar objetivos comunes. Los problemas surgieron porque el Consejo de Administración no estaba plenamente informado de la política general del Gerente o no estaba de acuerdo con ella.

Pregunte a los participantes si tropiezan con problemas semejantes en las relaciones con sus respectivos Consejos de Administración. ¿Cómo pueden resolverse esos problemas?

- Las respuestas pueden referirse a medidas que obliguen al Consejo de Administración a colaborar con el Gerente, tales como:
 - invocar las condiciones fijadas en el contrato de nombramiento del Gerente
 - recurrir a instancias oficiales superiores o al Departamento de Cooperativas.

- 7) Destaque que recurrir a estas soluciones es un signo de fracaso. Pregunte de quién es el fracaso.

- El Gerente de una cooperativa debe considerar que trabajar con su Consejo de Administración es parte importante de su trabajo. Si el Consejo no lo apoya, debe considerar que la falla está en él y no en el Consejo.
- El Gerente de una cooperativa es contratado y controlado por el Consejo de Administración y debe cumplir los deseos de éste.

- Igualmente, el Gerente de una cooperativa ha de ser capaz de influir en las opiniones del Consejo de Administración, no con amenazas ni recurriendo a extraños, sino por otros medios.
- 8) Pregunte a los participantes cómo pueden influir en sus Consejos de Administración para que apoyen medidas que ellos, como gerentes, saben que redundarán en beneficio de los socios.
- Haciendo participar al Consejo de Administración en cada etapa de la toma de decisiones y de su puesta en práctica.
 - Comunicándose con el Consejo de Administración, por escrito y en reuniones, de un modo acorde con el tiempo de que disponen los miembros del Consejo para ocuparse de asuntos de la cooperativa, y con su grado de instrucción.
 - Promoviendo y alentando, con mucho tacto, la capacitación de los miembros del Consejo de Administración, a ser posible en actividades conjuntas con los gerentes.
 - "Vendiéndolo" sus recomendaciones a los Consejos de Administración de forma tal que sus miembros creen que la idea viene de ellos.
- 9) Recuerde a los participantes que si este curso de formación no les ayuda a mejorar su propio desempeño, la falla será del instructor y de los organizadores, no de los participantes.

De un modo similar, los participantes deben analizar sus propios métodos de ejercer la gerencia cuando se vean obstaculizados o frustrados por la acción de un Consejo de Administración reacio. Culpar a los demás es mucho más fácil y más cómodo, pero rara vez traerá consigo cambios y mejoras.

Microcasos: El Gerente y el Consejo de Administración

En cada una de las siguientes situaciones, decida quien tenía razón y cómo se pudo haber evitado el desacuerdo.

- 1) El acta de la Asamblea General Anual de una Cooperativa X no estaba clara. El Consejo de Administración alegaba que la asamblea había acordado que la cooperativa gastase \$10 000 en educación de los socios, incluyendo viajes al extranjero de los miembros del Consejo de Administración, mientras que el Gerente decía que lo acordado era prestar hasta \$10 000. Después de algunas discusiones, el Consejo de Administración se impuso al Gerente y volvió a redactar el acta según su posición. El Gerente se quejaba y alegaba que, puesto que era él quien había tomado las notas originales, él debía decidir lo que el acta debería decir.
- 2) El Gerente de una Cooperativa Y había advertido a todo el personal del almacén lo peligroso que era fumar en dicha dependencia, especificando que, si alguien era sorprendido haciéndolo, sería despedido. Un tiempo después, descubrió a un empleado fumando en un rincón del almacén. Este hombre llevaba muchos años trabajando lealmente para la cooperativa, pero el Gerente pensó que no debía hacer excepción alguna y, luego de hacer las averiguaciones oportunas, y conforme a los procedimientos legales, lo despidió. El empleado despedido apeló al Consejo de Administración, que pasó por encima de la decisión del Gerente y lo volvió a emplear. El Gerente se quejó de que, con esta acción, el Consejo de Administración había minado gravemente su posición.
- 3) El Consejo de Administración de una Cooperativa Z decidió que, en interés de la solidaridad cooperativa, debían comprar sus semillas sólo a un proveedor cooperativista. Algunos meses más tarde, hubo una inesperada demanda de determinado tipo de semilla. El proveedor autorizado de la cooperativa sólo pudo ofrecer una cantidad limitada, y el Gerente decidió comprar a un proveedor particular a fin de satisfacer las necesidades de los socios. Por su acción, fue ácidamente reprendido por el Consejo de Administración, si bien alegó que sólo trataba de satisfacer a los socios.

- 4) El Gerente de una Cooperativa P convino verbalmente en vender diez toneladas de producto a un comerciante particular. Al día siguiente, hubo reunión del Consejo de Administración y uno de los miembros trajo una oferta escrita de otro comerciante que ofrecía mejor precio. El Consejo desestimó el acuerdo anterior y dió instrucciones al Gerente para que vendiese al mejor precio. Este aceptó, pero quedó molesto porque el Consejo no respetaba sus compromisos y lo ponía en una situación muy embarazosa.

- 5) El Gerente de una Cooperativa Q decidió, por razones de economía, que los socios trajesen su producción hasta el camino asfaltado, para cargar allí el camión de la cooperativa. Los socios se quejaron al Consejo de Administración y éste dejó sin efecto las instrucciones del Gerente, señalándole que debía ordenar el conductor que retirase la producción del predio de cada socio. El Gerente se quejó, aduciendo que el Consejo no debería interferir, pero éste insistió en revocar la medida tomada por aquél.

LECCION 5.2

PRESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para manejar las presiones de un Consejo de Administración poco cooperador.

Duración: Una hora y media a dos horas.

Material: Papeles a representar 1A, 1B, 1C. Estas notas deben entregarse a participantes apropiados con suficiente antelación a la sesión. Un participante tendrá el papel 1A, otro el 1C y cuatro el 1B. Los participantes seleccionados no deben comentar con los demás los papeles a representar. Es muy importante que el papel 1C sea entregado a un participante con buen don de palabra, con confianza en sí mismo y suficiente experiencia, para que responda positivamente a las críticas que se le van a formular. Si se puede, tener una grabadora a mano.

Guía para el instructor:

- 1) Haga que los participantes expongan las razones de que haya gente deseosa de servir en el Consejo de Administración de una cooperativa. Una respuesta "adecuada" podría ser:

"Para ayudar a la comunidad, por ende a ellos mismos, empleando sus aptitudes y reputación para promover y administrar una empresa comunitaria".

Señale que es perfectamente legítimo y deseable que los miembros del Consejo de Administración obtengan alguna ventaja por el hecho de pertenecer a la misma:

- Todos los socios ganan si se administra bien la cooperativa.
- Mientras más emprendedores y prósperos sean los socios de la cooperativa, más probable será que formen parte del Consejo de Administración y más probable será que salgan ganando más que la mayoría de los demás socios.

- 2) Pida a los participantes que indiquen otros motivos que pueden llevar a la gente a servir en un Consejo de Administración.
 - Desean organizar la cooperativa de modo tal que un pequeño grupo se beneficie a costa de la mayoría de los socios.
 - Quieren ganar influencia política recompensando a los socios que voten por ellos.
 - Desean manipular las compras de la cooperativa para hacer ganar más a firmas con las que están vinculados.
 - Buscan conseguir empleos para sus parientes en la cooperativa.
 - Quieren ganar dinero cobrando los viáticos de asistencia a las reuniones.

- 3) Organice la mesa y las sillas en el frente de la sala, disponiéndolas como para celebrar la reunión del Consejo de Administración de una cooperativa. Pida a los participantes que han de representar los papeles 1A, 1B, y 1C que ocupen sus puestos en la mesa, y distribuya los tres papeles al resto de los participantes. Mientras los "actores" se ubican, pida a los demás que lean rápidamente los papeles y que se pregunten cómo enfrentarían la situación si fueran el gerente.

- 4) Pida al "Presidente" que declare abierta la sesión. Incítelo a él y a los demás actores a que hagan todo lo que esté de su parte por llegar a una decisión durante la reunión. Permita que trabajen durante 30 minutos, asegurándose de que no son interrumpidos por los observadores y de que éstos toman notas sobre lo que presencian, fijando su atención en las intervenciones más críticas que haga el Gerente, y en sus efectos. Si se dispone de una grabadora, convenirá quizá grabar las deliberaciones por si interesa volverlas a escuchar.

- 5) Pida que el "Gerente" comente su propia actuación. ¿Cuál era su plan, cuando sintió que iba bien o mal, y hasta qué punto quedó satisfecho del resultado?

Pida al "Presidente" que comente la forma en que el Gerente trató de llevar al Consejo de Administración hacia su punto de vista. Si el Gerente tuvo éxito, ¿cómo lo consiguió? Si fracasó en su empeño, ¿de qué otra manera pudo haber enfrentado el problema?

Pida a los "miembros del Consejo de administración" que formulen sus comentarios. ¿Les mostró el Gerente cómo se podrían beneficiar si contrataban a Pedro? ¿Se sintieron involucrados en la decisión o se sintieron sólo como observadores, presionados por ambas partes?

- 6) Pida ahora a los observadores que comenten la actuación del Gerente. Asegúrese de que las críticas que formulen vengan respaldadas con una argumentación que diga cómo hubiesen enfrentado ellos la situación, pero sin ahogar la crítica franca y positiva.

El Gerente pudo haber intentado actuar por confrontación, amenazando con dimitir o empleando tácticas similares. Pero cualquier combinación de los siguientes enfoques sería preferible:

- Apelar al sentimiento de orgullo de miembros por pertenecer a una cooperativa bien administrada. Referirse a las actuales demoras en la entrega de cuentas y destacar el daño que esto hace a la cooperativa y a la comunidad entera.
- Mostrar cómo el mejoramiento del sistema de cuentas beneficiaría a los socios y podría reforzar la reputación y la autoridad del Consejo de Administración.
- Referirse a las dificultades surgidas en ocasiones anteriores por deficiencias de registro. Preguntar a los miembros cómo evitarlas en el futuro.
- Evitar "echar por tierra" a Juan, pero recordar a los participantes la corta duración de los nombramientos políticos y la dificultad de corregir malas contrataciones.
- Dar ejemplos de cómo el Consejo de Administración y el Presidente podrían colaborar con el Gerente para organizar mejor la cooperativa si tuviesen más información útil.
- Evitar la imagen de estar tratando de volver a los demás miembros contra el Presidente, pero halagarles invitándoles a dar su

opinión sobre la situación actual y sus predicciones sobre qué ocurriría con los registros de la cooperativa si se contratase a Pedro o a Juan.

- Asegurarse de que todo el Consejo de Administración participa en la discusión, y pedir a los miembros que respondan a las preguntas que el Presidente hace al Gerente.
- El Gerente debería tratar más bien de hacer que los miembros del Consejo de Administración comprendiesen la dificultad de dirigir gente sin poder seleccionarla.

7) Pida a los participantes que relacionen este problema con su propia experiencia. Averigüe cómo les ha ido en ocasiones similares, qué recomiendan a los demás y qué han aprendido de esta simulación.

Papel a representar 1A: El Presidente

Usted es el Presidente de la Cooperativa Zeta y se dispone a presidir una reunión del Consejo de Administración en la que se discutirá el nombramiento de un nuevo asistente de contabilidad, que ha de reemplazar a una persona que acaba de retirarse al cumplir los 60 años.

Un parlamentario local es miembro de la Comisión Ministerial para el Fomento de la Cooperativas, por lo que, indudablemente, puede ejercer su influencia para que el banco Cooperativo y otros organismos den un trato preferencial a su cooperativa, sea asignando préstamos o concediendo monopolios, por ejemplo. Juan, sobrino de este parlamentario, ha postulado al puesto de asistente de contabilidad. Juan ha estado desempleado desde que dejó la secundaria hace dos años, con bajas calificaciones en sus exámenes, pero parece bastante inteligente, si bien no muy motivado ni entusiasta.

Hace algunas semanas, este parlamentario le mencionó a Ud. que su sobrino iba a postular al cargo vacante. No le pidió directamente que tratara de conseguirle el trabajo, pero le dio implícitamente a entender que le quedaría agradecido si Ud. apoyaba su nombramiento.

Sólo hay otro candidato serio: Pedro, quien es hijo de un campesino sin tierra, que completó la secundaria hace tres años y que desde entonces trabaja como auxiliar de contabilidad para un comerciante mayorista de la ciudad. Su padre murió hace poco y Pedro busca trabajo cerca de su madre y sus hermanos pequeños, para así atender mejor a su familia.

Recientemente, Ud. y el Gerente entrevistaron a ambos candidatos. Juan no era muy vivo, pero parecía conocer bien los asuntos del Ministerio y del Gobierno en la capital. Quedó claro que podría integrarse bien al Departamento de Contabilidad y que podría desempeñar bien tareas rutinarias, bajo alguna supervisión.

Pedro resultó muy diferente. Casi se mostró con demasiadas ansias por conseguir el trabajo y algunas de sus respuestas insinuaron que podría tratar de introducir ciertos cambios en los procedimientos de la cooperativa, cosa que no le correspondía hacer.

Usted prefiere a las personas como Juan y, en todo caso, tiene bien claro que al tío parlamentario no le agradaría ver que su sobrino es rechazado, lo que afectaría negativamente a la cooperativa.

En estos momentos, piensa recomendar a Juan para el puesto, confiado en que el Consejo de Administración lo apoyará. No está seguro, en cambio, de que el Gerente lo apoye, a quien no tuvo ocasión de hablar después de la entrevista. Para Ud. está claro que éste es un asunto de gran importancia y de que corresponde al Consejo de Administración.

Las cuentas de la cooperativa se han atrasado todavía más que de costumbre, y ha dado a entender claramente que de esa reunión tiene que salir el nombramiento del asistente de contabilidad. Así pues, hay que tomar una decisión.

Papel a representar 1B: Miembro del
Consejo de Administración de la Cooperativa

Usted es uno de los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa Z. Se dispone a acudir a una reunión en la cual cree que se va a tratar, como punto principal, la contratación de un nuevo asistente de contabilidad. Usted ignora quienes han postulado al cargo, pero supone que el Presidente tiene un candidato favorito. Por lo general, Ud. está siempre de acuerdo con el Presidente, que es persona influyente en el pueblo y que ha demostrado tener un juicio certero en ocasiones anteriores.

Ud. desconfía del aprendizaje libresco y cree que es más importante "a quién conoces" que "lo que sabes".

Al Gerente de la cooperativa, Ud. lo respeta por su capacidad y su inteligencia, pero piensa que es un tanto joven e ingenuo. En los dieciocho meses que lleva con la Cooperativa ha introducido mejoras importantes, a algunas de las cuales se opuso el Presidente al principio.

El Gerente discrepa a menudo de la opinión del Presidente y, si Ud. tuviera que decidir entre respaldar a uno u otro, piensa que se debe más al Presidente. Sin embargo, ha habido ocasiones en que el Gerente le ha convencido de que apoyase su parecer haciéndole considerar como propias ideas que en realidad eran de él. Al cabo del tiempo, Ud. se da cuenta de que el Gerente le ha embaucado, pero comprende asimismo que tenía razón, y Ud. está de acuerdo con lo que él hizo.

Papel a representar 1C: El Gerente

Usted es el Gerente de la Cooperativa Zeta y se dispone a asistir a una reunión en la que se discutirá el nombramiento de un nuevo asistente de contabilidad.

Usted ha entendido siempre que, para decidir cuestiones de personal, se respetaría su opinión. Este es el nombramiento más importante que ha de hacerse desde su propia contratación, hace año y medio, por lo que Ud. piensa que el Presidente ha decidido discutir el tema en una sesión del Consejo de Administración a fin de formalizar el nombramiento.

Un parlamentario local es miembro integrante de la Comisión Ministerial para el Fomento de las Cooperativas, pudiendo sin duda influir en el Banco Cooperativo y en otros organismos para favorecer a la cooperativa en el otorgamiento de préstamos, por ejemplo. Juan, un sobrino de este señor, ha postulado al cargo vacante. Juan se encuentra desempleado desde que terminó la secundaria hace dos años, con calificaciones muy bajas, si bien parece bastante inteligente, aunque no particularmente motivado o entusiasta.

Sólo hay otro candidato serio: Pedro, quien es hijo de un campesino sin tierra, que completó la secundaria hace tres años y que desde entonces trabaja como auxiliar de contabilidad para un comerciante mayorista de la ciudad. Su padre murió hace poco y Pedro busca trabajo cerca de su madre y sus hermanos pequeños, para poder así atender mejor a su familia.

Recientemente, Ud. y el Presidente entrevistaron a ambos candidatos. Juan no era muy vivo, pero parecía conocer bien los asuntos del Ministerio y del Gobierno en la capital. Quedó claro que podría integrarse bien al Departamento de Contabilidad y que podría desempeñar bien tareas rutinarias, bajo alguna supervisión. Pedro resultó muy diferente. Mostró extremadas ansias por conseguir el trabajo y dió a entender que podría tratar de introducir ciertos cambios que, a juicio de Ud., son muy necesarios.

Usted es decidido partidario de que se nombre a Pedro. Aunque, en última instancia, es a Ud. a quien incumbe la responsabilidad de las cuentas, lo cierto es que en los dieciocho meses que lleva en la cooperativa le ha resultado imposible contar con cifras útiles, dada la incompetencia del anterior asistente de contabilidad.

Usted sabía que ese asistente tenía que jubilarse este año, y ha estado esperando esta oportunidad para mejorar seriamente las cuentas de la cooperativa y toda su administración modificando los sistemas de registro y de contabilidad.

Desde que Ud. se unió a la cooperativa, ha introducido bastantes mejoras, basándose en lo observado y en el sentido común. Ud. está seguro de que, con unas cuentas propias de una buena administración, podría doblar el excedente de la cooperativa en dos años y también conseguir créditos del Banco Cooperativo, que hasta ahora se ha negado a otorgarlos por considerar insuficiente la información que se le podía facilitar.

En su opinión, Juan se contentaría con mantener la caótica situación actual y, muy probablemente, se resistiría a adoptar los cambios que Ud. intentase introducir, ejerciendo algún tipo de presión sobre el Consejo de Administración por medio de su tío. En cambio, está seguro de que Pedro secundaría sus iniciativas, y a Ud. le gustaría trabajar con él. Como fue imposible hablar con el Presidente antes de la reunión, Ud. no sabe lo que él piensa. Supone que va a quedar impresionado por el entusiasmo de Pedro, pero también por las altas conexiones de Juan. Usted espera demostrarle al Presidente y a todo el Consejo de Administración, las ventadas que reportaría una contabilidad bien llevada.

Las cuentas de la cooperativa se encuentran aún más atrasadas que de costumbre, el Departamento de Cooperativas ha dado a entender claramente que de esa reunión tiene que salir el nombramiento del asistente de contabilidad. Así pues, hay que tomar una decisión.

LECCION 5.3.

COMO PRESENTAR PROPUESTAS AL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Objetivo: Capacitar a los participantes en la presentación eficaz de propuestas al Consejo de Administración.

Duración: Una hora y media a dos horas.

Material: Papeles de gerentes y de miembros del Consejo de Administración. Los papeles de gerente deben ser entregados con suficiente anticipación a tres o cuatro participantes cuidadosamente seleccionados, para que preparen una buena dramatización. Deben facilitárseles pliegos de papel, rotafolios o transparencias para el retroproyector.

Guía para el instructor

- 1) Invite a los participantes a relatar experiencias que ejemplifiquen derrotas sufridas por ellos mismos ante un Consejo de Administración al que hayan presentado propuestas. Pídales que indiquen razones de estos fracasos. A pesar de lo visto en la lección 5.1, los participantes probablemente tenderán a culpar al Consejo de Administración, por algunas de estas razones:
 - Incapacidad para entender datos financieros.
 - Escasa visión del futuro.
 - Preponderancia de los intereses personales sobre las necesidades de los socios o de la cooperativa.
 - Demasiada cautela y desconfianza en la capacidad del gerente.
 - Ilegítimas influencias externas.

- 2) Recuerde a los participantes que, aun en el caso de que todas sus críticas a los Consejos de Administración fuesen válidas, de todas formas deben trabajar con ellos, y que ésta es una parte fundamental de su trabajo.
 - Algunos agricultores que no obtienen buenos rendimientos culpan de ello a su tierra, a las plagas del campo o a la sequía.

- Otros agricultores trabajan duro para sobreponerse a las calamidades naturales y obtienen buenos rendimientos, pese a estas dificultades.

En la misma forma, un buen gerente de cooperativa es el que puede obtener buenos resultados aun teniendo que actuar con un Consejo de Administración típico y por conducto del mismo.

3) Pida a los participantes que enumeren qué móviles de los miembros del Consejo de Administración deben considerar al presentarle propuestas al Consejo:

- Su necesidad de ser reconocidos como buenos líderes.
- Su necesidad de ganar más dinero recibiendo mejores servicios de la cooperativa.
- Su temor a evidenciar su ignorancia y bajo nivel de instrucción.
- Su deseo de ahorrar tiempo, dado que la mayoría de ellos tendrán probablemente muchas otras actividades que atender.
- Su temor a cometer errores que los desacrediten más que la inactividad.

¿Cómo deben presentarse las propuestas para satisfacer estas necesidades?

- Las propuestas deben presentarse en lenguaje sencillo, que todos entiendan.
- Deben ser breves y cubrir sólo los puntos que ofrezcan interés para el Consejo de Administración.
- Deben mostrar claramente las ventajas que reportarán a los socios, de modo que los miembros del Consejo vean que los beneficiarán personalmente también.

A continuación se dan ejemplos de errores típicos que pueden cometer los gerentes y subgerentes, y que deben ser señalados a la atención de los participantes:

- El uso de términos de la jerga técnica tales como "tasa interna de retorno", "análisis de sensibilidad", "la probabilidad", etc.
- Extensas descripciones de características técnicas que no afectan directamente a la decisión.

- Ausencia de una introducción clara o de un resumen final.
- Incapacidad para presentar exactamente qué decisión se requiere en este momento.
- Gastar demasiado tiempo en la presentación, sin dejar apenas margen para preguntas.
- Inseguridad o errores en los cálculos.
- Incapacidad para resaltar los puntos clave, que pueden quedar sumergidos en una masa de otros datos.
- Negarse a escuchar otras opiniones o a admitir que pueden ser también razonables.
- El empleo de un tono condescendiente, con el que se dé a entender que los miembros del Consejo son demasiado ignorantes para tomar una decisión por sí mismos.

Conviene subrayar los siguientes elementos favorables:

- Una introducción bien clara y un resumen final.
 - Una clara separación y presentación del monto del dinero que se ha de invertir y de la ganancia que se espera obtener como resultado de esa inversión.
 - Una breve descripción de los resultados que se obtendrían según otras alternativas, incluida la de no hacer nada.
 - Una clara secuencia de etapas, de modo que los miembros del Consejo visualicen cuál de ellas están discutiendo cada vez.
 - Una franca especificación de los puntos aún inciertos y estimaciones del efecto de resultados peores que los esperados.
 - Una presentación clara, sencilla y bien legible.
 - La propuesta debería mostrar cómo la reputación del Consejo de Administración, y no sólo la del gerente, se vería beneficiada si es aprobada.
 - La propuesta debe mostrar cuál sería el peor resultado posible.
- 4) Seleccione a dos participantes para que representen los papeles de gerente y subgerente y entregue a ambos el papel de gerente (de preferencia, la tarde anterior a esta sesión). Infórmeles de que deben presentar ayudas audiovisuales en su presentación y que ellos mismos deben decidir qué parte presentará cada uno. Distribuya el papel de los miembros del Consejo al resto de los participantes. Déles 15 minutos para su lectura.

Seleccione ahora cinco participantes para representar los papeles de miembros del Consejo; el resto queda como observadores. Los miembros del Consejo y los observadores deben decidir cómo van a evaluar la representación que se avecina. Luego, inicie la representación.

- 5) Una vez terminada la presentación al Consejo, discútala remitiéndose a las directrices dadas en el apartado 3) anterior. Insista en recalcar que una presentación formal es un modo muy útil de iniciar una discusión y de cubrir todo el tema, aun en un grupo de dos o tres personas.
- 6) Confirme las directrices ya dadas refiriéndose a los puntos débiles y los puntos a favor en la presentación que se acaba de efectuar.
- 7) Enfatice la conveniencia de dar respuestas efectivas y constructivas a las preguntas y objeciones formuladas.

Compare estas respuestas a posibles preguntas u objeciones:

Pregunta: "Pero, ¿cuánto va a costar la cosa en realidad?"

Respuesta A: "Como Ud. puede ver, se trata sólo de una necesidad de capital de trabajo, dado que el precio de compra inicial será financiado por el banco, y nosotros iremos reembolsando el crédito, más los intereses correspondientes al saldo pendiente".

Respuesta B: "Tendremos que pedir al Banco Cooperativo un préstamo de \$60 000 para pagar la gasolinera. Lo devolveremos en cinco años, a razón de \$15 000 por año. Esto es, \$5 000 menos que el ingreso adicional que espero hacer ganar a la UCRA. Por lo tanto, el garage debería pagarse solo".

Pregunta: "Pero, ¿saldrá todo tal como Ud. dice?"

Respuesta A: "Por supuesto que sí. La cosa está clarísima"

Respuesta B: "Confió en que sea así. Pero, dígame, ¿qué partes de la propuesta cree Ud. que no van a resultar como he señalado?"

Pregunta: "¿Qué salen ganando los socios con todo esto? Eso es lo que yo quiero saber"

Respuesta A: "Pues claro que salen ganando. Si la UCRA crece, todos se benefician".

Respuesta B: "En promedio, cada socio saldría ganando unos \$10 por año, sea como devolución sobre sus compras de combustible o por los menores costos del arriendo de maquinaria agrícola o de transporte, resultantes de la devolución correspondiente a las compras de combustible hechas por las Cooperativas. Los socios con predios mayores podrán beneficiarse hasta en unos \$100 por año y, a los cinco años, cuando se haya cancelado toda la deuda, los socios se beneficiarán de todo el excedente generado, que es cuatro veces mayor que las cifras que recién les he mencionado".

Pregunta: "Eso está muy bien, pero ¿qué pasa si nos va mal?"

Respuesta A: "No nos va a ir mal. Me he hecho asesorar por expertos y tengo la más absoluta certeza de que todo va a funcionar como les he dicho"

Respuesta B: "En este mundo no hay nada seguro, claro está, pero, aún si nos cuesta un 20% más explotar la gasolinera en comparación con el costo actual y si los socios consumen un 10% menos del combustible que ahora emplean, todavía quedaríamos en condiciones de reembolsar la deuda sin quedar por eso peor de lo que estamos ahora".

Pregunta: "¿No se podría emplear el dinero en algo mejor?"

Respuesta A: "No hay otros proyectos con una tasa de rendimiento más alta que la Unión pueda emprender ahora".

Respuesta B: "Tendremos que endeudarnos, de todas formas. De momento no tenemos \$60 000 ni nada por el estilo para comprar la gasolinera, pero el excedente que ésta nos deje nos habilitará para conseguir nuevos préstamos y ofrecer a nuestros socios mejoras de servicios que ahora no podemos efectuar por falta de garantías con las que conseguir créditos".

Papel de gerente: La propuesta de la gasolinera

Usted es el Gerente de la UCRA. El señor Ahmed, propietario de la gasolinera local, donde la cooperativa, sus socios y mucha otra gente de la zona se abastece de combustible y repara sus vehículos, se va del país y ha ofrecido su negocio a la UCRA.

La gasolinera es la única de la zona y, aunque el servicio es bueno, sus precios son un tanto elevados. El señor Ahmed le ha mostrado las cuentas de los dos últimos años, en las que se indica lo siguiente:

<u>Concepto</u>	<u>Ultimo año</u>		<u>Año anterior</u>	
	\$	\$	\$	\$
Venta de gasolina	50 000		35 000	
Costo de gasolina	<u>45 000</u>		<u>31 000</u>	
		5 000		4 000
Venta de diesel	80 000		58 000	
Costo de diesel	<u>73 000</u>		<u>52 000</u>	
		7 000		6 000
Venta de lubricante, neumáticos, repuestos, etc.	20 000		15 000	
Costos de estos rubros	<u>12 000</u>		<u>9 000</u>	
		8 000		6 000
Ingresos por reparaciones		<u>10 000</u>		<u>9 000</u>
Ingresos totales		30 000		25 000
<u>Costos</u>				
Salarios	5 000		4 000	
Gastos varios	15 000		12 000	
Luz y agua	2 000		1 500	
Sueldo del dueño	<u>6 000</u>		<u>5 000</u>	
		<u>28 000</u>		<u>22 500</u>
Excedente neto antes de impuestos		2 000		2 500
Impuestos		<u>800</u>		<u>1 000</u>
Excedente neto		1 200		1 500
		=====		=====

Balance de cierre del último ejercicio

<u>Activo</u>	\$	<u>Pasivo</u>	\$
Caja y Bancos	1 000	Cuentas por pagar	5 000
Cuentas por cobrar	20 000	Sobregiro	10 000
Existencias	15 000	Reservas	60 000
Equipos	15 000	Capital Social	6 000
Terreno y edificios	<u>30 000</u>		
	\$81 000		<u>\$81 000</u>

Confidencialmente, el Sr. Ahmed admitió que había mantenido sus utilidades y su propio sueldo, ambos sujetos a impuestos, artificialmente bajos, computando algunos de sus gastos personales como "gastos varios". Sus estimaciones señalan que habría ocultado así unos \$10 000 de sus excedentes en el último año. Del sueldo del dueño se podría contratar un buen gerente por \$2 000 al año, lo que libera otros \$4 000. Esto daría un excedente de \$16 000, según cifras del año pasado. Las subidas anunciadas de los combustibles y otros productos harán subir los precios hasta un 20% y no hay razón para rebajar el margen bruto, por lo que Ud. confía en poder obtener un excedente de \$20 000 para la gasolinera, puesta en manos de la UCRA. Una cooperativa como la UCRA está libre de pago de impuestos.

Usted ha discutido estas cifras con el representante local de la Compañía Nacional de Petróleo, que se encuentra sumamente interesado en que la gasolinera quede en buenas manos y fue precisamente quien sugirió a su actual dueño que la ofreciera a la UCRA.

El señor Ahmed, luego de algunas negociaciones, ha accedido a ofrecer las existencias y el activo fijo según tasación, junto con el activo intangible, por un precio, al contado, de \$60 000. El mismo se llevará lo que queda en Caja y bancos, así como las cuentas por cobrar y se hará cargo de todo el pasivo pendiente.

Oficiosamente, el Banco Cooperativo ha accedido a financiar la adquisición concediendo un préstamo de \$60 000, respaldado por los títulos

sobre el garage y reembolsable en cinco años, a razón de \$15 000 por año, incluidos los intereses.

Usted no está seguro de cómo va a usar la Unión el excedente extra anual de \$5 000, sobrante luego de la amortización del préstamo, ni los \$20 000 de excedente anual luego de haber servido la totalidad de la deuda. Se podría entregar como excedente retornable a los socios, o ser agregado a las reservas, o usado con otros fines.

El Banco está entusiasmado con la propuesta, como lo está también el Departamento de Cooperativas. Han señalado que, una vez cancelada la deuda, esta propiedad, libre ya de gravámenes, será una valiosa garantía para conseguir nuevos préstamos, que pueden ser necesarios para desarrollar mejores servicios para las cooperativas asociadas.

Usted considera que esto constituye una oportunidad excelente para la UCRA. El precio pedido es muy bajo porque el señor Ahmed tiene que salir del país. No hay otros posibles compradores privados a la vista y, si la UCRA no acepta la oferta, es probable que la Compañía Nacional de Petróleo se haga cargo de la gasolinera y la utilice para comercializar producción.

Usted se dispone a presentar la propuesta al Consejo de Administración y ha pedido al Sub-gerente, señor Ríos, que le acompañe. Ambos han discutido y analizado la propuesta extensamente y él se encuentra tan entusiasmado con ella como Ud. mismo lo está, por lo que su presencia y participación en la presentación de la propuesta al Consejo de Administración puede ser una gran ayuda para convencer a sus miembros. Usted y el señor Ríos han preparado juntos la presentación y la sesión misma; considerando posibles consultas y no menos discusión, porque los miembros del Consejo son bastante conservadores y ven con preocupación cualquier iniciativa que no sea similar a lo que la UCRA está actualmente realizando. La mayoría de los miembros del Consejo cultivan sus tierras en una escala mayor que el promedio, por lo que resultarían particularmente beneficiados con la adquisición planeada, puesto que compran mucho combustible.

Algunas cooperativas y uniones de cooperativas agrícolas de otras regiones del país han invertido en hoteles, gasolineras, talleres mecánicos y otras actividades no agrícolas, generalmente con éxito. Usted está convencido de que la UCRA no debería ser menos emprendedora y está decidido a presentar la propuesta al Consejo de Administración de forma tal que éste la acepte y le autorice a comprar la gasolinera inmediatamente.

Papel de miembro del Consejo de AdministraciónLa propuesta de la gasolinera

Usted es miembro del Consejo de Administración de la UCRA. A solicitud del Gerente, el Presidente ha convocado una reunión extraordinaria para discutir una propuesta según la cual la UCRA debería comprar la gasolinera local y el garage adjunto, que en la actualidad son propiedad del señor Ahmed.

A Ud. la idea le sorprende mucho y le preocupa bastante. El señor Ahmed es un comerciante próspero, y no le cabe a Ud. duda alguna de que pedirá un precio muy alto, mucho más de los \$1 000, que a lo sumo, tiene la UCRA en el banco, según sus estimaciones. Usted no ignora que, anteriormente, el Banco Cooperativo ha rechazado varias solicitudes de préstamo por falta de garantías.

En todo caso, Ud. piensa que la UCRA es una empresa agrícola y no debería desviar sus recursos hacia actividades no agrícolas. Hay evidente necesidad de prestar mejores servicios a los socios, que necesitan mejores servicios de asesoramiento y mayor surtido de suministros agrícolas, de modo que, a juicio de Ud., los fondos disponibles deberían gastarse en mejoras que beneficien directamente a los socios.

En lo personal, Ud. es un agricultor de importancia superior a la del promedio. Posee un tractor, un camión y un automóvil y, naturalmente, adquiere todo su combustible en la estación del señor Ahmed, puesto que no hay otra en la zona. Ud. está bastante satisfecho con el servicio que recibe, si bien los precios son más bien elevados. El señor Ahmed y el personal han sido siempre deferentes y respetuosos con usted, y le asalta la duda sobre cómo sería si la Cooperativa fuese dueña del negocio.

Es su deseo que la UCRA prospere, pues su propio quehacer agrícola se beneficia, además de ver fortalecida su imagen como miembro del Consejo. Usted admira al Gerente por su dinamismo e iniciativa, pero piensa que muchas de sus ideas son algo precipitadas. Este parece ser un caso típico, por lo que Ud. ve la propuesta con cierto escepticismo.

LECCION 5.4

COORDINACION CON OTRAS ORGANIZACIONES

Objetivo: Capacitar a los participantes en la coordinación de actividades entre sus uniones y otras organizaciones, instituciones y compañías con quienes hayan de relacionarse.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

Esta lección debería estructurarse de la siguiente manera:

- 1) Pida a los participantes que, siguiendo una dinámica de "lluvia de ideas", identifiquen brevemente los tipos de organizaciones con las cuales una unión de cooperativas como la UCRA debe de cuando en cuando relacionarse. Se debería nombrar ministerios, bancos, compañías privadas, cooperativas de primer grado, organismos de la administración pública local, etc.
- 2) Haga una lista de los objetivos de una unión de cooperativas e identifique las posibles fuentes de conflicto entre éstos y los objetivos de otras instituciones.
- 3) Invite a los participantes a que describan ejemplos de conflicto o de falta de coordinación entre uniones de cooperativas y otras organizaciones. Utilizando la lista que ahora tiene expuesta en la pizarra o en el retroproyector, procure que los participantes confeccionen una lista de los fines y objetivos de algunas de las instituciones principales con las que ha de trabajar una unión de cooperativas.
- 4) Sugiera diversas soluciones posibles a las situaciones de conflicto o falta de coordinación. Entre ellas pueden figurar las siguientes:
 - El establecimiento de comités ministeriales de alto nivel en el plano del gobierno central.

- El mantenimiento estricto de conductos formales de comunicación entre los órganos de la administración pública, de modo que toda comunicación haya de subir hasta el nivel apropiado antes de bajar de nuevo hasta el personal de los servicios exteriores de que en cada caso se trate. (Dé un ejemplo remitiéndose a un organigrama).
 - El establecimiento de Comités de Desarrollo Comarcal o de otros órganos de negociación que, a nivel local, se reúnan regularmente y atiendan a los eventuales conflictos.
 - El estímulo a la comunicación informal y a la coordinación en el trabajo mismo, superando las barreras institucionales cada vez que ello sea posible.
 - Organización de seminarios de capacitación a los que asistan funcionarios de diversas instituciones y que puedan dar lugar a que funcionarios de una organización emprendan proyectos en otra.
- 5) Pida a los participantes que den ejemplos de estas estrategias de los que tengan conocimiento. Pregúnteles si funcionan, cuáles son los problemas y qué "mezcla" de soluciones parece más efectiva.
- 6) Con ejemplos sencillos, recuerde a los participantes la importancia vital de saber apreciar los objetivos y las motivaciones de otras organizaciones y personas. Lo que preocupa en primer lugar a la gente y a las organizaciones es su sobrevivencia y prosperidad. Estos objetivos a menudo impiden una efectiva cooperación y coordinación entre las instituciones. A veces, es posible satisfacer objetivos aparentemente contrapuestos siempre que cada una de las dos partes esté dispuesta a admitir, para su fuero interno y ante la otra, cuáles son sus objetivos, y a transigir hasta cierto punto en cuanto a su satisfacción.
- 7) Si el tiempo alcanza, distribuya "¿Puede Ud. seguir instrucciones?" sin que se vea el texto escrito (texto abajo). Cuando cada participante haya recibido su copia, pídale que den vuelta a la hoja y que comiencen entonces el ejercicio. Recalque que la gente no sigue las instrucciones. No puede haber coordinación eficiente exclusivamente por medio de la comunicación escrita.

¿Puede Usted seguir instrucciones?

Este es un test contra reloj

Tiene sólo 3 minutos

- 1) Lea todo cuidadosamente antes de hacer nada.
- 2) Ponga su nombre en el ángulo superior derecho de la hoja.
- 3) Encierre con un círculo la palabra NOMBRE en la frase número 2.
- 4) Dibuje cinco pequeños cuadrados en el ángulo superior izquierdo de esta hoja.
- 5) Ponga una X en cada cuadrado.
- 6) Dibuje un círculo en torno a cada cuadrado.
- 7) Firme con su nombre bajo el título de este test.
- 8) Después del título escriba: sí, sí sí.
- 9) Encierre el título totalmente con un círculo.
- 10) Ponga una X en el ángulo inferior izquierdo de esta hoja.
- 11) Dibuje un triángulo encerrando la X recién hecha.
- 12) En el reverso de esta hoja multiplique 703 por 66.
- 13) Dibuje un rectángulo que encierre la palabra "ángulo" en la frase número 4.
- 14) Diga su nombre en voz alta cuando termine de leer esta frase.
- 15) Si hasta aquí ha seguido cuidadosamente las instrucciones, diga en voz alta: VOY BIEN.
- 16) En el reverso de esta hoja, sume 8950 más 9805.
- 17) Encierre su respuesta en un círculo y encierre el círculo con un cuadrado.
- 18) Con su voz normal, cuente hacia atrás del diez al uno.
- 19) Con la punta de su lápiz, haga tres perforaciones en la parte superior de esta hoja.
- 20) Si Ud. es la primera persona en llegar hasta aquí, en voz bien alta diga: "Soy la primera persona en llegar a este punto y soy el líder en seguir instrucciones".
- 21) Subraye todos los números pares del lado izquierdo de esta hoja.
- 22) En voz alta, diga: "Casi he terminado. He seguido instrucciones".
- 23) Ahora que ha terminado de leer todo cuidadosamente, haga sólo lo que piden las frases 1 y 2.

¡LUEGO, PERMANEZCA EN SILENCIO! ¡OTROS PUEDEN ESTAR AUN TRABAJANDO!

LECCION 5.5

PROBLEMAS DE COORDINACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para trabajar con otras organizaciones, respetando sus intereses particulares, en búsqueda de solucionar problemas comunes.

Duración: Dos a tres horas.

Material: "El problema de los vagones de ferrocarril".

Guía para el instructor:

La simulación sobre "El problema de los vagones de ferrocarril" deberá desarrollarse como sigue:

- 1) En la reunión sobre el problema de las entregas de fertilizante participan ocho, nueve o diez personas. Se puede incluir a un participante adicional para que actúe como secretario y prepare las minutas. Reparta los papeles a representar a los participantes más apropiados, manteniendo al resto como observadores.
- 2) Dé a los actores hasta quince minutos para que lean cuidadosamente sus papeles y decidan cómo van a desempeñar sus papeles en la reunión.
- 3) Asegúrese de que el mobiliario se encuentra apropiadamente dispuesto como para permitir que todos puedan ver y oír cuanto suceda, y ordene que comience la reunión. Permita que ésta dure hasta 30 minutos, pidiéndole a la persona que vaya a desempeñar el papel de Gerente General de la UCRA que presida la reunión.
- 4) Pida al secretario que resuma lo que realmente se logró y pida a cada participante en el simulacro que, simultáneamente, anote qué cree que fue acordado y en qué medida se cumplieron sus propios objetivos.

- 5) Pida al participante que haya representado el papel de Gerente General de la UCRA que dé su opinión sobre el desarrollo de la reunión. Pida a los demás participantes que expresen sus opiniones al respecto, y trate de identificar qué participantes cambiaron más su posición, y discuta las razones de esos cambios.
- 6) Pida a los observadores que comenten el desarrollo y los resultados de la reunión y el enfoque adoptado por cada participante.

Entre los puntos de que se tratará en la discusión subsiguiente figurarán probablemente los siguientes:

- Aunque varias organizaciones tengan un mismo objetivo general, sus metas e intereses a corto plazo diferirán. Es más probable llegar a un acuerdo si todos tienen presentes los intereses de los demás.
- Los problemas graves de este tipo se pueden abordar mucho más eficazmente si siempre se han mantenido buenas relaciones entre el personal de las distintas organizaciones, a todos los niveles, y no simples reuniones convocadas a toda prisa con motivo de alguna crisis.

El acuerdo a que se llegue, si es que se llega a un acuerdo, importa menos que el proceso de negociación, transacción y coordinación con que fue logrado. En la reunión pudo haberse llegado a los siguientes acuerdos:

- La UCRA va a aceptar entregas de fertilizantes en cualquier cantidad, y en todo momento, en vez de hacerlo sólo en la fecha predeterminada anterior a la campaña.
- El Departamento de Transporte, en coordinación con los ferrocarriles y con el abastecedor de fertilizantes, tratará de arrendar camiones de cualquier fuente para llevar el fertilizante a la UCRA cuando sea posible.
- Deberá hacerse un esfuerzo para categorizar la importancia relativa de las demandas de fertilizante provenientes de las distintas comarcas. Los factores por considerar deberían incluir la importancia del fertilizante en la viabilidad de la explotación

agrícola, cuán recientemente los agricultores adoptaron por primera vez el uso de fertilizantes, el capital, las reservas y los recursos disponibles por los agricultores que puedan permitirles prescindir de fertilizante durante una campaña u obtener fertilizantes de otras fuentes, si se les advierte que tendrán que hacerlo necesariamente.

- Elaborar un calendario que muestre en particular cuándo se debe informar a las distintas partes acerca de las cantidades de fertilizante que les va a ser posible obtener, tanto para evitar el pánico como para que los agricultores puedan cambiar de cultivo o tomar otras medidas si es necesario.
- La UCRA estará dispuesta a considerar la posibilidad de aceptar fertilizante a granel en vez de envasado y a entregarlo en esta forma a los almacenes comarcales o a los mismos agricultores si fuere necesario.
- Se debe llegar a un acuerdo respecto de la responsabilidad financiera en cuanto a los gastos extra ocasionados por el transporte del fertilizante en camiones. Puede que Ferrocarriles no esté dispuesto a contribuir, pero el abastecedor de fertilizante podría estarlo, si el costo es compartido con la UCRA, con cooperativas afiliadas y con los socios de éstas.

Se debe cuidar de explicar a todos los participantes los objetivos e intereses de cada uno de los asistentes a la reunión. Para ello, puede resultar conveniente repartir copias de los papeles individuales a todos los participantes.

El problema de los vagones de ferrocarrilA: Información básica para todos los participantes

En su primer año completo de operaciones, el Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA logró conquistar buena parte del mercado existente de fertilizantes, que antes atendían comerciantes privados de dentro y de fuera de la región. Además, cosa quizá más satisfactoria todavía, gran número de agricultores que antes no empleaban Fertilizante empezaron a usarlo, alentados por su fácil disponibilidad y por las facilidades de crédito con que se suministraba, con lo que aumentaron sus rendimientos.

A mitad del segundo año de funcionamiento de la Unión, sin embargo, surgió un serio problema, que amenazaba echar por tierra todo lo logrado y reducir gravemente la confianza en la Unión y en las cooperativas de agricultores, que habían empezado a desempeñar un papel importante en la economía agrícola de la región.

Por diversas razones, la Empresa Nacional de Ferrocarriles andaba escasisísima de vagones de mercancías. Algunos permanecían ociosamente estacionados en los muelles, a causa de que los almacenes estaban atestados y de las deficiencias de las instalaciones de carga y descarga. Se decía que otros vagones eran demorados en países vecinos servidos por el mismo sistema ferroviario, y que otros estaban averiados y no había forma de repararlos, por falta de repuestos y de mano de obra cualificada. En todo caso, la escasez de vagones, más los problemas de manutención en los muelles, significaban que se aproximaba una crítica escasez de fertilizantes para la próxima campaña y que, probablemente, la UCRA recibiría sólo unas 1 000 toneladas, es decir, 300 toneladas menos que las que usó en la campaña anterior. El entusiasmo mostrado por los agricultores el año anterior sugería que la demanda llegaría probablemente a las 2 000 toneladas en la próxima campaña.

Evidentemente, el problema era bastante grave, y el Gerente General de la UCRA convocó a una reunión a la que asistirían representantes de todas las instituciones a las que pudiese afectar, además de los jefes de los departamentos pertinentes de la Unión. Los convocados fueron:

- El Gerente General de la UCRA, convocante y presidente de la reunión.
- El Director del Servicio de Extensión Agrícola para la región Alfa, responsable de los 20 agentes de extensión agrícola que cubren la región y que están en estrecho contacto con los agricultores.
- Los gerentes de tres cooperativas primarias agrícolas, elegidas con vistas a que fuesen representativas de las cooperativas de la región y por ser importantes consumidoras de fertilizantes.
- El Gerente Regional del Banco Cooperativo, que está sumamente interesado en el suministro de fertilizantes, pues ésta es la forma en que se hace llegar el crédito a los agricultores más modestos.
- El representante regional de la Compañía Manufacturera y Distribuidora de Fertilizantes, muy preocupado al ver dificultada la entrega de los productos de su compañía.
- El Gerente de Transporte de Mercancías de la Empresa Nacional de Ferrocarriles, enviado por la dirección de la Empresa para tratar de explicar la situación y ver que podría hacerse.
- El Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA.
- El Gerente del Departamento de Transporte de la UCRA.

El problema de los vagones de ferrocarril:

Papeles individuales

Gerente General de la UCRA

Usted ha convocado una reunión para tratar de resolver el problema como mejor convenga a los intereses de la UCRA y de la comunidad de agricultores a la que la Unión pretende servir. Usted sabe muy bien que las autoridades consideran a la UCRA como un experimento o algo parecido, y que el éxito de la distribución de fertilizantes ha sido hasta ahora una parte importante para el destino de la Unión. Usted quiere, por todos los medios a su alcance, asegurarse de que la culpa no recaiga sobre la UCRA, pero su interés principal estriba en abordar este problema, tal como se presenta, del modo más eficiente posible.

Córtese aquí

Director Regional del Servicio de Extensión Agrícola

Como respuesta a la presión del Gerente General de la UCRA, Ud. ha ordenado a sus agentes que alienten a los agricultores de toda la región a utilizar más los fertilizantes. Hasta el momento, los resultados han sido muy satisfactorios, no sólo en cuanto al uso de fertilizantes sino también por que se han incrementado las cosechas y, por ende, la credibilidad de sus agentes. Usted conoce todas las zonas agrícolas de la región y sus diferentes problemas y posibilidades, y le interesa mucho que la inminente escasez de fertilizantes afecte lo menos posible a la reputación de sus agentes extensionistas.

Gerentes de cooperativas primarias (hasta tres)

Asumiendo un riesgo considerable para su propia situación y para la reputación que tiene en su comunidad, Ud. se ha comprometido a fondo en la nueva o reactivada cooperativa agrícola de la que es gerente. La UCRA lo ha apoyado eficientemente y, aunque ha habido problemas en relación con la elaboración de algunos productos y, en menor medida, con el crédito, el Servicio de Suministros Agrícolas ha sido rotundamente exitoso. Los agricultores de su cooperativa hacen un uso cada vez mayor de fertilizantes. Muchos de ellos se mostraban escépticos acerca de la cooperativa en un principio, por lo que ahora le agradecen tanto más que los haya persuadido de afiliarse a ella. El problema actual le hace temer una pérdida de reputación entre los socios y la comunidad entera, aparte de lo que se resentirían todas las esperanzas puestas en el desarrollo del cooperativismo. Todo se puede perder si su cooperativa llega a sufrir la baja en el suministro de fertilizantes que le amenaza.

Córtese aquí

Gerente Regional del Banco Cooperativo

A usted le preocupa bastante el anunciado desabastecimiento de fertilizante ya que un número no despreciable de agricultores deben sumas obtenidas como préstamos a corto o mediano plazo y quizás varios de ellos sólo puedan pagarlas si obtienen los rendimientos que el empleo de fertilizantes permite esperar. Puede resultar mayor aún, a su juicio, el número de agricultores que aprovecharán la escasez de fertilizante como excusa para no pagar, aunque estén en condiciones de hacerlo. Además le preocupa mucho que la escasez de fertilizante pueda ocasionar una reducción del plan de créditos estacionales para pequeños agricultores que con tanto éxito se ha iniciado en combinación con la UCRA. Su deseo es que cualquier escasez en el suministro de fertilizantes se distribuya de modo tal que minimice las consecuencias tanto en los productores con deudas más importantes como el programa de créditos estacionales para pequeños agricultores.

Representante regional de la Compañía Manufacturera y
Distribuidora de Fertilizantes

Su preocupación respecto de los problemas previstos en la entrega de fertilizantes en la región alfa es clara, parece ser que sólo se alcanzará a suministrar el 50 por ciento de la demanda probable. Después de haber desplegado un enorme esfuerzo de comercialización en la zona, ante esta proyección, Ud. se siente tremendamente frustrado. Su interés es minimizar los costos incidentales que las entregas pequeñas, los esquemas de crédito, etc., tráen consigo, a fin de maximizar las utilidades que han de obtenerse, a pesar de la reducción del volúmen de negocio.

Córtese aquí

Gerente de Transporte de Mercancías de la
Empresa Nacional de Ferrocarriles

La gerencia de su empresa le ha pedido asistir a esta reunión en la región Alfa, para que explique la insuficiente disponibilidad de vagones de mercancías y para contribuir, en lo que sea posible, a reducir los efectos de la inevitable escasez de fertilizantes, por problemas de entrega. No hay duda de que, con la complicación de los vagones de mercancías, Ud. sólo podrá entregar, a lo sumo, tres cuartas partes de la cantidad entregada la temporada pasada en la región. La disponibilidad de bagones de mercancías se ha ajustado a la demanda observada de la última temporada, y la reducción del 25% se ha aplicado en todas las regiones del país. Usted quiere lograr que el resto de los asistentes se dé cuenta que la escasez de vagones de mercancías no es culpa de la Empresa Nacional de Ferrocarriles ni se debe a una falla personal suya, y desea también reducir los efectos de esta escasez siempre que ello sea económicamente posible.

Gerente del Departamento de Transporte de la UCRA

A raíz de su nombramiento, sugirió Ud. al Gerente Gernal que la UCRA debía comprar suficientes camiones, o llegar a un acuerdo con transportistas contratados para traer el fertilizante desde los muelles, recorriendo 300 kilómetros por malos caminos hasta la región Alfa. Como especialista en transporte por carretera, Ud. siempre ha desconfiado de los ferrocarriles y encuentra que la situación actual le da la razón. Tal como está, la flota de camiones de la UCRA apenas alcanza para transportar la producción de los agricultores desde los predios hasta las plantas elaboradoras y los almacenes, y para las entregas y recolección de otros materiales. El fertilizante es entregado por Ferrocarriles en un punto bien central de la región y, durante la temporada pasada, los camiones sólo fueron capaces de transportarlo desde este punto a los almacenes comarcales del Departamento de Suministros Agrícolas. Gracias al éxito del departamento que Ud. dirige, muchos transportistas independientes locales de la región han dejado este negocio, por lo que hay muy pocos camiones disponibles a los cuales recurrir como alternativa al transporte ferroviario.

Córtese aquí

Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA

Su departamento es de lo más exitoso dentro de la UCRA, y a Ud. le exaspera que, por lo que Ud. considera ineficiencia de otras organizaciones, vaya a tropezar probablemente con dificultades esta temporada. La credibilidad de su Departamento depende de su capacidad de cumplir el plan de entregas a las cooperativas de primer grado y a los agricultores, por lo que Ud. teme que cualquier deficiencia se impute a su Departamento sin considerar quien tiene verdaderamente la culpa. Usted ha celebrado reuniones con los gerentes de los almacenes comarcales, cada uno de los cuales ha aducido razones para proponer que su almacén reciba cuanto desea y que el déficit lo absorban otros. Usted comprende que esto no va a ser posible y todavía no sabe si prorratear el déficit o destinar las entregas sólo a algunos agricultores dejando al resto sin nada. A Ud. le consta que, a veces, el empleo de una cantidad de fertilizante insuficiente puede resultar menos económico que el abstenerse totalmente de su empleo.

LECCION 5.6

LA FUNCION DE LOS PODERES PUBLICOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar las distintas funciones que pueden cumplir los poderes públicos en el sector cooperativo, describir la situación actual en el país y trabajar efectivamente en ese contexto.

Duración: Una hora y media a dos horas.

Material: "Algunas citas referentes a las cooperativas".

Guía para el instructor:

La mayoría de las personas tienen opiniones muy marcadas en cuanto a la función que deben cumplir los poderes públicos en relación con el sector cooperativo; esta lección, en consecuencia, no aborda hipotéticas situaciones de la UCRA sino que trata de las funciones que cumplen los gobiernos en la realidad. Es posible que los participantes se muestren reacios a comentar con franqueza o a criticar la actuación del Gobierno. En esta situación, el objetivo de la lección debería ser el de mostrar distintos enfoques e identificar las ventajas y desventajas de la situación de su país, así como sus repercusiones a los efectos de la gestión de las cooperativas.

Si los participantes proceden de distintos países, esto proporciona una oportunidad ideal para comparar los efectos de las distintas funciones cumplidas por las autoridades en el desarrollo del sector cooperativo y en la labor cotidiana de gestión de las cooperativas.

La lección puede estructurarse como sigue:

- 1) Brevemente, describa las funciones que puede cumplir el Gobierno, desde la de no prestar ningún apoyo o aliento especial hasta la de participación directa y control sobre la formación y el funcionamiento de las cooperativas.

- 2) Usando un diagrama lineal que represente el posible campo de intervención gubernamental, pida a los participantes que ubiquen a su país en algún punto situado entre los dos extremos de esa línea. Si hay discusiones y desacuerdos, ello puede denotar que la política gubernamental difiere según las actividades o las regiones del país de que se trate.

En particular, puede ocurrir que la participación y el apoyo iniciales del Gobierno se vayan retirando progresivamente a medida que una determinada cooperativa desarrolla la capacidad de sobrevivir por sus propios medios. Así pues, en muchos países se darán casos ubicados en ambos extremos.

- 3) Describa, si es posible con ejemplos extraídos de las experiencias de los propios participantes, cuatro políticas gubernamentales típicas:
 - a) Una situación en la cual no hay leyes o normas especiales que se apliquen a las cooperativas y, sin embargo, el sector cooperativo es sumamente exitoso.
 - b) Países en que las cooperativas reciben algún apoyo especial, como un régimen especial de tributación, capacitación o participación directa del Gobierno en casos aislados en los que se estima que ésta es una forma útil de poner en práctica las políticas gubernamentales.
 - c) Países en los que el Gobierno asume un papel activo, en los que un departamento o ministerio se ocupa en especial de las cooperativas, y existen leyes y sistemas de auditoría para proteger a los socios de los efectos que pudieran tener los abusos o errores de gestión de las cooperativas. Estos poderes pueden llegar incluso al extremo de que las autoridades se hagan cargo de las cooperativas cuya gestión estimen ineficiente y las administren directamente.
 - d) Países en los que el movimiento cooperativo sea un vehículo oficial para el ejercicio de la política del Gobierno, pueda estar estrechamente controlado y disfrutar de monopolios oficiales, y se utilice no sólo con fines puramente de organización económica

sino también para la difusión del ideario político emanado de la superioridad.

4) Pida a los participantes que describan los tipos de economía para los cuales parecería apropiado cada uno de esos cuatro tipos de política gubernamental:

- "a)" funciona eficazmente en una economía de libre mercado, con instituciones muy desarrolladas y con un sector agrícola relativamente pequeño pero vigoroso, capaz de cuidarse de sus propios intereses.
- "b)" se adopta con frecuencia en países con una economía bien desarrollada, por lo general del tipo que impulsa una democracia social, en los que las cooperativas pueden servir a veces como medio de alcanzar una reestructuración industrial que se considera necesaria.
- "c)" es una política apropiada para la mayoría de las economías mixtas de los países en desarrollo donde, en particular, el pequeño agricultor necesita apoyo y protección pero, a la vez, se deja que fuerzas del mercado actúen libremente siempre que sea posible para que el clima sea de competencia y eficacia.
- "d)" es apropiada para los países con economía de planificación centralizada en los que la mayoría de las instituciones y actividades se encuentran bajo el control directo del Gobierno central.

5) Pida a los participantes que indiquen qué ventajas y desventajas pudieran tener las políticas ubicadas en uno u otro extremo del espectro de posibilidades de participación gubernamental, miradas desde el punto de vista de lo que implican para el funcionamiento y la gestión eficaces de las cooperativas.

No intervención - Ventajas

- Las cooperativas se desarrollan donde son necesarias y donde hay gente capaz de manejarlas, antes que donde el Gobierno decida instalarlas.

- Las cooperativas pueden responder a las necesidades de sus socios y del mercado antes que a directrices del Gobierno.
- La cooperación se basa en la iniciativa local y la autoayuda, lo cual no es compatible con una fuerte intervención del gobierno central.

No intervención - Desventajas

- Las cooperativas pueden ser utilizadas por personas incompetentes o poco escrupulosas en perjuicio de sus socios y de la economía.
- El desarrollo de las cooperativas puede ser lento, o no producirse en absoluto, en casos en que éstas podrían desempeñar un papel de gran utilidad.
- Las cooperativas - como instituciones en general pequeñas y de tipo rural que son - pueden verse privadas de apoyo y asistencia gubernamentales cuando se comparan con organizaciones más centrales y poderosas del sector público o privado.

Participación del Gobierno - Ventajas

- Para que el sector cooperativo desempeñe un papel importante, particularmente en el desarrollo agrario, hay que tratarlo como instrumento de la política de desarrollo.
- En muchos países, los campesinos tienen problemas tan acuciantes que no pueden esperar a que las cooperativas se desarrollen naturalmente por sí solas.
- A menudo, las zonas rural" se han visto privadas de capital y de personas con iniciativa y capacidad. La intervención del Gobierno por medio de las cooperativas es esencial para restablecer el equilibrio.
- En los países jóvenes, de reciente constitución, con un incipiente sistema de comunicaciones, es apremiante la necesidad de contar con alguna institución que permita establecer un canal bidireccional de comunicaciones, que traiga y lleve mensajes hacia y desde el centro: el movimiento cooperativo es ideal para este fin.

Participación del Gobierno - Desventajas

- La participación del Gobierno a menudo lleva a la burocratización y a reglamentaciones que frenan el desarrollo.
 - Si se considera a las cooperativas como un brazo del Gobierno, puede ocurrir que se las explote como fuente de dinero y asistencia "desde arriba", antes que como medio con que movilizar recursos locales.
 - La esencia de una cooperativa es que está controlada por sus socios. Cualquier forma de intervención del Gobierno desvirtúa inevitablemente esa esencia, y puede ocurrir que los socios nunca aprendan a asumir la responsabilidad de los asuntos de la cooperativa.
 - El Gobierno puede abrumar a las cooperativas imponiéndoles tareas que sobrepasan la capacidad de sus cuadros de mando.
 - Un sector cooperativo que se desarrolla demasiado aprisa quizá no llegue nunca a ser genuinamente viable.
- 6) Pida a los participantes que describan situaciones en que las cooperativas - y, por ende, sus socios - hayan salido perjudicados como consecuencia de que la intervención gubernamental haya sido excesiva, o insuficiente. Discuta cómo podrían haberse evitado estas situaciones y trate de llegar a diseñar algunos principios generales que se puedan aplicar a la función del Gobierno. Entre ellos podrían figurar los siguientes:
- Los Gobiernos deben apoyar y fomentar la iniciativa local, pero no reemplazarla.
 - Siempre que sea posible, las cooperativas deben estar sujetas a la competencia que les hagan otras instituciones.
 - El Gobierno debe tratar de auditar y supervisar la actividad de las cooperativas, más que tratar de controlarlas.
 - Los Gobiernos deben proteger a las personas contra los abusos de las cooperativas, y promulgar reglamentos de registro y leyes especialmente referentes a las actividades de éstas.

7) Distribuya las citas y discútalas.

Algunas interrogantes que pueden surgir y ser discutidas en relación con las citas:

- ¿Es necesariamente cierto que, en lo que se refiere a adaptarse al cumplimiento de los objetivos nacionales, las empresas cooperativas actúan mejor que cualquier otro tipo de empresas?
- ¿Pueden las cooperativas ser tan amorales como las sociedades anónimas, las sociedades personales o las empresas individuales?
¿Es la conformidad con los principios cooperativos suficiente garantía de moralidad?
- ¿Cómo pueden los Gobiernos utilizar a las cooperativas, para bien (y, posiblemente, para mal)?

Algunas citas referentes a las cooperativas

- 1) "La meta de esta cooperativa es lograr que los socios sean dueños de un predio agrícola sin tener que trabajarlo ellos mismos".
- 2) "Las cooperativas ayudan a institucionalizar el poder de los que son ya unos privilegiados de la economía".
- 3) "De los hogares de nuestro país, al menos 20 familias de cada 100 no poseen ni una vaca; 30 poseen sólo una... Sin embargo, los agricultores ricos poseen treinta, cuarenta o más vacas cada uno ... ¿A quién benefician, pues las cooperativas lecheras ?
- 4) "Las cooperativas no están hechas para pordioseros".
- 5) "... La idea de unir a toda la población de una localidad dada en una sola cooperativa... que es el único principio socialista".
- 6) "Se ha reconocido a las cooperativas como agentes apropiados para la ejecución de la política nacional, pues se espera que sus operaciones respondan a un propósito social... Si no es así, el Gobierno podría tener que intervenir".

LECCION 5.7

DELIMITACION DE COMPETIDOS ENTRE LOS PODERES PUBLICOS
Y EL SECTOR COOPERATIVO

Objetivo: Capacitar a los participantes para definir las relaciones entre los poderes públicos y una Unión de Cooperativas.

Duración: Una a dos horas.

Material: "Memorando sobre la función del Gobierno".

Guía para el instructor

Se da a los participantes, divididos en los mismos grupos anteriores, el memorando del Departamento de Cooperativas y se les pide que redacten la respuesta. Deben remitirse a materiales anteriores para hallar algunas indicaciones en cuanto a la forma en que el Gobierno está involucrado en el sector cooperativo del cual la UCRA forma parte, y pueden establecer los supuestos que sea necesario para suplir cualquier eventual falta de información.

Es posible que algunos participantes apoyen un papel más intervencionista del Gobierno, en tanto que otros optarán por asignarle un papel de supervisor más distante. Los grupos deben tratar de adoptar un enfoque común, aunque contengan participantes que discrepen hasta ese punto.

Dé a los grupos hasta una hora para la redacción de las respuestas al memorando; reúna luego a todos los grupos y pida a los respectivos portavoces que presenten y expliquen sus respuestas.

Las sugerencias de los grupos se referirán a la lección anterior, y las ideas políticas preconcebidas de los participantes se reflejarán inevitablemente en sus conclusiones. Es importante, en todo caso, que cualquier intento de definir el papel del Gobierno comprenda los elementos siguientes:

- 1) Una clara formulación de los objetivos nacionales del sector en el cual cabe esperar que las cooperativas desempeñen un papel, pero sin mencionarlas específicamente.
- 2) Una definición de la contribución que se cree pueden aportar las cooperativas a la consecución de dichos objetivos nacionales.
- 3) Identificación de los problemas que pudieran afectar a las cooperativas si el Gobierno desempeña un papel enteramente pasivo.
- 4) Una clara definición y delimitación de cómo el Gobierno puede evitar la aparición de estos problemas.

Las conclusiones de los grupos deberán enjuiciarse atendiendo más a la lógica de su presentación que a las opiniones particulares que puedan expresar. Es más frecuente que haya problemas por falta de claridad en el establecimiento de responsabilidades que por una inadecuada asignación de éstas.

MEMORANDIUM

DE: Departamento de Cooperativas.

A : Gerente General de la Unión de Cooperativas de la Región Alfa.

La función del Gobierno

Como Gerente General de una unión de cooperativas recientemente establecida, Ud. está sin duda al tanto de la función que cumple el Gobierno en el movimiento cooperativo de nuestro país. Como Ud. sabe, el Gobierno ve en las cooperativas el medio más eficaz de movilizar la población rural con vistas al desarrollo agrícola y para facilitarle los insumos y los servicios de elaboración y de comercialización que necesita.

Las formas en que el Gobierno contribuye al logro de los objetivos de las cooperativas pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1) El Departamento de Cooperativas es la división más importante dentro del Ministerio de Cooperativas y Desarrollo Social. El Departamento de Cooperativas tiene autoridad para destituir y nombrar gerentes de cooperativas, para refundir cooperativas inviables y, en general, para proteger a los ciudadanos de cualquier abuso del sistema cooperativo. El Departamento proporciona asistencia en cuanto a capacitación y gerencia y, mediante su equipo de agentes y auditores sobre el terreno, controla y secunda la actuación del movimiento cooperativo.
- 2) El Gobierno, a través del Banco Cooperativo o del propio Departamento de Cooperativas, proporciona considerables recursos financieros para fines de inversión, mantenimiento de servicios, y crédito agrícola.
- 3) El Gobierno abrió y mantiene en funcionamiento un centro de enseñanza superior que forma a los cuadros administrativos, técnicos y directivos del movimiento cooperativista.

- 4) Cuando procede, el Gobierno reserva a las cooperativas el derecho exclusivo de distribuir determinados insumos agrícolas o de elaborar y comercializar determinados productos. Esto significa que los agricultores que desean hacer uso de estos insumos o cultivar estos productos han de pertenecer a una cooperativa.
- 5) El Gobierno estimula y apoya activamente a las cooperativas de reciente constitución como es la suya.
- 6) El Gobierno solicita y controla la asistencia externa de organismos extranjeros de apoyo al sector cooperativo.

El Gobierno está efectuando una reevaluación crítica de esta función. Por el bien de la unidad nacional y del progreso económico, es más necesario que nunca que la población, a todos los niveles, conozca y apoye las políticas nacionales. El movimiento cooperativo proporciona un efectivo medio de comunicación masiva, por lo que el Gobierno está interesado en emplear este medio para favorecer la unidad nacional.

Mucho le agradeceré sus comentarios, francos y críticos, tanto sobre la función que actualmente cumple el Gobierno como sobre la extensión de esta función a que me he referido brevemente. Sus opiniones constituirán sin duda una valiosa contribución a nuestras deliberaciones.

Tarea:

Preparar una respuesta a este memorando del Departamento de Cooperativas.

materia

6

aprendizaje activo

Lección 6.1 Aprendizaje activo

LECCION 6.1

APRENDIZAJE ACTIVO

Objetivo: Hacer que los participantes apliquen lo que han aprendido en las lecciones anteriores a sus propios problemas en las esferas de la planificación, organización, dotación de personal, finanzas y presupuestos, promoción de cooperativas y relaciones exteriores.

Duración: Un día completo.

Material: Cuestionarios preliminares completados e informes, balances u otros elementos de información que los participantes hayan traído de sus uniones de cooperativas.

Guía para el instructor

El propósito de este día de "aprendizaje activo" es cuidar de que los participantes relacionen lo que están aprendiendo en este programa con sus trabajos de la vida real y, también, aclarar que el éxito del programa no depende, precisamente, de su habilidad para solucionar los problemas de la UCRA.

El día anterior al de esta lección se pedirá a los participantes que propongan por escrito un problema concreto que estén enfrentando en su propio trabajo. Es muy importante que describan el problema de modo tal que éste pueda abordarse. Es decir, no se trata de señalar algo así como: "No logro comunicarme con mis empleados", sino de dar un ejemplo de una situación concreta en que haya ocurrido eso. Advierta a los participantes que no deben referirse a problemas que ya están solucionados. Igualmente, recuérdelos que ellos son depositarios de un enorme acervo de conocimientos sobre gestión de uniones de cooperativas y que hoy es un día en el cual tienen la oportunidad de combinar esos conocimientos especializados aplicándolos a la resolución de un problema real que se le plantee a uno de los colegas presentes.

Para esta lección deben utilizarse problemas que caigan dentro de las esferas siguientes: planificación, organización, dotación de personal,

contabilidad y finanzas, promoción de cooperativas, o relaciones exteriores. Se deben estructurar grupos según los siguientes criterios: diferentes problemas, diferentes países o regiones de origen, y que no sean grupos idénticos a otros anteriores, si es posible. El número de problemas a tratar dependerá del número de participantes y del número de problemas relacionados con esas esferas, pero debería ser posible que cada grupo tratase dos o incluso tres de los problemas que afligen a algunos de sus miembros.

Las discusiones de los grupos se guiarán de acuerdo a la siguiente pauta

- a) Uno de los integrantes del grupo describe su problema en términos muy específicos, relacionándolo con la historia de su organización que, a estas alturas, ya debe ser conocida para el resto.
- b) El resto del grupo examina el problema y busca extraer ideas de su propia experiencia para plantear una solución.
- c) El "dueño" del problema trata de compaginar las recomendaciones de sus colegas y de indicar la forma en que intentará solucionarlo cuando vuelva a su organización.
- d) El resto del grupo hace comentarios sobre la solución propuesta y, entre todos, se define un programa concreto de acción a cuyo cumplimiento esté dispuesto a comprometerse personalmente el "dueño" del problema.

El tiempo asignado para cada problema deberá ser de una hora por lo menos aunque puede que sea más conveniente que cada grupo aborde sólo dos problemas.

Después del trabajo en los grupos, el "dueño" de cada problema analizado debe hacer una breve presentación, describiéndolo e indicando cómo espera solucionarlo. El resto de los participantes que no estuvo en su grupo hace sus propios comentarios a la propuesta que, a estas alturas, debe ser considerada como propia por el grupo en que se diseñó. De esta forma, cada problema será abordado en detalle por el pequeño grupo de discusión y, más en general, por el grupo total de participantes.

Hacia el final de la jornada, debería haber sido posible que la mitad del grupo total haya pasado por la experiencia de describir un problema a su grupo, desarrollar conjuntamente una solución y presentar esta solución al grupo total.

Se debe llevar un cuidadoso registro de estos problemas y de las soluciones propuestas, pues el éxito que los participantes logren en la aplicación de éstas se usará como medio principal de evaluar el programa de capacitación.

materia

7

crédito

Lección 7.1 Solicitud de fondos

Lección 7.2 ¿Pequeña escala o gran escala?

Lección 7.3 Reembolsos atrasados — Deudores morosos

LECCION 7.1

SOLICITACION DE FONDOS

Objetivo: Capacitar a los participantes en la presentación de solicitudes de fondos a organismos nacionales o internacionales.

Tiempo: Tres a cuatro horas.

Material: "Solicitud de fondos" (papeles de representantes de la UCRA y del Banco Cooperativo).

Guía para el instructor:

Raras serán, probablemente, las ocasiones en que los participantes tengan que presentar solicitudes de fondos explícitamente competitivas con solicitudes similares de otras organizaciones. Si el material se ha preparado para una situación tan artificial ha sido con idea de orientar la labor de presentación, dado que toda cooperativa debe tener presente que está realmente compitiendo con otras instituciones por personal, fondos y recursos de todo tipo.

La lección se debe organizar de la siguiente manera:

- 1) A un grupo de unos seis participantes se le entrega el papel de representantes de la UCRA, si es posible con bastante anticipación a esta sesión, y se le pide que prepare una presentación, de hasta 30 minutos, que habrán de formular ante un grupo de funcionarios del Banco Cooperativo, encargados de la asignación de fondos. Al grupo encargado de la presentación deben dársele facilidades para preparar gráficos, cuadros, transparencias y otras ayudas audiovisuales que consideren necesarias. Se les debe recordar, si es necesario, que la presentación ha de ser breve, ordenada, fácilmente comprensible y que podría incluir lo siguiente:
 - Un planteamiento de la fundamentación del proyecto, junto con el objetivo que se espera lograr.
 - Una indicación del número de beneficiarios y del grado en que se beneficiarán.

- Una descripción clara, pero no técnica, del proyecto mismo.
 - Una presentación simplificada del flujo de efectivo que muestre, especialmente, cómo los pagos comprometidos serán cubiertos con los ingresos.
 - Algún análisis sobre cómo la capacidad de pago puede tolerar algunas bajas en los rendimientos o en los precios sin incurrir en mora.
 - Una propuesta de métodos de evaluación que los patrocinadores podrían aplicar para cerciorarse de que, además de poder hacer frente a los pagos de reembolso con regularidad, el proyecto está realmente beneficiando a la gente a la que se propuso ayudar.
- 2) Al resto de los participantes se les entrega el papel de banqueros cooperativistas y se les pide que produzcan, como grupo, una lista de las cuestiones que esperan tratarán los representantes de la UCRA en su presentación y respecto de las cuales formularán preguntas si éstos no las abordan.

Si hay mas de 25 participantes en total, puede ser aconsejable designar 6 para representar a los banqueros, pidiendo al resto que actúen como observadores de la reunión entre los dos grupos.

- 3) Permita a los representantes de la UCRA que presenten su propuesta a los banqueros, respetando el límite de 30 minutos para la presentación; deben dejarse entre 15 y 30 minutos más para las preguntas ulteriores.
- 4) Vuelva al plenario y discuta lo ocurrido. Primero, pregunte a los banqueros a qué conclusiones llegaron y hasta qué punto les ha convencido la presentación y las subsiguientes respuestas. Se debe alentar a ambas partes a que hagan una lista de objetivos propios de un banco que pueden ser no congruentes con los objetivos de una unión de cooperativas, pero que habrán de satisfacerse para que el banco preste el dinero. Esta lista podría incluir factores tales como los siguientes:
- Garantías ejecutables en caso de que no se réembolse el préstamo.

- Que el proyecto produzca ingresos considerablemente superiores a los fondos necesarios para reembolsar el préstamo.
 - Que se prevea cómo las ganancias del proyecto puedan extraerse de los beneficiarios mediante deducción de los ingresos que éstos reciban por sus cosechas o mediante algún otro mecanismo.
 - Seguridad de que el proyecto contará con otros insumos necesarios, tales como: crédito a corto plazo, materiales o asesoría, junto con canales de comercialización, aparte de revisar los aspectos operacionales del proyecto mismo.
- 5) Si el tiempo alcanza, disponga que los participantes que hayan tenido experiencia en solicitar fondos a instituciones de distinto tipo la compartan con los demás, deteniéndose sobre todo en analizar cómo difieren los objetivos perseguidos por los bancos cooperativos, comerciales tradicionales o de desarrollo, agencias internacionales, etc. ¿Cómo debe adaptarse la propuesta para satisfacer los respectivos criterios de estas instituciones?

Solicitud de fondosPapel de representantes de la UCRA

A pesar de su pobreza, y de las dificultades que enfrenta, la gente de los Marjales de Sigma son auténticos cooperativistas. La Cooperativa Arrocería Sigma se ha encargado de algunas actividades modestas por muchos años en beneficio de sus socios, aliviando la pesada carga que les ha correspondido asumir en condiciones de vida bastante deficientes. Ahora han visto la posibilidad de que la UCRA les ayude a mejorar radicalmente la zona dándoles acceso a recursos de capital y de asesoramiento que hasta ahora estaban fuera del alcance de una cooperativa pequeña y poco importante. En otras partes del país, marjales salinos similares han sido acondicionados y hoy constituyen óptimas tierras arroceras, que dan rendimientos aún más espectaculares que los del arroz seco. Ciertas variedades de arroz son resistentes a la salinidad residual y en algunos casos pueden incluso dar más rendimiento que el arroz de regadío. Los socios de la Cooperativa Sigma han solicitado a la UCRA que los ayude a obtener esas mismas ventajas.

Conjuntamente con el Ministerio de Agricultura, la UCRA ha desarrollado un proyecto para recuperar 2 000 hectáreas de terreno en los Marjales de Sigma y asentar a 1 000 familias en estas nuevas tierras. En la actualidad, la gente vive en la miseria, a la orilla de los pantanos, dedicada al cultivo migratorio de algo de arroz y algún otro producto en diversas zonas del bosque. Aparte de rendimientos muy pobres, esto está causando serios problemas de deforestación y de erosión. La tasa de morbilidad y mortalidad infantil es la más alta del país. Los esfuerzos hechos hasta la fecha, para proveer educación y otros servicios, por lo general, han fracasado, ya que la gente se pasa el día luchando por sobrevivir, sin tiempo para nada más.

El Banco Cooperativo ha obtenido del exterior un préstamo a largo plazo por 1 millón de dólares, en condiciones muy ventajosas. Se otorgó para ser facilitado en idénticas condiciones "blandas" a un proyecto único, de máximo beneficio para los sectores populares. El Director del banco ha decidido que, a ser posible, este dinero se preste a un solo proyecto, en vez de repartirlo entre varios proyectos.

Otras tres organizaciones encuadradas en el movimiento cooperativo han presentado sendas propuestas, y al Directorio del banco le corresponde decidir a cuál de ellas debe apoyar.

Al parecer, las propuestas que compiten por los fondos son las siguientes:

- Cooperativa de Vivienda La Capital: 1 millón de dólares para construir 1 000 viviendas baratas destinadas a familias que hoy viven en tugurios del cinturón urbano.
- Centro de Educación Cooperativa: 1 millón de dólares para construir nuevas aulas y dormitorios, con lo que aumenta en 20 el número de plazas de estudiantes internos, y para construir cuatro centros regionales de capacitación cooperativa destinada a socios y dirigentes de las cooperativas del país.
- Unión Regional de Cooperativas Agrícolas de Omicrón: 1 millón de dólares para la adquisición de 100 tractores pesados que se suministrarán a los pueblos como aportación para el establecimiento de cooperativas de alquiler de tractores.

La gerencia de la UCRA decidió presentar su propuesta separadamente, aparte de su presupuesto normal, porque tiene importantes efectos (le asistencia social y, aunque se estima que el préstamo será finalmente reembolsado, las condiciones han de ser sin duda algo más generosas que las exigidas a los agricultores a quienes se prestan cantidades destinadas a inversiones corrientes de temporada o de mediano plazo.

La propuesta básica consiste en lo siguiente:

Suma solicitada:	Un millón de dólares.
Reembolso:	Período de gracia de 3 años, reembolso en veinte años, con un interés del 5% anual.
El proyecto:	Desbrozar, acondicionar y cercar 2 000 hectáreas de los Marjales de Sigma, más los caminos necesarios e instalaciones y servicios para cinco comunidades de 200 familias cada una; construcción de un molino arrocero para atender a toda la zona.

Disposiciones institucionales: Mil familias pobres que actualmente habitan la zona serán reinstaladas en las nuevas comunidades. La Cooperativa Arrocería Sigma les facilitará créditos estacionales, provenientes a su vez de UCRA, y será propietaria y administradora del molino. Esta cooperativa recuperará y reembolsará tanto los préstamos estacionales de corto plazo anticipados por UCRA según prácticas corrientes como la deuda a largo plazo del crédito para la rehabilitación de tierras, a razón de \$2 250 por familia, en un plazo de 20 años, a razón de \$112.50 por año.

Calendario previsto:

Año Uno: Recuperación de tierras y construcción de carreteras.

Año Dos: Tierras barbechadas para desalinización, construcción y ocupación de instalaciones centrales en las aldeas.

Año Tres y siguientes:

Cultivo de arroz, rendimiento de 2 250 kilos por hectárea.

Economía de la explotación de una granja:	Costo de semilla y fertilizante	=	\$ 150.00
	Arroz producido	=	4 500 kilos
	Arroz consumido en la granja	=	1 500 kilos
	Excedente para venta	=	3 000 kilos
	Valor, a 20 centavos el kilo	=	\$ 600.00
	Menos costo de insumos	-	\$ <u>150.00</u>
			\$ 450.00
	Menos pago de deuda anual	-	\$ <u>112.50</u>
	Excedente neto		\$ 337.50

Otros servicios: El Departamento de Cooperativas y el Ministerio de Agricultura han prometido todo tipo de colaboración en cuanto a servicios de extensión, capacitación y asesoramiento. El margen que queda entre el 5% del costo del crédito y la tasa del 10% sobre los préstamos permitirá a la UCRA cubrir cualquier costo extra. Para los préstamos estacionales destinados al cultivo del arroz se recurrirá a fondos normales.

La UCRA ha presentado ya al Banco Cooperativo por escrito una propuesta en toda regla, incluyendo un anexo de cuentas recientes del ejercicio financiero de la Unión. Como hay muchas propuestas solicitando esos fondos, y el tiempo apremia, se ha creado un comité de altos funcionarios del Banco para que tome la decisión final. Los miembros de este comité pueden haber sido informados en detalle por su personal, pero puede que no hayan tenido tiempo de leer todo el informe correspondiente, y su decisión dependerá básicamente de lo que vean y oigan durante la presentación oral de 30 minutos que se ha solicitado hacer a la UCRA.

La presentación debe ser apoyada con materiales audiovisuales y, preferentemente, debe incluir una descripción de cómo el proyecto va a beneficiar a la región, e indicar qué excedente quedará en poder de los agricultores y de la Unión. Sin duda alguna, los miembros del comité querrán comprobar también que se pueden efectuar los reembolsos necesarios y tener alguna idea del "margen de seguridad" con que se cuenta en caso de que se den los peores resultados posibles en cuanto a rendimientos o a precios. También surgirán preocupaciones sobre posibles demoras en la ejecución del proyecto. ¿Cuánta demora es tolerable en el proyecto para todavía generar ingresos y cubrir los pagos anuales?

Solicitud de fondos

Papel de representantes del Banco Cooperativo

Un organismo internacional ha ofrecido al Banco Cooperativo una línea de crédito por 1 millón de dólares, con un período de gracia de tres años y un período subsecuente de 20 años para su devolución, al 2% anual, con el fin de que sea prestado a un proyecto patrocinado por alguna organización dentro del movimiento cooperativo y que contribuya significativamente al bienestar de la nación.

El Consejo de Administración del Banco ha decidido que esta suma de dinero se destine a un solo proyecto; y se han recibido solicitudes de cuatro organizaciones.

Estas propuestas pueden resumirse como sigue:

- 1) Cooperativa de Vivienda La Capital: un millón de dólares para construir mil viviendas baratas destinadas a familias que hoy viven en tugurios del cinturón urbano. Los terrenos serán proporcionados, a una renta nominal de largo plazo, por la Municipalidad. El Banco tendría derecho preferente sobre las cantidades recaudadas por concepto de alquiler, una vez pagados los gastos de reparaciones y los gastos directos; y conservaría la propiedad de las viviendas como garantía.
- 2) Centro de Educación Cooperativa: un millón de dólares para construir nuevas aulas y dormitorios, con lo que aumenta en 20 el número de plazas de estudiantes internos, y para construir cuatro centros regionales de capacitación cooperativa destinada a socios y dirigentes de las cooperativas del país. Este préstamo será avalado por el Gobierno Central.
- 3) Unión Regional de Cooperativas Agrícolas de Omicrón: un millón de dólares para la adquisición de cien tractores pesados que se suministrarán a los pueblos de la región como aportación para el establecimiento de cooperativas de alquiler de tractores. Se espera que estas cooperativas se transformen en multiactivas en una región en la que el cooperativismo, hasta ahora, no ha sido exitoso.

El banco tendría derecho preferente sobre las sumas pagadas por concepto de alquiler, una vez pagadas las reparaciones, quedando los tractores como prenda de garantía hasta que se reembolse la totalidad del préstamo.

- 4) Unión de Cooperativas de la Región Alfa (UCRA): un millón de dólares para desbrozar y recuperar 2 000 hectáreas de terrenos pantanosos para el cultivo de arroz y para el asentamiento de mil familias pobres. El préstamo se reembolsará mediante deducciones que se harán de los pagos por las cosechas entregadas a la Cooperativa Arrocería Sigma, la cual ha solicitado este proyecto para ir en ayuda de sus socios; se estima que los excedentes individuales de los que dispondrán los agricultores, luego de deducir el costo de los insumos, para reembolsar el préstamo serán tres veces mayores que sus obligaciones anuales de reembolso.

Todos los proyectos parecen capaces de generar los fondos necesarios para reembolsar el préstamo, aparte de ser de beneficio nacional. En cada caso, el tipo de interés calculado es del 5%. Cada institución ha fijado un margen entre su propio costo del dinero y el cargo que hace a sus usuarios, con el fin de poder cubrir los gastos administrativos adicionales.

Dada la complejidad de la decisión, el Consejo de Administración del Banco Cooperativo ha constituido un comité especial de alto nivel para que recomiende cuál proyecto debe financiarse. Para cada caso se ha proporcionado amplia documentación escrita y se ha invitado a representantes de las organizaciones proponentes a que hagan una presentación de no más de 30 minutos sobre su proyecto. Las primeras tres ya tuvieron lugar y todas parecieron igualmente interesantes. El comité debe ahora decidir qué preguntas hacer a la UCRA y, luego de escuchar esta presentación, decidir qué proyecto apoyar.

LECCION 7.2

¿PEQUEÑA ESCALA O GRAN ESCALA?

Objetivo: Que los participantes identifiquen las razones por las cuales es importante facilitar crédito a los pequeños agricultores.

Duración: Una a dos horas.

Material: Cinta grabada "¿Pequeño o grande?".

Guía para el instructor:

Esta lección se estructura como sigue:

- 1) Pida a los participantes que hagan una estimación del tamaño promedio de los predios agrícolas en sus países y que los comparen con el tamaño promedio que tienen, en su opinión, los predios de los socios de cooperativas. ¿Es que, en general, el sector cooperativo atiende a agricultores cuyos predios son de tamaño superior al promedio? (Procure obtener datos antes de la sesión). Para hacer algunas comparaciones se puede referir a estos datos sobre tamaño promedio de los predios agrícolas:

- Estados Unidos de América	=	150 hectáreas
- Reino Unido	=	63 hectáreas
- Holanda	=	12 hectáreas
- India	=	3 hectáreas
- Tanzania	=	2 hectáreas
- Indonesia	=	1 hectárea

Trate de mostrar que, como suele ocurrir en la realidad, las cooperativas favorecen a los agricultores con propiedades de extensión superior a la media, a pesar de su intención declarada de servir a los más necesitados.

- 2) Haga escuchar la cinta grabada y pida a los participantes que indiquen, alzando la mano, si prefieren la posición del Presidente de la Cooperativa Zeta o la del Presidente de la Cooperativa Omega.

Señale, si es preciso, que la opinión de los participantes parece, o no parece ser congruente con la situación de las cooperativas afiliadas a las uniones en las cuales ellos trabajan.

- 3) Puede ser que los participantes deseen escuchar la cinta por segunda vez. En todo caso, pídeles que identifiquen las ventajas que presentan pequeños y grandes agricultores respectivamente, desde un punto de vista socioeconómico en general y desde el punto de vista de una cooperativa que les proporciona créditos. Es posible que mencionen los siguientes factores:

Si, como es probable que ocurra, la mayoría de los participantes apoyan la política Omega, recuérdelos la composición que muestran sus propias cooperativas en cuanto a los tipos de socios que las integran. Esté dispuesto a llevarles sistemáticamente la contraria en la subsiguiente discusión, mostrándose partidario de los grandes agricultores, a fin de que el debate esté más equilibrado.

Grandes agricultores - Ventajas generales

- Las economías de escala permiten utilizar maquinaria moderna.
- En los grupos menos numerosos de gente más educada puede penetrar más efectivamente la labor de capacitación y de extensión.
- Es más fácil cumplir con regularidad normas de calidad y aceptables, particularmente para los mercados de exportación.
- Es más económico el transporte de los insumos y de los productos.
- Se utiliza menos tierra para vivienda y fines domésticos.
- En los países más industrializados que tienen la agricultura más eficiente suelen predominar los predios relativamente grandes.
- Se hace más fácil la dirección por parte de las autoridades públicas.
- Se puede practicar la rotación de cultivos.
- Se está en mejores condiciones para asumir los riesgos de introducir innovaciones en semillas y labores de labranza.

Grandes agricultores - Ventajas crediticias

- Se requiere menos administración para una misma suma de dinero.
- Mayor posibilidad de financiar bienes separables y controlables, como maquinaria.
- Tienen otros bienes, que pueden ser dados en garantía, embargados y vendidos en caso de incumplimiento.
- Más fácil control y supervisión del desembolso, uso y reembolso de los créditos.
- Por lo general, son mejores agricultores y, por lo tanto, es más probable que reembolsen los créditos
- Tienen acceso a otras fuentes de crédito institucional, y, por lo tanto, se puede repartir el riesgo.

Pequeños agricultores - Ventajas generales

- Dan más empleo.
- Usan menos capital.
- Mayor productividad en el uso de la tierra.
- Mayor productividad en el uso de insumos.
- Preservan vínculos comunitarios tradicionales.
- Aseguran que el mayor número de personas posible tenga intereses en las tierras y, con ello, la estabilidad del país.
- Son más equitativos.

Pequeños agricultores - Ventajas crediticias

- Requieren menos crédito por hectárea, lo cual permite que fondos limitados alcancen a más personas.
- Se reparte mejor el riesgo.
- Menos probabilidad de que personas importantes influyan con ilegítimas presiones en el otorgamiento de créditos.

- No tienen acceso a otras fuentes de crédito institucional, por lo que necesitan alternativas preferibles a la de los prestamistas usureros.
- 4) Discuta los argumentos a favor y en contra de cada posición. Los participantes deberían llegar a concluir que los pequeños predios son más convenientes por razones sociales y económicas. Sin embargo, puede haber excepciones, y las consecuencias de tipo administrativo plantean dificultades.
- 5) Pida a los participantes que sugieran cuándo podrían ser preferibles los predios mayores. Algunos ejemplos:
- Los mercados de exportación, las plantas conserveras u otros clientes podrían requerir producciones entregadas muy a tiempo y que cumplan determinadas normas de calidad; ni lo uno ni lo otro puede lograrse con facilidad por una multitud de pequeños agricultores independientes.
 - La calidad de la semilla, el linaje del ganado de cría y otros insumos similares se pueden mantener mejor en las explotaciones agrícolas de cierta extensión.
 - Terrenos pobres o muy áridos pueden requerir que el ganado tenga que ser continuamente desplazado de un predio grande a otro, lo cual no puede lograrse con predios pequeños.
 - Lo reducido del número de agricultores puede obligar a que la tierra siga en manos de grandes propietarios, al menos a plazo medio.
- 6) Pida a los participantes que indiquen cómo las cooperativas y otras instituciones de apoyo al sector agrícola pueden tratar de vencer las dificultades que ocasiona necesariamente el intento de ofrecer servicios a grandes números de pequeñas explotaciones. No hay respuestas simples para este problema, pero, para una unión de cooperativas, es obviamente importante alentar y apoyar a las organizaciones de primer grado, que pueden ser conductos eficaces para las operaciones de evaluación, concesión y recuperación de créditos. Si las cooperativas primarias son ineficientes o muestran atrasos

crónicos, puede ser necesario desarrollar otros conductos, tales como asociaciones crediticias oficiosas, o designar a algunos agricultores bien seleccionados que se encarguen de desembolsar y recuperar los créditos.

- 7) Subraye que un mecanismo de crédito al pequeño agricultor sólo puede tener éxito si se administra bien.

¿Pequeño o grande?

(Diálogo para grabar)

Relator: La UCRA necesitaba establecer una política crediticia. Varias comarcas tenían ya cooperativas agrícolas viables cuyos socios empezaban a utilizar el servicio de créditos de la Unión. Ahora bien: había opiniones diferentes en cuanto al tipo de agricultores que deberían recibir trato preferente en relación con los préstamos solicitados. Las Cooperativas Zeta y Omega representaban dos criterios extremos, y sus respectivos Presidentes habían sido citados por el Gerente del Departamento de Créditos de la UCRA para sostener una reunión con él y discutir sus distintos puntos de vista. Estas tres personas se reunieron en las oficinas del Departamento de Créditos de la UCRA, cuyo Gerente empezó tratando de resumir las posiciones encontradas de estas dos cooperativas, según él mismo las veía.

Gerente de crédito: Estamos todos de acuerdo en que nuestro trabajo consiste en promover el desarrollo de las cooperativas agrícolas en la región Alfa y que uno de los instrumentos de que disponemos para ello es el crédito. Por el momento, estoy aprobando créditos según me los van pidiendo las cooperativas, más o menos, pero el Gerente General opina que deberían existir algunas normas. ¿Qué piensan Ud. y sus socios de la comarca Zeta?

Presidente de Zeta: En mi opinión, que es también la del Consejo de Administración de mi cooperativa, el dinero se debe prestar a quienes mejor uso puedan hacer de él.

Gerente de crédito: Eso parece bien, de entrada ¿Y quienes son - a juicio de Uds., los de la comarca Omega - esos agricultores?

Presidente de Omega: Bueno, creo que discrepo desde un principio. Se trata de un pequeño cambio solamente, pero creo que los créditos deben destinarse a los agricultores a quienes beneficien más.

Gerente de crédito: Bueno, eso no es necesariamente distinto. ¿No es muy probable que los que hagan mejor uso de un préstamo sean los mismos que más se van a beneficiar del mismo?

Presidente de Omega: Todo depende de lo que se entiende por "mejor uso". Quizás podría Ud. darnos un ejemplo típico, tal como lo ven Uds. en la comarca Zeta.

Presidente de Zeta: ¡Seguro! Tenemos varios ejemplos, en muchos de estos casos los créditos se han solicitado ya a través de la cooperativa. Por lo general, se trata de socios con predios de entre 5 y 10 hectáreas, que ya vienen usando las semillas y técnicas más avanzadas en sus cultivos y que constituyen, por decirlo así, la élite agrícola de la comarca.

Presidente de Omega: Eso suena como la receta perfecta para lograr la falta de equidad en la distribución de la riqueza, la concentración de la tierra en pocas manos, el aumento de la pobreza de la mayoría de los sin tierra... en fin, que los ricos se hacen más ricos mientras los pobres se hacen más pobres, que es todo lo contrario de un desarrollo equilibrado del país.

Gerente de crédito: En eso quizá tenga Ud. razón, pero ¿a quién le prestaría Ud. el dinero, entonces?

Presidente de Omega: Al agricultor del montón, que tiene una o dos hectáreas de tierra y apenas puede mantener a su familia. Estos agricultores tienen poco o nada que vender y nunca pueden juntar un capital con que mejorar sus predios. Un préstamo pequeño puede ser realmente de gran ayuda en este caso, que es el de la mayoría de nuestros agricultores, no sólo en mi comarca sino en toda la región y en todo el país. Admitirá Ud. que su élite es una minoría ¿no?

- Presidente de Zeta: Claro que lo admito, pero mi idea es que los escasos recursos de nuestro país se destinen a donde puedan hacer el mayor bien y donde se pueda estar seguro de que van a ser bien utilizados ¿Y qué se piensa aquí, en el Departamento de Créditos? ¿Estarían más dispuestos a evaluar, autorizar, desembolsar y finalmente recuperar 100 préstamos de \$100 cada uno ó 10 prestamos de \$1 000?
- Gerente de crédito: Bueno, vistas así las cosas, la verdad es que requiere aproximadamente el mismo tiempo tramitar un préstamo chico que uno grande. Desde el punto de vista administrativo, y pensando en reducir los costos de mi departamento, yo debería optar por un número menor de préstamos grandes.
- Presidente de Omega: Claro, si los costos y la eficiencia financiera aparente lo son todo. Pero lo cierto es que nuestro trabajo es promover el desarrollo y no limitarnos a ganar dinero o a minimizar los costos; y por lo tanto debemos tratar de llegar a tanta gente como sea posible, aunque eso cueste más dinero.
- Presidente de Zeta: De acuerdo; pero la mejor forma de llegar a ellos es ayudando a los pocos agricultores realmente buenos. Estos producirán más alimentos, emplearán más gente, ampliarán el mercado de los productos no agrícolas, y crearán así en definitiva, más puestos de trabajo para la mayoría que, en verdad, no puede vivir de la tierra. A la larga, prestar dinero a la mayoría es prolongar su agonía, además de malgastar dinero.
- Gerente de crédito: Yo no soy economista, pero reconozco que Ud. ha hecho una buena defensa en favor del agricultor que trabaja mejor y en mayor escala. ¿Qué piensa la gente de Omega?
- Presidente de Omega: Si Ud. quiere tener unos cuantos ricos y una maza de desempleados sin tierra, vale. Yo quiero que nuestro dinero sirva para generar empleos, que sirva para salva-

guardar nuestra estructura social nacional y nuestro sentimiento de independencia, y para hacer llegar los beneficios del progreso a todos, y no solo a la nueva élite. Con su esquema está Ud. creando una nueva clase de colonialistas locales.

Presidente de Zeta: ¡Nada de eso! Estoy tratando de poner por fin a mi país en el siglo veinte. ¿Dónde está la agricultura más próspera del mundo? En América del Norte. ¿Qué proporción de la población trabaja allí la tierra? Menos del 10%. Las cooperativas no son asilos para los incapaces de conseguir trabajo, sino instrumentos para lograr el progreso económico.

Gerente de crédito: Tengo que admitir que no somos un centro benéfico, pero ¿quién me asegura que sus agricultores no van a terminar comprando los terrenos más pequeños, para acabar mecanizando la agricultura y, por lo tanto, dando empleo nada más que a una pequeña parte de las personas que trabajaban esas mismas tierras?

Presidente de Zeta: No se puede evitar el progreso, y hay mucha tecnología moderna que no se puede emplear en terrenos pequeños y fragmentados. Debemos luchar por lo mejor, generar riqueza y liberar mano de obra para la industrialización, que es la clave de una economía moderna equilibrada.

Presidente de Omega: ¡Puede que a muy largo plazo esté Ud. en lo cierto, y espero que así sea, pero en este momento debemos mirar la realidad! Los agricultores pequeños, adecuadamente capacitados, asesorados y supervisados, pueden producir cosechas iguales o superiores a las de los grandes terratenientes, por cierto que empleando más mano de obra, que nos sobra, y menos capital, que no abunda. Organizarse hoy a base de grandes predios para la minoría va a traer mañana hambre para la mayoría, y no trabajo en la industria.

Presidente de Zeta: Pero es que, aunque tenga Ud. razón ¿cómo puede nadie supervisar el uso del crédito si hay miles de predios diminutos y cómo puede el Ministerio de Agricultura capacitar y asesorar a todos? Creo que sería tonto intentarlo; pero es que, aunque valiera la pena, no es posible.

Presidente de Omega: Es difícil, pero fundamental. Creo que nuestra tarea consiste en crear sistemas y paquetes de crédito, métodos de capacitación y de extensión, etc. para tratar de lograrlo. No hay otro camino.

Gerente de crédito: Bueno, la verdad es que no sé quién tiene la razón, pero me consta que no debemos otorgar préstamos que no podamos evaluar y supervisar adecuadamente. Por ahora, no son tantos los préstamos y, si aceptamos la política que propone la Cooperativa de Omega, tenemos muchísimo trabajo por delante.

LECCION 7.3

REEMBOLSOS ATRASADOS - DEUDORES MOROSOS

Objetivo: Capacitar a los participantes en el manejo efectivo de situaciones de atraso en los reembolsos o de deudas en mora.

Duración: Una a dos horas.

Material: "¿Devolverán el préstamo?".

Guía para el instructor:

La lección debe estructurarse como sigue:

- 1) Distribuya el material a los participantes, divididos en grupos, y pídale que realicen las siguientes tareas:
 - a) Poner a los cinco agricultores A, B, C, D y E por orden de probabilidad de que reembolsen sus créditos totalmente.
 - b) Explicar las razones tenidas en cuenta para hacer este ordenamiento.
 - c) Identificar los errores cometidos cuando se otorgó el préstamo.
 - d) Decidir qué hacer en los casos en que se requiera tomar medidas.

- 2) Otorgue unos 45 minutos para esta actividad. Reúna luego a todos los participantes y pida a los representantes de cada grupo que presenten las respectivas conclusiones; un orden probable será "B A D E C". Es posible que los tres últimos tengan la misma probabilidad de no pagar. Las razones para este ordenamiento son las siguientes:
 - A : El ingreso extra del beneficiario sería el doble del valor del préstamo y, si el sistema de recuperación de la cooperativa está bien organizado, preferentemente ligado a las entregas de productos de los socios, el crédito será probablemente reembolsado.

- B : El monto del préstamo es muy pequeño en relación con el volumen de negocio, y no parece haber razón alguna para pensar que no se vaya a reembolsar. Un agricultor de este tipo siempre se preocupa de mantener su buena reputación ante la institución crediticia.
- C : Este agricultor carece de experiencia de la agricultura comercial. Pidió un préstamo en efectivo para pagar a unos trabajadores que luego no pudo encontrar. Al parecer, obtuvo el préstamo prometiendo en general que iba a obtener un excedente, pero sin precisar que fuese a llevar a cabo un proyecto determinado, y ahora ha surgido la necesidad de destinar ese dinero a otra cosa. Es probable que no pague. Aun reconociendo que la muerte de un familiar no se puede prever, lo cierto es que el crédito debió concederse en especie y basándose en estimaciones concretas del aumento de su producción y de la venta de ese excedente.
- D : Este agricultor no ha logrado cultivar eficazmente sus dos hectáreas de terreno. Es, pues, poco probable que cultive bien cinco hectáreas. Antes de concederle crédito, se hubiera debido evaluar - y mejorar, a ser posible - su capacidad administrativa.
- E : Este agricultor quizá piense que, dada su influencia política, no necesita reembolsar su préstamo. Es difícil rechazar una solicitud procedente de agricultores como éste, pero hay que oponer toda la resistencia posible.

- 3) Pida a los participantes que estimen qué porcentaje de impagos se da entre los créditos agrícolas concedidos por conducto de sus respectivas organizaciones. Anote estas cifras y pida a los participantes que calculen el efecto de esta tasa de morosidad, durante un período de cinco años, sobre una suma de \$1 000 disponible para préstamos. Aún calculando a base de una tasa del 10% - que es inferior a las que se dan en casi todos los países - a los cinco años quedan menos de \$600. Los efectos de tasas mayores son todavía más desastrosos.
- 4) Pida a los participantes que clasifiquen las moras según sus causas. Debe orientárseles para que perciban la distinción básica

entre los agricultores que desean pagar pero no pueden y los que no tienen intención de pagar; los participantes pueden establecer sub-categorías dentro de los tipos mencionados.

- 5) Pregunte a los participantes cómo habría que proceder frente a cada uno de los tipos de morosos anteriormente identificados. Las alternativas son, básicamente, tres: anular la deuda; reprogramar el crédito; o usar toda la presión social y, si es necesario, legal para recuperar lo adeudado. Los participantes deben considerar no sólo el efecto de la pérdida o la recuperación de una determinada suma de dinero, sino también la reputación del socio que no cumple sus compromisos y la de la propia cooperativa en cuanto institución crediticia viable a los ojos de los demás agricultores. Pida que alguno de los participantes que tenga experiencia en haber heredado una cuantiosa cartera de morosos que explique el efecto de ésta en las actuales conductas de pago. ¿Cómo puede una cooperativa recuperar su credibilidad, después de años de incumplimiento de sus socios?

¿Devolverán el préstamo?

El Gerente del Departamento de Créditos de la UCRA está sumamente preocupado por incipientes signos de morosidad que han aparecido en la cartera de préstamos. En estos momentos estudia cinco casos de préstamos recientemente concedidos y se pregunta cuál es la probabilidad de que se reembolsen.

- El Sr. A cultiva tres hectáreas, destinando 0.4 hectárea a hortalizas y el resto a arroz. Antes de este año, jamás usó fertilizantes. Incentivado por el funcionario agrícola local, se decidió a solicitar un préstamo a la renaciente cooperativa de agricultores, y le fue concedido. Como resultado de haber usado fertilizantes, su producción subió de 2 000 á 3 000 kilos de arroz, lo que, por primera vez, le permitió vender parte de su producción. Por los 1 000 kilos que vendió, recibió \$120. El costo total del fertilizante, incluyendo transporte y mano de obra adicional, fue de \$60, que fue la suma solicitada en préstamo.
- El Sr. B cultiva 20 hectáreas y emplea un tractor que compró hace dos años. Casi toda su tierra se destina a algodón, lo que es adecuado para las tierras, más bien secas, que posee. Tiene un arado, pero, como anda escaso de mano de obra para desmalezar, solicitó un préstamo de \$300 para comprar la maquinaria que, acoplada al tractor, le permitiría hacer esta tarea. El reembolso de este préstamo se ha programado para tres años.
- El Sr. C siempre ha cultivado su tierra a nivel de subsistencia, pero la constitución de una cooperativa lo impulsó a solicitar un préstamo de \$100 con miras a producir excedentes comercializables. Recibió el dinero, que le fue adelantado principalmente para que pagase a los trabajadores que se encargarían de cultivar sus hortalizas. Ha tenido alguna dificultad en encontrar la mano de obra que necesita y, a estas alturas, uno de sus familiares cercanos ha fallecido repentinamente, debiendo el Sr. C. hacerse cargo de los gastos del entierro.
- El Sr. D solía cultivar dos hectáreas de terreno. Venía haciéndolo así desde hacía muchos años, y sus rendimientos por hectárea so-

lían ser inferiores a los de la mayoría de sus vecinos. Aún ensayando técnicas modernas, como fertilizantes o semillas mejoradas, sus resultados continuaron siendo malos, teniendo su familia que privarse de cosas que estaban al alcance de sus vecinos. Por cuestiones de familia, se encontró de pronto con tres hectáreas más de terrenos contiguos a su predio. De inmediato decidió que ahora podría trabajar de un modo más moderno y avanzado. A través de su cooperativa de base, solicitó un préstamo para alquilar maquinaria y comprar modernas semillas mejoradas y fertilizantes. Estaba seguro de que podría cumplir con sus pagos y todavía tener utilidades para mejorar el bienestar de su familia.

- El Sr. E es un prominente personaje político en su comunidad, y tuvo una participación importante en la promoción de la afiliación a la nueva cooperativa. Dedicó buena parte de su tiempo a actividades políticas, y viene tratando de persuadir a los agricultores de que respalden y sigan las políticas del gobierno en nombre del interés nacional. Tiene buenas conexiones con gente importante de la capital, y muchos están seguros que pronto, su devoción a la tarea política será recompensada con un nombramiento de peso. Acudiendo a su cooperativa local, de cuyo Consejo de Administración es miembro, ha solicitado un préstamo de \$200 para "el mejoramiento general del predio". Sus tierras están relativamente bien cultivadas en el presente, pero el Sr. E ya ha incumplido uno de los pagos de reembolso del préstamo.

Tarea:

- 1) Poner a los cinco agricultores A, B, C, D y E por orden de probabilidad de que reembolsen sus créditos totalmente.
- 2) Explicar las razones tenidas en cuenta para hacer este ordenamiento.
- 3) Identificar los errores cometidos cuando se otorgó el préstamo.
- 4) Decidir qué hacer en los casos en que se requiera tomar medidas.

materia

8

comercialización

- Lección 8.1 La comercialización y sus componentes
- Lección 8.2 Selección de canales y promoción
- Lección 8.3 El juego de la fijación de precios
- Lección 8.4 Comercialización orientada hacia la exportación

LECCION 8.1

LA COMERCIALIZACION Y SUS COMPONENTES

Objetivo: Capacitar a los participantes en la aplicación de los principios de la comercialización a todos los aspectos de los tratos de una unión de cooperativas con personas y organizaciones ajenas a la misma.

Duración: Una hora a hora y media.

Material: Diálogos grabados.

Guía para el instructor:

Esta lección se debe estructurar como sigue:

- 1) Haga oír completamente los diálogos y pida a los participantes que consideren brevemente lo que faltaba en cada caso.
- 2) Haga oír los diálogos por segunda vez, deteniéndose después de oír cada uno. Haga que los participantes identifiquen por qué el "producto" no tuvo salida. Señale que el crédito, los servicios de elaboración de productos lácteos, y hasta la educación y la capacitación, deben ser promocionados en el mercado, tal como el jabón o los cigarrillos.
- 3) Si es necesaria una mayor demostración, haga oír el diálogo de la cinta número dos. Pida a los participantes que identifiquen las distintas funciones, aparte del transporte, que se deben realizar entre el agricultor y el consumidor. Subraye que estas funciones han sido determinadas por la demanda del mercado, y que los cambios en la propiedad de la organización que realiza las funciones de comercialización no implican necesariamente una reducción de su costo.
- 4) Reitere que la comercialización requiere mirar los productos o los servicios con ojos de consumidor. Se trata de satisfacer todas sus necesidades, y no sólo su necesidad del producto material en sí.

- 5) Basándose en la discusión anterior, haga una lista de los componentes de la comercialización y muestre cómo la comercialización de cualquier producto o servicio depende del diseño de una mezcla de estos componentes que responda a las necesidades del cliente.

- 6) Para aclarar el concepto de mezcla de componentes de la comercialización, pida a los participantes que identifiquen el grado en que participa cada componente en la venta de productos tan conocidos como pasta de dientes, cigarrillos, automóviles u otros productos de gran venta.

- 7) Pida a los participantes que elaboren una lista de los productos y servicios suministrados por sus respectivas uniones de cooperativas a sus socios y clientes. Pídales que juzguen la calidad de cada producto o servicio. Deben considerar el "paquete de beneficios" como un todo, evaluando al producto mismo junto con los correspondientes factores de lugar, tiempo, información, comodidad, precio y servicio.

Diálogo grabado número uno

Narrador : Ultimamente he encontrado un buen número de gente descontenta. Todos parecen tener problemas con sus ventas. Primero, me encontré con un fabricante de abonos:
"Parece que los negocios no andan muy bien... veo que su almacén está abarrotado de fertilizante".

Fabricante: Si, y no lo entiendo. Tengo todos estos sacos del mejor fertilizante disponible. Además es más barato que cualquier otro fertilizante en el mercado. Bueno, pues los agricultores de por aquí parece que no lo quieren.

Narrador : Se ve bastante bueno, y no parece que haya problemas con los sacos en que viene envasado.

Fabricante: No, en absoluto. Son los mismos sacos de 50 kilos en que llegó. Mire, yo creo que, simplemente, estos pequeños agricultores de por aquí son demasiado ignorantes para darse cuenta de lo conveniente que es.

Narrador : Luego me encontré con un banquero.
" Hola! ¿Cómo estás? Te veo un tanto deprimido".

Banquero : ¡Y con razón! Mi plan de crédito a los pequeños productores no marcha nada bien.

Narrador: Quizá estés cobrando intereses demasiado altos...

Banquero: ¡Ni pensar! Son más bajos que los aplicados por cualquier otro banco del país. Y ahí estamos, con los fondos esperando.

Narrador: ¿Qué tienen que hacer los agricultores para obtener un préstamo?

Banquero: Bueno, no tienen más que acercarse a nuestras oficinas centrales, en la ciudad; llenar los impresos necesarios

por triplicado; legalizarlos ante un notario y luego obtienen su dinero. A mi me parece que son exigencias mínimas ¿no?

Narrador: Luego encontré al gerente de una central lechera:

"¡Hola! ¿Qué pasa? ¿Es que no trabajas hoy?"

Gerente: Los agricultores de la comarca no quieren entregar la leche aquí. Pagamos los mejores precios en toda la comarca. Así y todo, hoy recibí la mitad de la leche que necesito.

Narrador: Es una lastima. ¿Cómo traen los productores su leche hasta aquí?

Gerente: Bueno, todo lo que les pedimos es que la traigan en depósitos de 100 litros. Nosotros les abrimos una cuenta y les pagamos regularmente a fin de mes. ¿Qué más pueden pedir?

Narrador: A continuación, hablé con un molinero, que trabaja en maíz:

"¿Y? ¿Anda mal el negocio?"

Molinero: Vaya que sí. Tengo aquí la mejor harina de maíz del país y al precio más bajo, pero parece que nadie me la quiere comprar.

Narrador: ¿A quién ha intentado venderla?

Molinero: A los tenderos de la zona, que siempre se quejan de que les falta. La ofrezco en sacos de 50 kilos, que esperan en mi almacén a que lleguen con el dinero y se los lleven. Pero... hoy no ha venido nadie.

Narrador: Encontré luego a un vendedor de tractores.

"¿Cómo le va con sus tractores recién importados?"

Vendedor: Nada bien, por desgracia. No comprendo... A veces pienso que estos tractores son demasiado avanzados para los agricultores de por aquí.

Narrador: Creo que son muy buenos tractores, en realidad.

Vendedor: Sí, lo son; de los mejores del mundo, y muy duraderos también.

Narrador: ¿Qué tal el precio?

Vendedor: Cuestan un tercio menos que cualquier otro tractor equivalente, pero, así y todo, la gente no los compra.

Narrador: Pero, ¿se ajustan en realidad a nuestras circunstancias?

Vendedor: ¡Por supuesto que sí! Y podemos hacer que nos envíen repuestos por avión desde Polonia en dos o tres días, si alguien los necesita. Sólo tienen que escribir a nuestras oficinas y los encargamos de inmediato.

Narrador: Por último, me encontré con un investigador de la Estación de Investigaciones Agrarias.

"No se le ve muy contento, pese a que, según me dijo, había desarrollado una variedad de maíz de rendimientos casi milagrosos".

Investigador: Sí, lo hice, y nuestras pruebas en la Estación muestran que eleva el rendimiento en un 20%, con un suplemento de fertilizante extra y otros insumos.

Narrador: ¿Cuál es el problema, entonces?

Investigador*. Mire, parece que a nadie le interesa sembrar esta variedad de semilla. Tengo varias bolsas aquí de nuestro programa piloto, pero nadie se interesa... parece que tendré que empezar otro proyecto.

Diálogo grabado número dos

Narrador: Recorriendo un país tropical, un turista europeo pasó cerca de una pequeña plantación de piñas y vio a su propietario trabajando en ella.

Turista: ¡Buenas tardes! Lindas piñas.

Agricultor: ¡¡Gracias! ¿Se comería una?

Turista: Me encantaría, pero no vaya Ud. a cortar una sólo por mí. Son bastante caras.

Agricultor: Ojalá lo fueran. A veces pienso que ni vale la pena cultivarlas.
(Sonido del agricultor cortando la piña y del turista masticando)

Turista: Mmm... está deliciosa, más fresca y dulce de lo que llegan a mi país, en Europa. Nos cobran \$2 por una piña.

Agricultor: ¿Qué? ¿\$2? ¿Cuánto cree Ud. que saco por una?

Turista: Bueno, pienso que tienen que ser llevadas por avión, lo que es bastante caro. A ver... mmm... déjeme pensar... según las actuales tarifas de carga aérea, costaría unos 50 centavos el flete. ¡Ya! Supongo que Ud. obtiene \$1.50 por cada piña.

Agricultor: ¡Ni soñarlo! Si me dan 15 centavos, tengo suerte.

Turista: ¡Pero... no puede ser! Yo pago \$2 y eso es demasiado. Ud. obtiene 15 centavos y eso es muy poco. Alguien se está haciendo rico a costa nuestra.

Agricultor: Es la vieja historia del intermediario. Por un lado, sufre el productor... por el otro, el consumidor. El intermediario se sitúa entre ambos y engorda sin hacer nada.

Turista: Bueno, por lo menos, entre nosotros podemos evitar al intermediario. Ahora que nos conocemos, cada vez que quiera una piña, se lo haré saber.

Agricultor: ¡Por supuesto! Acuérdesse de mí y yo me encargo de hacérselas llegar.

LECCION 8.2

SELECCION DE CANALES Y PROMOCION

Objetivo: Capacitar a los participantes para idear una mezcla de productos, precio, información y distribución adecuadas a las necesidades de los socios, clientes o cualquier otro grupo de interés.

Duración: Cinco a seis horas.

Material: Estudio de caso "La fumigación del ganado".

Guía para el instructor:

Se debe pedir a los participantes que, repartidos en grupos, estudien el problema con detención y formulen propuestas concretas.

A estas alturas del programa, los participantes deben ya comprender la importancia de entregar presentaciones detalladas y profesionales. Este problema les brinda la oportunidad de elaborar propuestas de acción bien definidas y cuantificadas; y se debe desalentar la tendencia a formular planteamientos y enfoques generales que no estén respaldados por indicaciones concretas de qué es lo que hay que hacer.

Estructura sugerida para la lección

- 1) El estudio de caso es complejo, y hay que tener en cuenta muchos factores simultáneamente antes de poder tomar una decisión. Por lo tanto, quizá sea recomendable que, antes de que los participantes se disgreguen en pequeños grupos de trabajo, se discuta un método de trabajo que facilitará la adopción de las decisiones que se requieren conforme a los puntos 2 y 3. Ese método podría ser el siguiente:

Paso I: Separar, para cada pregunta, todos los datos pertinentes incluidos en el estudio de caso. En cada grupo distintas personas pueden concentrarse en preguntas diferentes, para ahorrar tiempo.

Paso II Agrupar, ordenar y sistematizar en lo posible los datos extraídos con arreglo a la información que aportan respecto de:

- los PRODUCTOS y su PRECIO (Pregunta 2)
- su DISTRIBUCION (Pregunta 2)
- su PROMOCION, en este caso, información y publicidad (Pregunta 3)

EJEMPLO

PRODUCTO	PRECIO	CANT. MIN.	ENTREGA	GARANTIA	EMBALAJE
Fumigadores					
- Tipo 1
- Tipo 2
Productos Químicos					
- Bidones
- Saquitos

POSIBLES CANALES DE DISTRIBUCION	ALMACENES UCRA	LAS COOPERATIVAS	COMERC. PRIVADO	...etc.
Fumigadores	X	X		
Tipo 1 ... etc.

POSIBLES CANALES DE PROMOCION	LIGADOS A LOS CANALES DE DISTRIBUCION			NO LIGADOS A LOS CANALES DE DISTRIBUCION	
	UCRA	... etc.		Serv. Extensión	... etc
Fumigadores	X			X	
Tipo 1 ... etc.

Paso III: Adopción de decisiones.

- 2) Dé hasta tres horas a los grupos para formular sus propuestas. Luego pida a cada grupo que presente sus conclusiones breve y concisamente, para lo cual cada grupo tendrá 10 minutos y 5 adicionales para preguntas y objeciones específicas.

- 3) Una vez que todos los grupos hayan hecho sus presentaciones y se hayan solventado las preguntas y objeciones inmediatas, invite a una discusión general sobre los respectivos méritos de las distintas propuestas, atendiendo a su congruencia interna o a su enfoque general. Como siempre ocurre con todos los problemas de comercialización, no hay respuestas buenas ni malas en si. Un posible conjunto de proposiciones pudiera ser el siguiente:

Objetivo - Corto plazo

Distribuir al menos mil fumigadores, con provisión mínima de desinfectante, a los socios de las cooperativas y vender al menos otros cien fumigadores para uso compartido.

Objetivo - Mediano y largo plazo

Asegurarse de que todo agricultor de la región Alfa que posea ganado mejorado tenga acceso a baños sanitarios para sus reses, posea y use un equipo fumigador, o sea miembro de un grupo reducido que comparta el uso de un equipo fumigador.

Propuesta

Producto

La UCRA debe comprar:	\$
1 000 fumigadores a \$20 c/u	20 000
200 cajas de 100 unidades de insecticida	10 000
100 fumigadores a \$40 c/u	4 000
20 bidones de 50 l. de insecticida	900
Total	34 900

La UCRA debe ofrecer un "paquete" que incluya un fumigador de \$20 y diez saquitos de insecticida, además de promocionar el fumigador de mayor precio con el insecticida en saquitos para grupos de cinco a diez agricultores con lotes de pocas cabezas.

Distribución

La UCRA debe cuidar de que todas las cooperativas asociadas que se ubiquen en comarcas donde se críe ganado constituyan stocks de "paquetes" de fumigador/insecticida y que difundan y promuevan su uso entre los socios, empleando todos los medios posibles. También, la UCRA debe alentar vigorosamente a los comerciantes privados a mantener existencias de saquitos de insecticida para el ganado. Al fabricante de insecticida se le debe estimular a que promueva su producto en el sector privado, aun cuando esto parezca hacerle la competencia a la UCRA.

Promoción

La promoción más masiva es la que puede obtener mediante los comerciantes privados, por lo que se debe recabar su colaboración de todas las maneras posibles, y el precio que la UCRA cobre por los saquitos (véase más abajo) no debe ser más bajo que el de los comerciantes privados. Se debe alentar al fabricante del producto químico a que proporcione material promocional y a que cuide de que lo utilicen todos los comerciantes privados de la región.

Las cooperativas asociadas deberían también promover los "paquetes" de insecticida/fumigador mediante campañas de publicidad postal, carteles, anuncios en los vehículos, e información personal en toda ocasión posible.

Precios:

El paquete de costo menor: Costo \$20 el fumigador y \$5 el producto químico. La UCRA debería renunciar a su margen; con el margen normal de las cooperativas primarias, el precio final debería ser \$30.

El paquete de mayor costo: La UCRA debería sacrificar su margen de nuevo, para así tener un precio final de \$55.

Insecticida en saquitos: La UCRA debería tener un margen del 60%, para no competir con ventaja sobre los comerciantes privados, vendiendo la unidad en 80

centavos. Las cooperativas asociadas la pueden vender a \$1, como los comerciantes privados.

Insecticida a granel: Debe venderse con los márgenes normales. Quizá resulte posible deducir el costo de los equipos de fumigación de los ingresos que obtengan los agricultores por sus entregas a la central lechera o al matadero. Esta posibilidad debe investigarse.

Perspectivas futuras:

La UCRA debe investigar la posibilidad de envasar el producto químico localmente, constituir un stock de repuestos y proveer servicio técnico para los adquirientes de equipos de menor costo. Debería también entregar una carta de intención para la adquisición de doscientos equipos más de \$40, dos mil fumigadores de los más baratos y cien cajas más de saquitos de insecticida.

Evaluación

Al cabo de un mes deberían haberse vendido mil paquetes de fumigador e insecticida. Hay que evaluar los stocks en las cooperativas de primer grado y, si es posible, los stocks de insecticida en las tiendas privadas, como forma de detectar que estén llegando a manos de los agricultores y que se está usando.

- 4) Puntos a subrayar durante la discusión y ejemplificados en esta posible solución:
 - a) Es importante para la planificación calcular correcta y cuidadosamente los precios, cobertura y uso, etc. Esto no requiere aplicar altas matemáticas, sino tan sólo cuidado y precisión.
 - b) Para algunos fines, el producto de mayor precio puede ser mejor, aunque físicamente sea idéntico a uno más barato. Un envase adecuado, lo mismo que una adecuada información y promoción al consumidor son cosas por las que la gente está dispuesta a pagar y que pueden redundar en su provecho.

- c) Las organizaciones cooperativas deben coordinar sus actividades con el sector privado, particularmente con los comerciantes minoristas, cuya cobertura en términos de puestos de venta, horario de atención, conocimiento del mercado local y flexibilidad serán probablemente superiores a lo que puedan lograr las cooperativas por sí solas.

- d) Los clientes deberían ser categorizados en tipos distintos, tomando en cuenta no sólo los productos que necesitan, sino la medida en que los conozcan, sus ingresos y el grado en que estarían probablemente dispuestos a hacer un esfuerzo para obtener esos productos.

La fumigación del ganado

Los proyectos de la central lechera y de elaboración de productos cárnicos de la UCRA han alentado a gran número de agricultores a adquirir ganado de raza para engorde y producción de leche. Se trata de una experiencia un tanto nueva en la región Alfa. Los primeros en comprar ganado mejorado lo criaron en tierras altas, y los híbridos que adquirieron resultaron ser resistentes a las enfermedades transmitidas por insectos, sin necesidad de fumigación frecuente, baños sanitarios ni ningún otro tratamiento. Sin embargo, cuando los agricultores de las tierras bajas introdujeron el mismo tipo de animal, y a medida que aumentaba la masa ganadera, comenzaron a llegar noticias de muertes inexplicables.

El personal del Ministerio de Agricultura, aunque se encontraba sobrecargado de trabajo, al ser tantos los agricultores de la región Alfa que se interesaban por las nuevas técnicas, llegó a la conclusión, después de investigar el caso, de que el optimismo inicial de los ganaderos era injustificado. Cada una de las reses de raza recientemente incorporadas a la región habría de someterse a un baño sanitario o ser fumigada dos veces a la semana, durante todo el año, con el fin de prevenir las infecciones transmitidas por las garrapatas.

Algunos de los ganaderos más importantes, y una o dos cooperativas cuyos socios se concentraban en un área reducida, construyeron baños para sus animales, pero la inmensa mayoría de los ganaderos no tenían tanto ganado, o vivían muy distantes entre sí, para justificar la construcción de baños propios o de la comunidad. Por lo tanto, se veían obligados a optar por la fumigación.

Por varias razones, esto resultaba más complicado. La mixtura pulverizada tenía que ajustarse estrictamente a la formulación requerida en agua limpia. Si la dilución era demasiado débil, perdía su efecto, y si quedaba muy fuerte, aparte de resultar más cara dañaría la piel de los animales, empeorando su estado general. También era vital el fumigar dos veces a la semana, regularmente, prestando especial atención a las partes más vulnerables de la res.

Muchos de los agricultores de la región que habían adquirido este tipo mejorado de ganado todavía no tenían idea del peligro de epizootia. Otros habían perdido animales o sabían de pérdidas de terceros, pero nada sabían acerca de la causa del mal ni de un posible remedio; sólo una minoría tenía conciencia de la necesidad de desparasitar el ganado, sea en baños sanitarios o fumigándolo, y estaba ansiosa por aplicar cuanto antes un remedio.

Se estimaba que entre cinco y diez mil agricultores habían empezado a criar ganado de raza, teniendo cada uno dos o tres reses. No se conocían las cifras exactas porque muchos actuaban por su cuenta, independientemente de sus cooperativas, comprando ganado a sus vecinos o a tratantes independientes.

Los funcionarios del Servicio de Extensión Agrícola hacían lo posible por informar a los agricultores sobre la necesidad de fumigar su ganado y por enseñarles métodos correctos para hacerlo, pero sólo había dos funcionarios para toda la zona, y cada uno de ellos sólo podía establecer contacto con unos cinco agricultores por día.

El gerente del almacén de suministros agrícolas de la UCRA se vió así en la necesidad de abordar el problema. Dado que los agricultores habían adquirido ganado mejorado respondiendo a una iniciativa de la UCRA, el Ministerio y otras entidades coincidían en que era la Unión la que debía poner remedio a las enfermedades que afectaban al ganado de la región.

El Departamento de Suministros Agrícolas ya estaba vendiendo los productos químicos empleados en los pocos baños existentes en la región, pero no tenía existencias de fumigadores ni de los compuestos químicos apropiados para la fumigación. El Gerente General pidió al gerente del Departamento que trazase cuanto antes un plan en el que habría que incluir no sólo la compra del equipo y de los desinfectantes necesarios sino también un programa que asegurara que todos y cada uno de los propietarios de ganado de la región fuera informado del problema y de cómo solucionarlo.

El Banco Cooperativo facilitaría inmediatamente una suma de \$35 000 como anticipo para financiar las adquisiciones necesarias. Esta suma se

consideró como anticipo de capital de trabajo y no como fondos para préstamos en especies a los agricultores, dado que el Banco consideraba que las compras del equipo y de los desinfectantes para la fumigación no podían acogerse a las facilidades de crédito que se conceden para los insumos de uso estacional o para la maquinaria mayor y más costosa.

El Gerente General pidió al gerente de suministros agrícolas que indicase cómo se debería gastar este dinero, qué cantidades se deberían comprar de cada producto, qué precios se iban a cobrar y qué medios se emplearían para informar a los agricultores y convencerlos de que desinfectasen su ganado. Si lo consideraba necesario, debía también indicar qué fondos se requerirán más adelante y con qué finalidad.

El gerente del Departamento de Suministros Agrícolas ya había pedido precios del equipo y de los productos químicos necesarios y estaba estudiando la información recibida:

- 1) Fumigadores de latón macizo, fabricados por una compañía que venía vendiendo productos en la región desde hacía muchos años y para los cuales se disponía de repuestos con toda facilidad. Entrega inmediata, en cajas unitarias, con claras instrucciones de uso. Garantizados por 12 meses y vendidos y mantenidos por una firma de importadores con un buen equipo de representantes en la región Alfa. Costaban \$40 cada uno, entregados en partidas mínimas de 20 fumigadores.
- 2) Fumigadores de acero galvanizado, importados a granel, embalados en cajas de 20 unidades, cada uno envuelto en cartón. Probados y aprobados por el Ministerio de Agricultura. Entrega inmediata, garantía de 6 meses, cada caja venía con un surtido de arandelas y otros repuestos corrientes. No hay representantes locales. Costaban \$20 cada uno y se entregaban gratis en partidas de 40 unidades como mínimo.
- 3) Insecticida, en bidones de 20 litros, a disolver en proporción de 1 litro por 20 litros de agua, suficiente para una fumigación de 400 reses, aproximadamente, o cuatro reses durante un año completo, a razón de dos fumigaciones por semana. Entrega inmediata, instrucciones en cada bidón. El costo era \$50 el bidón, puesto en el

almacén central en lotes mínimos de diez bidones. Descuento del 10% para pedidos de 20 bidones o más.

- 4) Insecticida, en saquitos individuales de 0.1 litro, a disolver en 2 litros de agua, suficiente para fumigar dos reses una sola vez. Instrucciones claramente impresas, con dibujos, incluidas en cada saquito. Las cajas de 100 unidades traían carteles y folletos explicativos. EL representante local dispuesto a destinar una semana a la introducción del producto en almacenes y cooperativas, si se encargaban 100 cajas de 100 unidades, y en el entendimiento de que no se adquiriría otra marca, al menos durante una campaña. Entrega inmediata. Una caja de cien saquitos costaba \$50, con entrega gratis para compras de diez cajas como mínimo.

Todos los fabricantes ofrecían entrega inmediata pero, como también era muy fuerte la demanda en otras regiones, además de la Alfa, solicitaban que todo pedido inicial fuese acompañado de una carta de intención referente a la demanda de los doce meses sucesivos.

Hasta el momento había diez cooperativas activas en la Unión, y se estimaba que el 50% de los agricultores que criaban algún ganado eran socios de alguna cooperativa. Los otros agricultores compraban a veces suministros a cooperativas cercanas o a socios de éstas, pero mayormente recurrían a comerciantes privados. Algunos socios de cooperativas activas también recurrían a comerciantes ajenos al sistema cooperativo para adquirir parte de lo que necesitaban.

Unos pocos comerciantes trabajaban el insecticida que venía en saquitos, pero, dado el éxito del Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA, se interesaban cada vez menos por los productos agrícolas y se concentraban en rubros tales como ropa, alimentos, enseres domésticos, medicamentos y ferretería. Tanto estos comerciantes como la UCRA eran libres de fiar cualquier precio de venta para sus mercaderías. Como estos comerciantes compraban la mayoría de sus productos en pequeñas cantidades a mayoristas que pagaban al fabricante precios similares a los ofrecidos a la UCRA, las mercaderías vendidas por estos minoristas costaban casi el doble del precio pagado por el mayorista. La UCRA había tratado de minimizar sus propios márgenes, por lo que cobraba sólo

un 10% más sobre el precio al por mayor. Las cooperativas por su parte, llegaban con frecuencia a un margen del 20% cuando actuaban como minoristas.

Las cooperativas, y la UCRA, solían confiar en que fuesen los funcionarios del Ministerio quienes contactaran a los productores en sus predios y les informaran sobre las nuevas prácticas agrícolas. Se utilizaban parcelas de demostración para promover distintas variedades de semillas, recurriendo al Centro Regional de Capacitación Agrícola para ofrecer seminarios de dos o tres días en los que se difundían innovaciones agrícolas importantes y a los que se invitaba a los agricultores más destacados de la región. Por conducto de las diez cooperativas se podían distribuir hojas informativas y otros materiales escritos, pero sólo los socios más activos concurrían a las cooperativas o tenían contacto con representantes de ellas más de dos o tres veces al año.

Se podría colocar letreros en los locales de las cooperativas y en sus vehículos, lo que ocasionaría ciertos gastos, pero por este medio se podía transmitir poca información, aparte de que sólo una pequeña proporción de los agricultores de la región podrían ver o leer la información así presentada.

Era evidente que la decisión sobre los productos ofrecidos debía ser tomada de acuerdo con la selección de una estrategia de difusión. ¿Qué productos debían promoverse y distribuirse; por qué métodos; y a quienes debían destinarse?

Tarea :

- 1) ¿Cuál debería ser el objetivo del Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA en esta situación?
- 2) ¿Qué productos se deberían comprar, en qué cantidades y cuándo? ¿A qué precios se deberían vender, y a través de qué canales?
- 3) ¿Qué medios deberían utilizarse para informar a los compradores potenciales sobre los productos que se les ofrecen?
- 4) ¿Cómo podría la UCRA evaluar el éxito de la campaña así indicada?

LECCION 8.3

EL JUEGO DE LA FIJACION DE PRECIOS

- Objetivo:
- 1) Capacitar a los participantes en el cálculo de costos y fijación de precios en una situación en la que hay costos fijos y variables.
 - 2) Capacitar a los participantes para responder a las realidades de una situación de mercado competitivo.

Duración: Dos a tres horas.

Material: "La competencia por el algodón", papel carbón.

Guía para el instructor

- 1) Dé a todos los participantes copias de la información básica y explíqueles la estructura y objetivos de la sesión.
- 2) Asigne a cuatro participantes el papel de industriales textiles (compradores de algodón); dé a cada uno de ellos un nombre y asegúrese de que todos los participantes lo conozcan.
- 3) Divida al resto de los participantes en tres grupos, cada uno de los cuales representará a una desmotadora propiedad de una unión de cooperativas. Se les debe dar un nombre a cada una.
- 4) Entregue a cada grupo representativo de una unión de cooperativas una copia del papel de funcionario de una unión de cooperativas.
- 5) Mientras las tres uniones estudian sus papeles se debe dar, privadamente, a cada industrial textil una copia del papel de industrial textil.
- 6) Asegúrese de que cada uno de los compradores, y de los vendedores, se ubican en piezas separadas o, al menos, en rincones separados y distantes en una misma sala, de modo que nadie alcance a escuchar las deliberaciones de los demás.

- 7) Los industriales textiles comienzan el juego pidiendo, por escrito, precios a todos los vendedores o a algunos de ellos. Estos mensajes, y todos los mensajes subsiguientes, deben ser transmitidos por el instructor, sin que haya movimiento de personas entre los grupos ni comunicación oral entre ellos.
- 8) Circule entre los industriales y las uniones, transmitiendo los mensajes según le soliciten. Asegúrese de que no se cometen grandes errores, que ningún industrial compre más de 250 balas y que ninguna unión venda más de 400 balas. Subraye a todos los interesados que las transacciones no quedan completadas hasta que el pedido no haya sido formulado y aceptado.
- 9) Permita que el flujo de comunicaciones y transacciones continúe hasta que todos los industriales hayan cubierto sus necesidades.
- 10) Haga que cada unión calcule su estado de pérdidas y excedentes tan pronto como haya vendido toda su producción o haya terminado el juego.
- 11) Vuelva al plenario y anote en la pizarra los tres estados de resultados de las respectivas uniones, así como también el desempeño de los industriales. Señale que la demanda de 1 000 balas era inferior a la oferta posible, de 1 250 balas, y pida a cada grupo que, turnándose, describa su estrategia y trate de explicar su éxito o fracaso.
- 12) Resuma la experiencia y saque a colación los puntos importantes que no se hayan mencionado al discutir los resultados.

Principales cuestiones a tratar

- 1) Las comunicaciones rápidas, claras y precisas constituyen un elemento sencillo, pero esencial, de la comercialización exitosa.
- 2) El adoptar decisiones en grupo puede conducir a decisiones lentas y equivocadas. La delegación de autoridad en algunos miembros del grupo puede facilitar una toma de decisiones rápida y efectiva.

- 3) Los precios excesivamente altos pueden llevar a que no se utiliza toda la capacidad. Los precios excesivamente bajos pueden significar un negocio rápido, pero sacrificando ganancias. La política correcta está en un punto medio juiciosamente elegido.
- 4) Los elaboradores deben conocer bien sus costos, para poder reaccionar prontamente cuando se les pide precio.
- 5) Más vale un volumen de negocio que cubra los costos variables y una fracción, aunque sea pequeña, de los costos fijos que un volumen de negocio nulo. La meta debe consistir en maximizar la cuantía en que los ingresos cubren los costos fijos (además de los costos variables), y no necesariamente en vender la producción a cierto nivel teórico que cubra los "costos totales", nivel que depende del volumen de ventas supuesto.
- 6) El precio depende del costo, y éste del volumen, que depende del precio. Este es el círculo vicioso de la comercialización y el consiguiente dilema no puede resolverse sólo con cálculos o con la aplicación de determinadas reglas sino que requiere buen juicio.

La competencia por el algodón: Información básica

La Junta de Comercialización de Algodón y Borra hubo de disolverse a consecuencia de su mala administración, falta de buen juicio, y corrupción. Como resultado, las tres uniones de cooperativas que comercializan algodón y los cuatro industriales textiles que lo utilizan se ven enfrentados a una situación competitiva de compra y venta. Cada unión ha de competir con las demás para colocar su producción, en tanto que las fábricas han de procurar obtener los suministros que necesitan al más bajo costo posible. Ni las uniones de cooperativas ni los industriales pueden exportar o importar algodón, dado que el mercado internacional está controlado desde hace años por grandes y bien establecidos productores. Por lo tanto, no hay más clientes posibles para las uniones ni más proveedores posibles para las fábricas. El algodón se comercializa en balas de 50 kilos, siendo los proveedores quienes absorben los costos de entrega al cliente.

La competencia por el algodón:
Papel de las uniones de cooperativas

Usted es responsable de la comercialización del algodón producido por la desmotadora de su Unión. En esta nueva situación competitiva, lo único que Ud. sabe es que el campo probable de precios bala va de \$25 a \$45 y que su capacidad máxima para el período del juego es de 400 balas. Sus costos de producción, venta y distribución son los siguientes:

Costos de producción

- Costos fijos de la desmotadora, maquinaria, administración y mano de obra = \$2 000.
- Costo variable del algodón comprado a los agricultores = \$ 15 por bala.

Costo de ventas

- Costos fijos de la Oficina de Ventas = \$ 400.
- Costos variables de comisiones a los compradores = \$ 4 por bala.

Costo de entrega

<u>Cantidad</u>	<u>Costo total</u>	<u>Costo de entrega por unidad</u>
50 balas	\$ 500	\$ 10
100 balas	\$ 900	\$ 9
150 balas	\$ 1 200	\$ 8
200 balas	\$ 1 400	\$ 7
250 balas	\$ 1 500	\$ 6
300 balas	\$ 1 650	\$ 5.50
350 balas	\$ 1 750	\$ 5
400 balas	\$ 1 850	\$ 4.62

Basándose en estos costos, incluido el de entrega a las fábricas, ha de dar Ud. precios cuando se los pidan los industriales textiles. El costo de entrega es el mismo para cada fábrica; la Unión que obtenga el mayor excedente gana el juego.

Sólo podrá Ud. comunicarse con las fábricas por escrito. Cada comunicación debe establecer, con claridad, los siguientes datos:

- El nombre de su Unión.
- El nombre de la fábrica textil a la que está dirigida.
- Información completa sobre la oferta que Ud. hace.

Es importante que guarde copia de todas las comunicaciones que Ud. envíe, como también de las que recibe, para evitar confusiones.

La secuencia de las operaciones es como sigue:

- 1) Las fábricas piden precios a las uniones.
- 2) Las uniones dan los precios (o indican que no quieren darlos).
- 3) Las fábricas hacen pedidos.
- 4) Las uniones aceptan los pedidos (o los rechazan).

Ningún pedido se completa hasta que no se haya seguido enteramente esta secuencia, la cual se repite hasta que todos los compradores hayan satisfecho sus necesidades o hasta que todas las uniones hayan colocado totalmente su producción.

La competencia por el algodón:
Papel de los industriales textiles

Su trabajo es comprar 250 balas de algodón al mejor precio posible. Quizá no pueda Ud. obtener todo el algodón que necesita de una sola unión, pudiendo Ud. comunicarse con las cuatro uniones existentes en cualquier momento y pedirles precios, hacer pedidos, requerir más información o negociar precios. Esto debe hacerse por escrito, y toda comunicación suya debe incluir los siguientes puntos:

- 1) Su nombre.
- 2) El nombre de la unión a la que está dirigida.
- 3) Detalles completos de lo que desea comunicar.

Es importante que retenga copias de todas las comunicaciones que envíe así como de las que reciba.

La secuencia del juego es la siguiente:

- 1) Los compradores piden precios a las uniones.
- 2) Las uniones dan precios (o indican que no quieren darlos).
- 3) Los compradores hacen pedidos.
- 4) Las uniones aceptan los pedidos (o los rechazan).

Ningún pedido se completa hasta que no se haya seguido enteramente esta secuencia, la cual se repite hasta que todos los compradores hayan satisfecho sus necesidades o hasta que todas las uniones hayan colocado totalmente su producción.

Los precios que se den incluirán el costo de entrega en su fábrica.

LECCION 8.4

COMERCIALIZACION ORIENTADA HACIA LA EXPORTACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para evaluar oportunidades de comercializar para el exterior; relacionar las demandas de mercados externos con las necesidades y la capacidad de los productores; y identificar los problemas y requisitos peculiares de los mercados extranjeros.

Duración: Seis a siete horas.

Material: "Los pollos congelados".

Guía para el instructor:

- 1) Este problema es similar al de la fumigación de ganado, pero trata de la comercialización de los productos de los socios en mercados consumidores extranjeros.

Aunque la mayoría de las uniones de cooperativas comercializan el producto de las cooperativas asociadas a través de juntas, cámaras o agencias de comercialización, sea a nivel nacional o vendiendo en el exterior, es importante que conozcan bien la necesidad de tener en cuenta los requisitos del mercado y, muy en particular, los tipos de problemas que se enfrentan en las actividades de comercialización para el exterior.

Se debe pedir a los participantes que, para analizar el problema de los pollos congelados, se dividan en grupos, al igual que hicieron para el problema de la fumigación de ganado. Déles hasta cuatro horas para formular sus propuestas.

Es importante que los participantes aprecien la necesidad de un enfoque similar aplicado a la comercialización para el interior, que se orienta a los socios a través de sus cooperativas o a los clientes a través de canales de comercialización apropiados.

Igualmente, no se debe descuidar la necesidad de "comercializar" ideas, técnicas e innovaciones, canalizándolas hacia los socios. En este caso particular, el éxito depende no solo de la demanda externa sino, también, de que se logre persuadir a los socios de que continúen - y hasta, posiblemente, aumenten - su producción de pollos vivos.

- 2) Invite a los grupos a presentar y defender sus propuestas.
- 3) Cuando todas las propuestas hayan sido presentadas y brevemente discutidas, conduzca un debate general sobre este problema y sobre los problemas y oportunidades de la comercialización en el exterior, junto con las consecuencias que tienen para las organizaciones de productores.

Los puntos a subrayar son los siguientes:

- Los gerentes de uniones de cooperativas deben tener cierto conocimiento de conceptos tales como F.O.B., C.I.F., etc.; y también, a ser posible, de las consecuencias de las condiciones de pago utilizadas en el comercio exterior.
- La gerencia de las uniones debe estar al corriente de las diversas formas de comunicarse con los mercados de exportación y, en particular, de los servicios ofrecidos por la agencia promotora de las exportaciones del país y sus representantes comerciales destacados en el extranjero.
- La inmensa mayoría de los problemas de comercialización para la exportación surgen no de la falta de demanda, sino de la baja calidad, la inseguridad de las entregas y otros defectos del proveedor. Es, pues, el productor, y no el agente u otro intermediario en la comercialización, quien tiene la mayor responsabilidad de que se logre el éxito en el comercio con el exterior.
- Es importante ser muy selectivo cuando se entra en tratos con mercados de exportación. Es probable que la demanda efectiva de un solo mercado sea más que suficiente para un grupo dado de productores. Es fundamental identificar un pequeño número de mercados y centrar en ellos la promoción y comercialización a

niveles satisfactorios, más que diluir entre gran número de mercados un esfuerzo de comercialización que ya de por sí ha de ser muy exiguo.

- 4) En este caso, como en el de la fumigación de ganado, no hay una única respuesta correcta, pero la siguiente propuesta puede ser un ejemplo útil:

Objetivo a plazo corto:

Mantener una producción anual de 200 toneladas a un precio que cubra los costos de la planta elaboradora.

Objetivo a largo plazo:

Aumentar la demanda al mismo tiempo que se desarrolla la oferta y, si es posible, aumentar el excedente que gana la planta.

Propuestas:

- Aceptar el pedido de 5 toneladas del supermercado del país A, a \$1.50 el kilo, precio en planta elaboradora.
- Enviar muestras, y hacer una decidida labor de seguimiento, a la envasadora de alimentos del país A, contratante de 120 toneladas a \$1.30 el kilo, precio en planta elaboradora.
- Aceptar el pedido del grupo hotelero, de una tonelada, en el país B, a \$2.00 el kilo, precio en planta elaboradora.
- Investigar más el mercado potencial del país C, y la reputación de los consultores propuestos, sobre todo en vista de la declinación aparente de la demanda de este mercado, pues parece poco probable que alcance los niveles indicados, sobre todo a los altísimos precios que se mencionan.

Promoción:

El pedido de 4 toneladas hecho por el grupo hotelero del país B se ha traducido en una ganancia "caída del cielo" de \$2 800. Puede ser razonable utilizarla para una visita a los países A y B , quizás a C también, y/o en una campaña promocional reducida, que acompañe o siga a dicha visita, con orientaciones provenientes de los

representantes comerciales nacionales estacionados en los respectivos países.

Perspectivas futuras:

Se debe poner el máximo empeño en encontrar un cierto número de clientes más bien pequeños en los países A y B, y quizás en C, para evitar depender de uno o dos grandes clientes que pueden dejar de comprar si encuentran una diferencia de precio ligeramente favorable en otros lugares. La UCRA no debe tratar de establecer una marca en ninguno de los mercados, pues eso es costoso y, aunque a la larga pudiese traducirse en mayores ganancias, el objetivo no consiste tanto en que la planta elaboradora gane dinero como en garantizar una salida a la producción de los agricultores. Se debe hacer todo lo posible por desarrollar futuros proveedores y, si esto resulta en excedentes de producción de pollos, deben ser liquidados a precios bajos, preferentemente en mercados distintos de A y B, que han sido los elegidos para una concentración primordial.

Los pollos congelados

Antes del establecimiento de la UCRA, una de las pocas agroindustrias de éxito en la región Alfa era una planta faenadora de aves, de mediana capacidad, y poseída y explotada por la filial local de una compañía multinacional. Algunas de las aves se criaban en una planta piloto, de propiedad de la compañía, pero la mayoría eran suministradas por unos veinte graneros independientes que, en su primera época, fueron ayudados por la compañía elaboradora.

Toda la operación funcionaba bien y sin problemas. La producción anual de pollos congelados alcanzaba cerca de las doscientas toneladas. De este total, más de 50 toneladas se vendían en los supermercados de la capital, mientras que el resto se esportaba a través de filiales de la compañía multinacional.

Esta compañía era también dueña de otras plantaciones e industrias manufactureras en el país y, por una serie de razones no relacionadas con la planta elaboradora de pollos, durante el segundo año de existencia de la UCRA, el Gobierno decidió expropiar los bienes de la multinacional. Se discutió un adecuado pago compensatorio; pero, entre tanto, el Gobierno tomó posesión de los bienes de la compañía e integró casi todos ellos con otras empresas de propiedad estatal.

El complejo avícola no encajaba en ninguna de las actividades controladas por el Gobierno, por lo que se pidió al Departamento de Cooperativas que promoviese la creación de una cooperativa avícola que pudiese hacerse cargo de la empresa. Naturalmente, esta tarea se encomendó a la UCRA. No tan sólo habría que establecer un régimen de propiedad distinto sino que también habría que administrar la unidad económica y comercializar su producción.

Afortunadamente, la gestión de las operaciones en sí no presentaba dificultades, pues el gerente empleado antes por la compañía extranjera estaba dispuesto a seguir en su puesto, y la UCRA asumió temporalmente la responsabilidad de la unidad, manteniendo pendiente la transferencia de la propiedad a una cooperativa.

Sin embargo, el problema más inmediato era el de establecer un mercado para los pollos congelados que la unidad producía. Prontamente, la multinacional obtendría sus pollos de otros lados, estimándose que en doce meses, todas las exportaciones - es decir, casi 75% de las ventas totales - habrían cesado, salvo que se abriesen nuevos mercados. No se veía probable aumentar las ventas internas de 50 toneladas, dado que pocas tiendas locales contaban con vitrinas frigoríficas y muy pocos consumidores se interesaban por adquirir pollos congelados, o no contaban con dinero para adquirirlos. En los mercados locales, los pollos se vendían vivos y, salvo algunos extranjeros y muy poca otra gente, nadie parecía dispuesto a pagar más por un producto que consideraba de calidad inferior.

Los compradores locales pagaban a \$2.00 el kilo de suministros, que recogían ellos mismos en la unidad elaboradora. El antiguo dueño había fijado un precio de exportación de \$1.60 por kilo F.O.B., pero se consideraba que éste era un precio de transferencia, artificialmente bajo, amañado para evitar impuestos. El costo marginal de operación, prácticamente el costo de las aves, era de \$1.20 por kilo. Cualquier diferencia sobre este precio contribuía a los gastos generales fijos que, con 200 toneladas de producción anual, ascendían a \$20 000 en total.

Los criadores de aves estaban empezando a preocuparse, llenos de dudas sobre el futuro de sus granjas avícolas, dado que la variedad de pollo que ellos criaban no era del gusto del consumidor local. En consecuencia, no estaban muy deseosos de entrar a invertir en una cooperativa para hacerse cargo de la planta elaboradora; y era vital encontrar cuanto antes otro mercados de exportación para que la planta siguiese siendo viable y para evitar que los criadores perdiesen más el interés, privando así a la planta tanto de abastecedores como de futuros propietarios.

El gerente general de la UCRA pidió al gerente de comercialización que se ocupase de esto con la máxima urgencia. Tendría que dar los pasos necesarios para reemplazar la baja en la demanda anual, que alcanzaba a 150 toneladas.

El gerente de comercialización se puso en contacto con la Agencia Nacional de Exportaciones del Ministerio de Comercio y, pocas semanas después, recibió un informe completo sobre la demanda total, canales de distribución, precios. etc. Esta información había sido obtenida por los representantes de la agencia comercializadora nacional destacados en plazas comerciales del extranjero; y los datos más importantes se habían resumido en una nota de la que se incluye copia en este informe.

El gerente de comercialización tenía que decidir cuáles deberían ser sus objetivos últimos, qué mercados debería elegir y qué pasos inmediatos debería dar.

Estudio del mercado de pollos congelados
realizado para la UCRA

Objetivo:

Identificar mercados potenciales futuros para la producción de la planta congeladora de pollos de la UCRA.

Demanda actual:

Los únicos mercados importantes para el rubro de pollos congelados, son los de los siguientes países, que no tienen restricciones respecto del volumen o calidad de las importaciones y donde existen medios adecuados y económicos de distribución.

País	Población (millones)	PNB por habitante	Valor de las importaciones totales de pollos congelados (millones de dólares)				Tonelaje 1988
			1985	1986	1987	1988	
A	10	\$ 1 800	32	35	38	40	20 000
B	5	\$ 5 000	-	0.5	1	1.25	500
C	25	\$ 800	15	13	13	11.25	5 000

La situación de comercialización en los tres países puede resumirse de la siguiente manera:

País	Importaciones 1988	Producción Local 1988	Total
A	20 000 Toneladas	10 000 Toneladas	30 000 Toneladas
B	500 Toneladas	-	500 Toneladas
C	5 000 Toneladas	20 000 Toneladas	25 000 Toneladas

País	Consumidores principales	Canales de comercialización	Medios de promoción
A	Envasadores de alimentos, hoteles y consumidores domésticos	Contratos directos, cadenas de rotiserías y comerciantes independientes mayoristas y minoristas	Radio, televisión, prensa y ferias
B	Hoteles y pequeños comerciantes	Contratos directos	Prensa
C	Hoteles y consumo doméstico	Distribuidores y minoristas independientes	Radio y algo de prensa

Además de esta información general, nuestros representantes en los tres países identificaron las siguientes oportunidades:

País A

Una firma envasadora de alimentos, grande y muy acreditada, está dispuesta a concertar un contrato por 120 toneladas, para ser entregadas en partidas mensuales de 10 toneladas cada una, durante todo el año 1990, siempre que sea favorable el resultado de un análisis a que se someterán algunas muestras. El precio sería de \$1.30 por kilo de producto en cámara frigorífica de la comarca Alfa. Una cadena de supermercados está dispuesta a contratar una partida de prueba de 5 toneladas a entregar cuanto antes, siendo el precio \$1.60 el kilo, F.O.B. en nuestro puerto. Si la recepción por el consumidor es satisfactoria, pueden esperarse ulteriores pedidos mensuales de 5 toneladas.

País B

Un grupo hotelero está dispuesto a encargar una tonelada para entrega inmediata, a un precio de \$2.50 por kilo, entregado vía aérea en sus locales; se pueden esperar pedidos trimestrales de este volumen en lo futuro si la experiencia inicial es satisfactoria.

País C

Algunos consultores sugieren que las importaciones de este mercado aumentarán rápidamente en 1990 debido a los crecientes costos de la

mano de obra local y a las posibilidades de obtener mayor rentabilidad de la propiedad agrícola con otros productos. Un exportador que desarrollase con éxito canales de comercialización adecuados y una imagen favorable del producto entre los consumidores podría conseguir un precio equivalente a \$2,50 por kilo, F.O.B. puerto nuestro. Se puede esperar una demanda de entre 15 y 20 toneladas por mes, dentro de un año o dos. Estos consultores estarían dispuestos a llevar a cabo una mayor investigación del mercado y a ayudar con la comercialización inicial, cobrando \$20 000 de honorarios.

Transporte

Los costos y tiempos de transportes en contenedores frigoríficos apropiados son semejantes para los tres países, siendo, aproximadamente, los siguientes:

<u>Método</u>	<u>Costo</u>	<u>Tiempo de tránsito</u>
Vía marítima	25 centavos/kilo	1 mes
Vía aérea	50 centavos/kilo	24 horas

Estas cifras incluyen 10 centavos por kilo que cubren el transporte refrigerado desde la región Alfa hasta el puerto de embarque.

Tarea:

- 1) ¿Cuáles deben ser los objetivos de la planta congeladora de pollos de la UCRA a corto y a largo plazo?
- 2) ¿A cuál de los mercados extranjeros sobre los cuales tiene información debe la UCRA prestar mayor atención?
- 3) ¿Qué medidas debería tomar la UCRA para comercializar los productos de la planta congeladora de pollos y cuándo debería tomarlas?

evaluación de proyectos

- Lección 9.1 El porqué y el cómo de la evaluación de proyectos
- Lección 9.2 Ejercicios de evaluación de proyectos
- Lección 9.3 Discusión de los ejercicios de evaluación de proyectos

LECCION 9.1

EL PORQUE Y EL COMO DE LA EVALUACION DE PROYECTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar los factores que son de importancia crítica en la selección de proyectos de inversión y aplicar técnicas sencillas de evaluación de proyectos comprendiendo debidamente sus deficiencias.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: "¿Qué propuesta elegir?" y Tablas de actualización por descuento, tomadas de Gittinger Economic Analysis of Agricultural Projects, publicado por The John Hopkins University Press para el Banco Mundial en 1972.
(Publicado en español como Análisis Económico de Proyectos Agrícolas por Editorial Tecnos, Madrid, 1973.)

Guía para el instructor:

Se sugiere estructurar la lección de la siguiente manera:

- 1) Pida a los participantes que den ejemplos de casos en que hayan tenido que tomar decisiones personales y oficiales consistentes en elegir entre diversas alternativas de compra que cuestan la misma cantidad de dinero pero que proporcionan distintos beneficios. ¿Cómo se toman esas decisiones?
- 2) Señale que no se puede tomar una decisión sin estar informado no sólo de los costos sino también de los beneficios correspondientes. Haga que aflore el punto de que una inversión tiene que "pagarse sola", es decir, que los beneficios que reporta han de ser, por lo menos, iguales a los costos.
- 3) Con ejemplos sencillos, lleve a los participantes a reconocer que se necesita una técnica que permita tener en cuenta cómo se desarrollan en el tiempo los rendimientos de una inversión.

El resumen de los puntos importantes es el siguiente:

a) Lo que se exige de los proyectos es que se autofinancien.

b) Comparese: Proyecto A: 100 hoy + 1 al año durante 100 años.

Proyecto B: 100 hoy + 100 en el año 1.

Se debe tener en cuenta el tiempo que tarda un proyecto en autofinanciarse.

c) Comparese: Proyecto C: 100 hoy + 10 en el año 1 + 10 en el año 2
+ 80 en el año 3

Proyecto D: 100 hoy + 80 en el año 1 + 10 en el año 2
+ 10 en el año 3

Se debe tener en cuenta la cronología de los rendimientos con que se va recuperando la inversión.

d) Comparese: Proyecto E: 100 hoy + 50 en el año 1 + 50 en el año 2
+ 50 al año eternamente.

Proyecto F: 100 hoy + 50 en el año 1 + 50 en el año 2

Se debe tener en cuenta los rendimientos que se obtienen después que el proyecto ha pagado la inversión inicial.

4) Ponga de manifiesto la importancia de la secuencia temporal en que se obtienen los beneficios preguntando a los participantes si prefieren tener \$1 hoy o \$1 mañana, o \$... de aquí a un año. La preferencia por los beneficios inmediatos responde al deseo de evitar riesgos, de evitar la inflación y de poder usar el dinero, o de disfrutar de los beneficios, si se dispone ya de él.

5) Organice una "subasta" pidiendo a cada participante que anote cuánto pagaría hoy por \$100 a recibir al cabo de un año. Haga que dicten sus respuestas y anote el espectro de opiniones en la pizarra. Repita la "subasta" para cinco años, diez años y veinte años. Aclare que los participantes deben prescindir, en sus respuestas, del riesgo de no recibir el dinero y de la inflación. Sus respuestas deben relacionarse sólo con el beneficio que supone el recibir el dinero ahora en lugar de recibirlo en el futuro. Explique que, en

realidad, lo que están haciendo al responder es establecer el tipo de interés que le exigen a la inversión. Compare sus respuestas con los tipos de interés que pagan en la realidad las cajas de ahorros.

- 6) De esta manera cada participante habrá ya construido su propia tabla de tipos de descuento. Explique esto y distribuya las tablas simplificadas de descuentos. Explíquelas y compruebe que los participantes las dominan, pidiéndoles que hagan algunos cálculos sencillos.

- 7) Distribuya el material "¿Qué propuesta elegir?" y pida a los participantes que traten de practicar la técnica del valor actualizado neto con estas propuestas, aplicando una tasa de descuento del 10%.

No tardarán los participantes en advertir que las inversiones y los rendimientos son exactamente los mismos pero que, sin embargo, no todos los proyectos son igualmente deseables. Pida a los participantes que identifiquen qué otros factores pesan a favor o en contra de los cuatro proyectos. Estos factores pueden resumirse en la siguiente lista:

- Efecto sobre el empleo.
- Efecto sobre la balanza de pagos.
- Certidumbre del rendimiento.
- Efecto multiplicador de los beneficios de los socios.
- Administrabilidad del proyecto.

Habrà división de opiniones respecto a la valoración de cada propuesta conforme a estos criterios; para dar idea de la importancia relativa de estos factores puede construirse una tabla como la siguiente:

	Equipo de lechería	Insecticidas XYZ	Camino de acceso	Toro reproductor
Empleo			+	
Balanza de pagos	+	-	+	-

	Equipo de lechería	Insecticidas XYZ	Camino de acceso	Toro reproductor
Certidumbre		-		-
Beneficios a socios	+	-	-	+
Administrabilidad	-	+	+	-

+ = Bueno

- = Malo

Sin marca = Neutro

Si bien la elección final dependerá de cómo valore cada uno estos factores, un orden de importancia razonable podría ser el siguiente:

Camino de acceso	1
Equipo de lechería	2
Insecticida XYZ	3
Toro reproductor	4

- 8) Demuestre que las tablas de descuentos pueden utilizarse para calcular el "valor actualizado" de los beneficios por obtener en el futuro, que se pueden luego comparar con la inversión requerida para "comprarlos". También se pueden utilizar para calcular la "tasa de retorno" de un proyecto de inversión, hallando la tasa de descuento que iguala los beneficios futuros con las inversiones requeridas para "comprarlos". Se puede ilustrar estos puntos con ejemplos sencillos, asegurándose de que cada participante sabe utilizar las tablas de descuentos. Muestre cómo obtener un factor para un "flujo" de beneficios que comienzan a aparecer dentro de algunos años más, sustrayendo la tasa correspondiente al año en que comienza de la correspondiente al año en que termina.

¿Qué propuesta elegir?

El Gerente General de la UCRA pidió a su equipo que aportase sugerencias sobre nuevos servicios que pudiese proporcionar la Unión, quedando maravillado por la lluvia de ideas y las mejoras resultantes. Sin embargo, el problema era el financiamiento. A medida que las cooperativas constituyentes de la UCRA se expandían en número y tamaño, la demanda ejercida sobre los servicios ofrecidos por la Unión y sobre su capital de trabajo aumentaba, aun sin ofrecer nuevos servicios. Pese a esta dificultad, el Gerente General no deseaba ahogar la iniciativa de sus empleados. Tenía sobre su escritorio cierto número de propuestas, pero para el año próximo sólo se podía disponer, según datos suministrados por el contador, de \$10 000 para invertir en cualquiera nueva actividad. Su problema era el de tener que decidir cuales de las propuestas merecían ser realizadas y establecer entre ellas un orden de prioridades conforme al cual realizar otras cuando se dispusiera de los fondos necesarios.

Tarea:

- 1) Calcular el valor actualizado neto de las propuestas que se describen más adelante. Utilícese una tasa del 10%.
- 2) Identifique otros factores a favor y en contra de los cuatro proyectos. Por ejemplo, considere:
 - Efecto sobre el empleo.
 - Efecto sobre la balanza de pagos.
 - Certidumbre del rendimiento.
 - Efecto multiplicador de los beneficios a los socios.
 - Administrabilidad del proyecto.
- 3) Decidir qué propuestas deben seleccionarse con vistas a su realización.

Memorandum

DE: Gerente de la mantequería A: Gerente General de la UCRA
de la UCRA

Maquinaria para el envasado de mantequilla

En la actualidad sólo producimos la mantequilla necesaria para atender la demanda del mercado local, aparte de algunos ocasionales embarques de exportación a precios más bien bajos. Nuestra mantequilla se envasa en barriletes de 50 kilos y, por consiguiente, sólo puede ser usada con fines industriales o reenvasada antes de venderla a los consumidores.

Si comprásemos una máquina envasadora de mantequilla podríamos montar un servicio de venta continuada de mantequilla con la marca UCRA, lo que nos permitiría aumentar nuestras ventas y cobrar precios más altos. Según información fidedigna, facilitada por el gerente de la Cadena de Supermercados El Aguila, de la capital, si pudiésemos ofrecer mantequilla envasada conforme a las normas internacionales, ellos dejarían de importar mantequilla envasada. Así pues, la producción total de la propuesta máquina envasadora se colocaría en mercados de exportación o reemplazaría importaciones en nuestro propio país.

He identificado una máquina apropiada, construida en Italia, que podría ser entregada por vía aérea al mes de encargada. El costo sería \$10 000 entregada e instalada. Los cálculos del proyecto son los siguientes:

Costo de la máquina	-	\$10 000
Ventas adicionales de mantequilla	-	\$20 000
Costo de leche adicional comprada a los agricultores	-	\$15 000
Costo de la mano de obra	-	\$ 1 000
Costo de papel de envolver importado	-	\$ 500
Gastos generales correspondientes	-	\$ 1 000
Gasto anual total	-	<u>\$ 2 500</u>

MEMORANDUM

DE: Gerente del Departamento de Suministros Agrícolas de la UCRA.

A: Gerente General de la UCRA.

PROPUESTA: Constituir un stock de insecticidas marca XYZ.

Cierto número de cooperativas y de agricultores han sugerido que deberíamos tener un stock de insecticidas marca XYZ, además de los insecticidas que ya tenemos en almacén. Aunque esta marca no es un componente fundamental de ninguno de los paquetes de insumos aprobados por el Ministerio de Agricultura, parece ser que los productos se usan mucho en determinadas situaciones. El representante local del fabricante sugiere que, si tuviéramos en stock toda la gama de sus insecticidas, casi de inmediato empezaríamos a venderlos a razón de unos \$50 000 por año. En estos momentos, nuestros agricultores están comprando, al parecer, algo menos que esta cantidad a los comerciantes privados de la región Alfa, por lo que, si constituimos existencias de esta marca, podríamos obtener estas ventas, más las ventas a los agricultores que sólo compran productos de los que tengamos stock.

La rotación de existencias prevista para esta gama de insecticidas es de cinco veces por año, una vez que hayan sido adecuadamente introducidos, de modo que nuestras existencias promedio valdrán \$10 000, siendo éste el volumen del pedido inicial que se propone. Al parecer, estas existencias deberían sostener el movimiento anual previsto y reportar a la UCRA unos \$2 500 netos de excedente extra por año, una vez que se ha alcanzado el máximo nivel de ventas y luego de deducir todos los gastos extra de transporte, devoluciones, manipulación, etc.

Ya sé que, en vista de la necesidad de financiar los crecientes stocks de los productos existentes, ha decidido Ud. que durante algún tiempo no se incorporen nuevos artículos al inventario, pero le agradecería que hiciese Ud. una excepción en este caso.

MEMORANDUM

DE: Supervisor, Estación de cría de ganado de la UCRA.

A: Gerente General de la UCRA.

PROPUESTA: Adquisición de una nueva variedad de toro reproductor, e instalaciones conexas.

El Director de la Estación de Investigaciones Veterinarias del Ministerio de Agricultura nos ha recomendado que compremos un toro fino de una raza de alto rendimiento para mejorar la calidad de nuestro ganado lechero.

En el extranjero, en condiciones climáticas similares, esta raza, cruzada con hembras del tipo de las que tenemos, ha generado descendencia de muy alta calidad, más resistente a las enfermedades y productora de leche de alto contenido graso, mayor que el mostrado por los híbridos actualmente en uso en la región Alfa.

Sería ésta la primera vez que se usaría esta raza en el país; la Estación Veterinaria no está en condiciones de comprar un animal para fines experimentales por su propia cuenta. Sin embargo, su Director está seguro de que a nosotros nos interesa esa adquisición. En lo personal, me complace que haya elegido a la Estación de cría de la UCRA con este fin.

Se puede comprar un excelente ejemplar reproductor en el exterior y traerlo por vía aérea por unos \$9 000; habría que gastar otros \$1 000, aproximadamente, en un establo extra y equipo conexo.

Varios agricultores se han interesado por esta propuesta, y confío en que podríamos lograr un aumento neto de nuestros ingresos de \$2 500 por año, como consecuencia de servicios adicionales de inseminación artificial y ventas de semen a granel a otras regiones si adquirimos el toro en cuestión.

Tablas de actualización por descuento*

Año	Valor actualizado de \$1 recibido durante el año			Valor actualizado de un flujo de \$1 por año recibido cada año		
	10%	15%	20%	10%	15%	20%
1	0.909	0.870	0.833	0.909	0.870	0.833
2	0.826	0.756	0.694	1.736	1.626	1.528
3	0.751	0.658	0.579	2.487	2.283	2.106
4	0.683	0.572	0.482	3.170	2.855	2.589
5	0.621	0.497	0.402	3.791	3.352	2.991
6	0.564	0.432	0.335	4.355	3.784	3.326
7	0.513	0.376	0.279	4.868	4.160	3.605
8	0.467	0.327	0.233	5.335	4.487	3.837
9	0.424	0.284	0.194	5.759	4.772	4.031
10	0.386	0.247	0.162	6.145	5.019	4.192
15	0.239	0.123	0.065	7.606	5.847	4.675
20	0.149	0.061	0.026	8.514	6.259	4.870
25	0.092	0.030	0.010	9.077	6.464	4.948
30	0.057	0.015	0.004	9.427	6.566	4.979
50	0.009	0.001	0.000	9.915	6.661	4.999

* Tomadas de Gittinger, Economic Analysis of Agricultural Projects, publicado por The John Hopkins University Press para el Banco Mundial, 1972.

LECCION 9.2

EJERCICIOS DE EVALUACION DE PROYECTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes en la aplicación de técnicas de evaluación de proyectos y en la jerarquización de proyectos de acuerdo a factores cuantitativos y cualitativos.

Duración: Tres a cuatro horas.

Material: "¿Qué proyecto elegir?".

Guía para el instructor:

Estos sencillos ejercicios de evaluación de proyectos requieren muchos cálculos aritméticos sencillos pero que han de ser precisos. Si es posible, los participantes deben tener a mano calculadoras de bolsillo para completar su tarea más rápidamente.

Se debe pedir a los participantes que completen los ejercicios individualmente, con el fin de asegurarse de que todos están familiarizados con las técnicas necesarias; será preciso prestar atención individual a los participantes que todavía no hayan captado los principios necesarios.

¿Qué proyecto elegir?

El proyecto de recuperación de tierras de los Marjales de Sigma fue un rotundo éxito. Las gentes de la comarca - y, en verdad, las de toda la región Alfa - sintieron que, por fin el Gobierno central prestaba alguna atención a los sectores más pobres de las zonas más atrasadas del país; a la UCRA se le reconoció gran parte del mérito de haber llevado adelante esta iniciativa.

Hasta la fecha, la mayoría de los créditos de la UCRA habían sido adelantados a los socios a través de sus cooperativas y destinados a cultivos estacionales tradicionales y a otras actividades. Ahora, los agricultores saben que hay posibilidades de obtener créditos para proyectos innovadores que pueden tardar algún tiempo en recuperar el dinero invertido en ellos, y que podrían cambiar y mejorar radicalmente el bienestar de sus familias o de comunidades enteras. Como resultado de ello, han empezado a llegar al Departamento de Crédito de la UCRA muchas propuestas presentadas por individuos o por cooperativas que solicitan financiamiento, o asesoramiento, sobre toda clase de actividades.

Algunos de estos proyectos nacieron de sugerencias hechas por vendedores o contratistas que esperaban obtener ganancias del proyecto; otros nacieron de agricultores individuales; otros, de sociedades cooperativas; y otros, como resultado de sugerencias de los servicios de extensión del Ministerio de Agricultura. Los proyectos fueron presentados de muy distintas formas, con distintos tipos de información, y era claramente necesario desarrollar un procedimiento para evaluarlos; para indicar a los agricultores y a sus cooperativas si esos proyectos podrían eventualmente obtener beneficios; y para decidir si los escasos fondos del Banco Cooperativo deberían ser canalizados hacia su financiamiento.

MEMORANDUM

DE: Ministerio de Agricultura, Oficina Regional de Alfa.

A: Departamento de Crédito de la UCRA.

REFERENCIA: Producción de caucho en pequeños predios.

Como Uds. saben, las autoridades desarrollan una activa labor de promoción, en la región vecina a la suya, en torno a la producción de caucho, orientada a abastecer a la nueva fábrica de neumáticos de la materia prima, que, hasta ahora, debe importarse.

En la región Alfa existe una substancial zona de tierras inexploradas, adyacente a la zona en que se cultiva el caucho; y las comunicaciones entre esta comarca y la fábrica de neumáticos más próxima de la región vecina son adecuadas para el transporte de látex.

En la actualidad, esta zona está casi deshabitada, siendo los únicos habitantes unos pocos campesinos que practican la agricultura migratoria y que viven de esto y de la caza. A mi parecer, se contribuiría a su bienestar y al de la nación toda si la UCRA ayudase a establecer a algunas de estas personas como cultivadores de caucho en pequeña escala. El Ministerio recomienda predios de dos hectáreas como el mínimo viable para una unidad productora de caucho; y se facilitarían los suministros de plántones y la asistencia técnica que se necesitasen a cualquier proyecto que alentase a los agricultores a embarcarse en la producción de caucho.

Sería necesario que estas personas reservasen una porción de sus tierras para destinarla al caucho durante siete años antes de que se empiecen a generar ingresos; no escasean en la zona las tierras apropiadas, y las disposiciones de tenencia son tales que no habría problemas para asignar parcelas de dos hectáreas a agricultores individuales; ahora bien: habría que pagar a estos agricultores para cubrir el costo de su trabajo durante los siete años que tarda la inversión en producir ingresos.

El cuadro siguiente resume la situación financiera, referida a una hectárea:

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Desbroce	\$ 32						
Costo de los plántones (200 por hectárea)	\$ 108						
Trazado, demarcación y terrazas	\$ 120						
Plantación propiamente dicha	\$ 108						
Plantas de sombra	\$ 64						
Poda y mantenimiento	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 120	\$ 90	\$ 62	\$ 62
Fertilización	\$ 40	\$ 72	\$ 92	\$ 72	\$ 56	\$ 56	\$ 56
Fumigación	\$ 20	\$ 40	\$ 56	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68
Cultivos de protección	\$ 28	\$ 10					
Costos de drenaje, cercado, etc.	\$ 42	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26

Ingreso: Año 8 = \$ 600 Año 9 = \$ 780 Año 10 al año 25 = \$ 960

Nota: Los cálculos económicos para una superficie tan pequeña están subvalorados en cuanto a los aspectos siguientes:

- 1) Se considera en los cálculos que un árbol genera ingresos durante un período de tan sólo 25 años, siendo así que, normalmente, estos árboles viven hasta 30 años, aunque su productividad puede ser menor.
- 2) Terminada la vida útil de un árbol de caucho, la madera tiene algún valor, que no se ha tenido en cuenta.
- 3) Cabe la posibilidad de elegir cultivos de protección que cumplan al mismo tiempo la función de dar sombra y la de fijación de nitrógeno y que tengan un valor en sí mismos; tampoco se ha considerado esta posible fuente de ingresos.

CORPORACION NACIONAL DE JABONES Y ACEITE VEGETAL
Ciudad capital - Región Alfa

Señor
Gerente General de la
UCRA
Región Alfa.

Estimado Señor,

Plantaciones de cocoteros

Nos ha llegado la noticia de que su Unión está interesada en introducir innovaciones agrícolas en la región Alfa, lo que celebramos como corresponde.

Seguramente, usted ya conocerá el interés de nuestra Corporación por aumentar el suministro local de copra, con cuyo fin estimulamos activamente la constitución de plantaciones de cocoteros entre los pequeños propietarios.

En la región Alfa hay importantes superficies donde, en la actualidad, la tierra permanece ociosa, siendo extremadamente apropiada para plantar cocoteros; este cultivo puede ser muy rentable para pequeños propietarios, estando nuestra Corporación interesada en trabajar con uniones de cooperativas como la suya o con otro tipo de cooperativas primarias, contribuyendo con retoños de plantas, asesoría y, eventualmente, hasta con la recolección de la copra seca. También podríamos ayudar a los productores a comercializar otros subproductos.

Para la tierra que estimamos utilizable en la región Alfa, el costo total de desbroce, drenaje y plantación de retoños será aproximadamente de \$1 600 por hectárea. Sólo se requieren unas pocas horas al mes, durante los diez años que demora un cocotero en alcanzar su madurez, para un sencillo trabajo de desmalezamiento y protección de las plantas.

Después del décimo año, el pequeño propietario puede esperar un ingreso de \$800 por hectárea, lo que debe repetirse durante 40 años de vida productiva de los cocoteros.

Es claro que la inversión del productor se paga en dos años de producción, por lo que ésta resulta ser una actividad de alta rentabilidad; esperamos que ustedes respondan favorablemente a las peticiones de crédito y de asistencia técnica que reciban de sus cooperativas asociadas cuyos socios se interesen por la producción de coco.

Atentamente,



MEMORANDUM

DE: Superintendente de la Sección Avícola.

A: Gerente General de la UCRA.

Como usted sabe, el éxito alcanzado en nuestras exportaciones ha superado todas nuestras esperanzas, pero ahora enfrentamos el problema de una escasez de huevos. En las ciudades existe una enorme demanda de huevos frescos como los que nosotros producimos, y me temo que, si no aumentamos nuestra producción, otros competidores nos arrebaten ese mercado.

Nuestro problema se complica por el hecho de que, a raíz de hacerse cargo de esta planta la UCRA, cierto número de granjeros independientes abandonó la avicultura; por lo tanto, no sólo tenemos que reemplazar esa producción perdida sino también aumentar el volumen con nuevas aportaciones.

Así pues, le agradecería que, por conducto del Departamento de Crédito, promoviese usted ese negocio y alentase a los pequeños agricultores a invertir en instalaciones de granja avícola. Esta actividad resulta particularmente conveniente para los pequeños agricultores que no poseen mucha tierra pero disponen de un exceso de mano de obra familiar.

Los cálculos aproximados para una unidad productiva de 10 aves - cifra que, a nuestro juicio, es el mínimo viable para un pequeño productor - son los siguientes:

A : Gasto inicial

- Incubadora para 110 polluelos de un día: \$70.
- Jaulas ponedoras para 100 aves (suponiendo una pérdida del 10%): \$140.
- Equipo de alimentación y agua: \$30.

B: Cifras anuales de explotación de una unidad de 100 pollos

<u>Gastos</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3 y</u> sucesivos
Costos de 110 polluelos de un día, a 75 centavos c/u	\$ 82.50	\$ 82.50	\$ 82.50
Costo de alimentación de 110 polluelos	\$140.00	\$140.00	\$140.00
Costo de alimentación de 100 ponedoras	\$220.00	\$440.00	\$440.00
Costo de alimentación de 100 ponedoras	\$220.00	\$440.00	\$440.00
Costo de atención veterinaria, agua, aserrín, electricidad, etc.			
- polluelos	\$ 25.00	\$ 20.00	\$20.00
- ponedoras	\$ 20.00	\$ 40.00	\$40.00

Ingresos

Venta de huevos a razón de 220 huevos por ave al año y a razón de \$3.25 el ciento	\$357.50	\$715.00	\$715.00
Venta de estiércol	\$ 15.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Venta de bolsas de alimento vacías	\$ 5.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Venta de aves que dejan de poner	-	\$ 70.00	\$ 70.00

Nota: El equipo y el gallinero deben durar al menos 10 años, con buena mantención, y aun más si se extreman los cuidados rutinarios.

MEMORANDUM

DE SECRETARIO DE LA COOPERATIVA COMARCAL DE
AGRICULTORES DE ZETA.

A : GERENTE GENERAL DE LA UCRA.

MATERIA : CRIA DE OVEJAS.

A PESAR DE LOS PROBLEMAS INICIALES, LAS SUSPICACIAS INICIALES DE LOS AGRICULTORES HAN SIDO DESPEJADAS POR NUESTRA COOPERATIVA Y, DADO QUE UN RAZONABLE NUMERO DE SOCIOS SE ESTA BENEFICIANDO SUBSTANCIALMENTE COMO CONSECUENCIA DE LA ASOCIACION, CREO QUE LA COOPERATIVA PUEDE DECIRSE QUE ESTA FIRMEMENTE ESTABLECIDA.

SIN EMBARGO, ES IMPORTANTE QUE CONTINUEMOS APORTANDO IDEAS PARA ELEVAR EL BIENESTAR EN LA COMARCA, SIENDO ESTA LA RAZON POR LA QUE ME ATREVO A SUGERIR QUE PROMOVAMOS LA CRIA DE OVEJAS, PARTICULARMENTE EN LAS TIERRAS ALTAS DE LA COMARCA, EN LAS QUE EL CLIMA Y LOS PASTOS SON APROPIADOS Y DONDE CASI NO HAY OTRAS ACTIVIDADES POSIBLES.

HE OBTENIDO DEL DEPARTAMENTO DE VETERINARIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA ALGUNAS CIFRAS QUE SE REFIEREN A LA ECONOMIA DE UN REBAÑO DE OVEJAS DEL TIPO QUE, AL PARECER, ES APROPIADO PARA ESTA ZONA DEL PAIS.

LA LANA Y LAS PIELES PUEDEN VENDERSE SIN PROBLEMAS EN LOS MERCADOS LOCALES, AUNQUE CON VARIABILIDAD EN LOS PRECIOS; Y EL MATADERO DE LA UCRA QUIERE AUMENTAR SUS ENTREGAS DE CARNE DE CORDERO, PARA LA CUAL YA HAY MERCADOS DE EXPORTACION ESPERANDO.

EL GANADO OVINO PUEDE TAMBIEN MEJORAR LA FERTILIDAD DEL TERRENO DE MODO IMPORTANTE. ESTE BENEFICIO NO SE HA INCLUIDO EN LOS CALCULOS QUE HEMOS RESUMIDO PARA UN REBAÑO PEQUEÑO DE OVINOS.

GASTOS INICIALES

- 60 OVEJAS A \$25 CADA UNA.
- 2 CARNEROS A \$50 CADA UNO.

GASTOS RECURRENTE

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
UN TRABAJADOR A TIEMPO COMPLETO	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220
PASTOREO Y ALIMENTO COMPLEMEN- TARIO	\$ 140	\$ 160	\$ 170	\$ 170	\$ 170
VETERINARIO Y GASTOS VARIOS	\$ 70	\$ 80	\$ 90	\$ 90	\$ 90

INGRESOS POR VENTA DE LANA Y ANIMALES PARA MATANZA

	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
	\$ 870	\$ 900	\$1 100	\$1 100	\$1 200

PIENSO QUE CONVENDRA USTED EN QUE ESTA ES UNA PROPUESTA SUMAMENTE ATRACTIVA PARA CUALQUIERA DE NUESTROS AGRICULTORES, Y ESPERO QUE ADOPTE UN CONJUNTO DE MEDIDAS QUE ALIENTEN A NUESTROS AGRICULTORES A INVERTIR EN ESTA ACTIVIDAD.

MEMORÁNDUM

DE : Presidente de la Cooperativa Comarcal de Agricultores de Omega.

A : Gerente General de la UCRA.

Proyecto de ampliación de los regadíos de Lamda

A raíz del éxito logrado con el plan de bonificación de los Marjales de Sigma, muchos de mis socios están presionando para que se realicen inversiones similares en esta comarca.

Aun reconociendo que la situación de nuestra comarca no justifica una acción de la magnitud del plan realizado en los marjales de Sigma, quisiera proponer que la UCRA estudie la posibilidad de recomendar al Banco Cooperativo que otorgue un préstamo de \$50 000 para extender en otras 250 hectáreas el área actualmente irrigada y servida por el canal Lamda, se espera que serían unos 100 los agricultores que se beneficiarían de esa ampliación. La mayor fertilidad elevará mucho la producción de algodón y otros cultivos, y hemos estimado que los ingresos de cada uno de estos cien agricultores beneficiarios subirán aproximadamente en \$200 por año. Esta mejora puede lograrse completamente a los cuatro años de iniciarse los trabajos de puesta en regadío, continuando estable de ahí en adelante.

La inversión de \$50 000 se gastará escalonadamente y por igual durante los tres primeros años, y los gastos futuros de mantenimiento del área puesta en regadío se estiman en \$2 000 por año.

Espero que encuentre un modo de contribuir a esta iniciativa, que supondría un gran adelanto para nuestra comarca y pudiera servir de modelo para proyectos similares en otras áreas de la región.

MEMORANDIUM

DE : Presidente de la Cooperativa Comarcal de Agricultores de Delta.
A : Gerente General de la UCRA.

Proyecto de pozos comunitarios

Como usted sabe, en la comarca Delta hay una extensa zona sumamente árida en la que no existe agua de superficie aprovechable para regadío.

Por lo general, los agricultores de esta zona se sirven de pozos, que son compartidos por unas cinco o seis familias; estos pozos son bastantes antiguos, fueron excavados a mano, y el agua es traída a la superficie por esfuerzo de las personas o usando bueyes.

Los agricultores de la zona han propuesto excavar de nuevo 70 de estos pozos y equiparlos con bombas eléctricas, ahora que ha llegado la electricidad a esta parte del país.

Tengo plena confianza en el espíritu de grupo y en el entusiasmo de esta gente, y no me cabe duda de que, si se consiguen recursos financieros, los pozos se utilizarán con eficacia para el riego de la zona, con lo que se elevará considerablemente la producción de algodón y de los cultivos de subsistencia.

El mejoramiento de los pozos y la instalación de bombas deberían quedar terminados al final del segundo año de iniciado el proyecto, cuyo costo total sería de \$180 000. Basados en la experiencia con pozos similares, operados con bombas en distintas partes del país, estimamos que será necesario un gasto adicional de \$40 000 cada diez años, para reemplazar las bombas y reparar los pozos.

Cada uno de los 400 agricultores beneficiarios de los pozos aumentaría sus ingresos familiares en \$100 por año, una vez terminados todos los pozos.

Estoy seguro de que usted convendrá en que se trata de una oportunidad de mejorar considerablemente el bienestar de mucha gente, a un costo relativamente bajo, y espero que le sea posible iniciar este proyecto en un futuro cercano.

Tarea:

- 1) Usando las tablas de descuento simplificadas que se han distribuido, averiguar en cuál de los siguientes campos de tasas de retorno cae cada uno de los seis proyectos:

0% - 10%
10% - 15%
15% - 20%
más del 20%

- 2) Ordenar los proyectos con arreglo a las tasas de retorno así halladas.
- 3) Ordenar los proyectos con arreglo a otros factores cualitativos, identificados en la lección anterior.
- 4) Combinar ambas ordenaciones y preparar una lista general especificando qué proyecto es el más merecedor de apoyo y cuál es el que

LECCION 9.3

DISCUSION DE LOS EJERCICIOS DE
EVALUACION DE PROYECTOS

Objetivo: Hacer que los participantes comprueben sus cálculos y compartan sus experiencias reales en evaluación de proyectos.

Duración: Una a dos horas.

Material: "¿Qué proyecto elegir?" (Lección 9.2) y los cálculos hechos por los participantes.

Guía para el instructor:

1) Pida a los participantes que entreguen sus soluciones en cuanto a la tasa de retorno calculada para cada proyecto. Si se descubren errores, como probablemente ocurrirá, revise cada uno de estos casos asegurándose de que todos los participantes entienden lo que se hace. Las tasas de retorno son:

- Plantación de caucho entre 15% y 20%
- Cocoteros entre 10% y 15%
- Aves ponedoras más del 20%
- Ovejas más del 20%
- Riego en Lamda más del 20%
- Pozos Delta entre 15% y 20%

2) Pida a los participantes que califiquen los proyectos de acuerdo a sus efectos sobre el empleo y los otros factores considerados el día anterior. Las conclusiones a que se llegue pueden ser del tipo siguiente:

	Caucho	Coco	Aves	Ovejas	Riego	Pozos
Empleo	+		+	+		
Importación/ exportación	+	+	+	+		
Certidumbre			-	-		
Beneficio a los socios					+	+
Administra- bilidad			-	-		-

+ = Bueno

- = Malo

Sin marca = Neutro

3) Discuta la ordenación final, que puede ser la siguiente:

- 1 = Riego
- 2 = Caucho
- 3 = Pozos
- 4 = Aves
- 5 = Ovejas
- 6 = Coco

4) Discuta las implicaciones prácticas de este tipo de evaluación. Pregunte a los participantes cuán a menudo reciben proyectos presentados en esta forma y si han tenido que jerarquizar proyectos al tener más buenos proyectos que dinero con que financiarlos. Haga hincapié en que diferencias de un 5%, 10% o más en las tasas de retorno son mucho menos importantes que las probabilidades de éxito de un proyecto, que dependen del clima o plagas y, sobre todo, de las dificultades de administración de los predios individuales o del proyecto entero. Señale que los participantes pueden verse enfrentados a análisis aparentemente concluyentes, preparados sobre la base de este tipo de cálculos. Si bien estos pueden servir de base para la toma de decisiones, nunca van a ser un sustituto del sentido común.

Los cálculos de los campos de tasas de retorno para cada proyecto son los siguientes:

Caucho

Año	\$ Salen	\$ Entran	Tasa 10%		Tasa 15%		Tasa 20%	
			\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra
1	706		642		614		588	
2	292		241		221		203	
3	318		239		209		184	
4	286		195		164		138	
5	240		149		119		96	
6	212		120		92		71	
7	212		109		80		59	
8		600		280		196		140
9		780		331		222		151
10 - 25		960		3 185		1 624		880
Totales			1 695	3 796	1 499	2 042	1 339	1 171
			Neto + \$2 101		Neto + \$ 543		Neto - \$ 168	
Conclusión: La tasa de retorno está entre el 15 y el 20%								

Cocoteros

Año	\$ Salen	\$ Entran	Tasa 10%		Tasa 15%		Tasa 20%	
			\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra
1	1 600		1 454		1 392		1 333	
10 - 50		800		3 016		1 314		646
			Neto + \$1 562		Neto - \$ 78		Neto - \$ 687	
Conclusión: La tasa de retorno está entre el 10 y el 15%								

Aves ponedoras

Año	\$ Salen	\$ Entran	Tasa 10%		Tasa 15%		Tasa 20%	
			\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra
0	240		240		240		240	
1	102.50		93		89		85	
2 - 10		102.50		537		425		344
Total neto			+ \$	204	+ \$	96	+ \$	19
Conclusión: La tasa de retorno es ligeramente superior al 20%								

Ovejas

Año	\$ Salen	\$ Entran	Tasa 10%		Tasa 15%		Tasa 20%	
			\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra
0	1 600		1 600		1 600		1 600	
1		440		440		383		367
2		440		363		333		305
3		620		466		408		359
4		620		423		355		299
5		720		447		358		289
Total neto			+ \$	499	+ \$	237	+ \$	19
Conclusión: La tasa de retorno es ligeramente superior al 20%								

Proyecto de irrigación

Año	\$ Salen	\$ Entran	Tasa 10%		Tasa 15%		Tasa 20%	
			\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra	\$ Sale	\$ Entra
1	17 000		15 453		14 790		14 161	
2	17 000		14 042		12 852		11 798	
3	16 000		12 016		10 528		9 264	
4 en adelante		18 000		133 704		78 804		52 074
Total neto			+ \$ 92 193		+ \$ 40 634		+ \$ 16 851	
Conclusión: La tasa de retorno es superior al 20%								

Pozos Delta

Año	\$'000 Salen	\$'000 Entran	Tasa 10% \$ '000		Tasa 15% \$ '000		Tasa 20% \$ '000	
			Sale	Entra	Sale	Entra	Sale	Entra
1	90		82		78		75	
2	90		74		68		62	
3 - 50		40		327		201		139
10	40		15		10		6	
20	40		6		2		1	
30	40		2		1		0	
Total neto			+ \$ 148		+ \$ 42		- \$ 5	
Conclusión: La tasa de retorno está entre el 15% y el 20%								

Subraye - con un ejemplo, si hay tiempo para ello - que la elección de una tasa de descuento y el uso de ésta y otras técnicas de evaluación de proyectos, es mucho menos importante que los efectos de una mala administración.

Si los precios de las ovejas fuesen 33.3% menores que lo esperado, o si la producción de las ponedoras es sólo el 60% de la prevista, por ejemplo, los proyectos avícola y ovino perderían dinero a cualquier tasa de descuento.

Pida a los participantes que indiquen otras posibles desviaciones respecto de los presupuestos trazados y que estimen su impacto sobre la viabilidad del proyecto. Haga notar que las inversiones iniciales, aunque a menudo subestimadas, son mucho más fáciles de pronosticar que las ganancias futuras.

materia

10

capacitación

Lección 10.1 Capacitación: Necesidades, objetivos y métodos

LECCION 10.1CAPACITACION: NECESIDADES, OBJETIVOS Y METODOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar las necesidades de capacitación del personal a su cargo, formular objetivos de capacitación en relación con cualquier labor de capacitación que hayan de emprender, y seleccionar formas de capacitación apropiadas para el logro de esos objetivos.

Duración: Dos a tres horas.

Material: "¿Puede ayudar la capacitación?".

Guía para el instructor:

- 1) Genere un debate breve y cuestionados sobre la contribución real de la capacitación en aula al mejoramiento del desempeño del personal en el terreno. Refiérase a la inmensa diferencia entre saber algo y hacerlo, a la ausencia de hechos objetivos en la esfera de la gestión, a la distinción entre lo ideal y lo real, y a la permanencia de los cambios. Pregunte a los participantes cómo puede contribuir la capacitación en aula a que una persona se desenvuelva mejor en el mundo real. Conduzca la discusión hacia el descubrimiento de las ventajas de la capacitación, tales como su bajo costo, rapidez y estructura, y los beneficios del intercambio de experiencias y del apoyo mutuo.
- 2) Con ejemplos simples, muestre que, para ser efectiva, la capacitación debe estar basada en una evaluación crítica de las deficiencias de desempeño, conducente a una definición de las necesidades de capacitación y, sobre todo, a una especificación clara de los objetivos de la capacitación. A su vez, éstos llevan a seleccionar el contenido y el método más apropiados para la capacitación en cada caso.

- 3) Remitiéndose a la experiencia vivida por los participantes en este mismo curso, esboce las ventajas y desventajas de distintos métodos de capacitación.
- 4) Distribuya el material "¿Puede ayudar la capacitación?" y pida a los participantes que, individualmente o en grupo, respondan a las preguntas formuladas en relación con cada uno de los cuatro empleados cuyo caso se describe.
- 5) Pida a los participantes que indiquen qué respuestas han dado a las preguntas formuladas. Es posible que den respuestas como las siguientes:

A: Gerente del almacén de suministros agrícolas de Delta

- Averiguar si acaso ignora los procedimientos o si, conociéndolos, no se molesta en aplicarlos.
- Si los ignora, consígale material de instrucción programada o busque que asista a un curso sistemático de clases y ejercicios.
- Si conoce los procedimientos, requiere un curso en el que, con estudios de casos y simulaciones, se muestre la necesidad de seguir procedimientos regulares.

B: Gerente del matadero

- Evalúe su personalidad y cerciórese de que es la persona adecuada para un cargo en que de lo que se trata esencialmente es de dirigir personas.
- Si resulta ser la persona adecuada, debe disponerse que se matricule en un programa de capacitación en relaciones humanas, que sea altamente participativo y experiencial, que lo lleve a mejorar su capacidad para tratar con otras personas.

C: Gerente de la mantequería

- Averiguar si el gerente conoce los detalles técnicos del equipo. Si los conoce, es evidente que no está aplicando sus conocimientos y debe ser instruido o motivado para que lo haga.

- Si su conocimiento técnico es insuficiente, como probablemente será, debe disponerse que se matricule en un programa de capacitación técnica, a ser posible que incluya elementos prácticos tales como la adscripción a una empresa que utilice el mismo tipo de maquinaria.

D: Gerente de transporte

- Es imposible entrenar a la gente para que sea honrada. La falla está ya sea en el carácter básico de este hombre o en la estructura formal e informal dentro de la cual ha de trabajar.
 - Si lo que ocurre es esto último, investigue qué cambios en la motivación, información, y otros aspectos de su ambiente de trabajo podrían mejorar su dedicación a la institución que le da trabajo.
 - Si parece imposible lograr mejoras de esa naturaleza y/o su conducta ha llegado a ser ostensiblemente deshonestas, es evidente que debe despedírsele. Es improbable que la capacitación pueda surtir algún efecto en este caso.
- 6) Refiérase al material auxiliar. El Gerente de la UCRA opinaba que debía proponer a algunos de sus colaboradores como candidatos a alguna capacitación durante el año próximo. ¿Cómo se planifica la capacitación del personal en las uniones de cooperativas o en las cooperativas de las cuales provienen los participantes?
- ¿Se buscan candidatos a determinados cursos cuando son solicitados o cuando hay fondos?
 - ¿Se capacita a cierto número de personas o se dispone de cierta cantidad de dinero para capacitación, regularmente, dentro del presupuesto anual?
 - Se envía la gente a capacitación cuando se descubren algunos puntos débiles, como en el estudio de caso?
 - ¿Se trazan planes a largo plazo para el desarrollo de las aptitudes del individuo, sincronizando la capacitación estimada necesaria con los cambios en los cometidos y responsabilidades de las personas?

Claramente, las dos primeras posibilidades se dan bastante, con el resultado de que la mayor parte de la capacitación se desperdicia. Conviene seguir alguna combinación de las últimas tres posibilidades, si bien, naturalmente, eso dependerá de la rotación de personal y de la disponibilidad de fondos y de oportunidades de capacitación apropiada.

- 7) Pida a los participantes que describan brevemente las principales oportunidades de capacitación cooperativa existentes en sus lugares de origen. Tenga preparada de antemano una lista completa, y asegúrese de que todos los participantes tienen conocimiento de las distintas oportunidades disponibles.

Refiérase a los cuatro funcionarios descritos en el ejercicio anterior. ¿Existen programas de capacitación adecuados a las necesidades identificadas para A, B, C? Si no los hay, ¿son éstas necesidades comunes? Si lo son, ¿quién deberá tomar la iniciativa de introducir una adecuada capacitación y qué función podrían cumplir al respecto los mismos participantes?

¿Puede ayudar la capacitación?

El Gerente de la UCRA consideraba que si la solución de sus problemas radicase en la capacitación ya haría tiempo que estarían todos resueltos.

El Centro de Capacitación Cooperativa tenía programas de formación de personal a todos los niveles, desde gerentes generales a almaceneros, pasando por auxiliares administrativos, etc. Como estos programas abarcaban un vasto campo de temas, puede decirse que no había esfera de actividad ni funcionario cuyas necesidades no fuesen atendidas en uno por lo menos de los programas del Centro, de la Universidad o de alguna de las demás instituciones que impartían capacitación para el sector cooperativo.

De los empleados de la UCRA, algunos habían asistido a programas de capacitación en algún momento de su carrera, pero desde que se creó la UCRA no había sido posible prescindir temporalmente de nadie para que pudiese capacitarse. El Gerente General creía llegado el momento de considerar el panorama que ofrecía la dotación de personal de la UCRA y designar a algunos empleados, por lo menos, para que recibiesen capacitación durante el año siguiente. Había tomado algunas notas acerca de ciertos funcionarios cuyas deficiencias le parecían particularmente importantes. El problema estribaba en decidir si la capacitación podría contribuir a subsanar esas deficiencias y cuál sería, en este caso, el papel de la capacitación.

- Gerente del almacén de suministros agrícolas de la comarca Delta: En este almacén, los informes, la correspondencia y los registros estaban siempre atrasados, eran inexactos y contenían errores. Las relaciones laborales eran buenas, y apenas había reclamaciones de las cooperativas en cuanto al servicio prestado, aparte de algunos errores de tramitación que el Gerente subsanaba siempre de buena gana. Estas deficiencias del papeleo causaban problemas considerables para los cálculos de resultados de la oficina central; y, aunque el Gerente siempre prometía mejorar las cosas, lo cierto era que la situación no cambiaba.

- Gerente del matadero: El matadero tiene la mayor rotación de personal en toda la UCRA. No es nada fiable el control del horario, el personal se queja a menudo de las condiciones de trabajo, de sus salarios y de toda clase de problemas menores, acudiendo directamente a la oficina central.

El Gerente de esta unidad es muy competente y ha abordado con éxito muchos problemas que, a primera vista, hubiesen debido requerir la atención de un experto. Las cooperativas se han quejado de la descortesía con que el personal recibe sus entregas de animales, pero casi no hay reclamaciones sobre la forma en que funciona el matadero, ni sobre el pesaje, ni sobre el precio fijado por res faenada, etc.

- Gerente de la mantequería: La mantequería emplea algunas máquinas muy refinadas, cuyo funcionamiento correcto es la clave del éxito de la operación. Cuando recién se le contrató, el Gerente fue capaz de asegurar un uso correcto de las piezas más simples del equipo. Con la instalación de nuevas máquinas, sin embargo, se han producido fallas a menudo, a veces deteniéndose la producción, con las consiguientes pérdidas de leche. Ha sido a veces necesario buscar asesoría especializada para problemas que resultaron ser sencillos de resolver, teniendo que recurrir a la agencia respectiva de la capital o hasta al extranjero.

- Gerente de transporte: El Gerente de transporte ha desarrollado una eficiente gestión con cerca de 30 vehículos en menos de dos años. Muchos de los camioneros particulares que antes operaban en la región se han desplazado a otros lugares; y las cuatro cooperativas cuyos vehículos pasaron a la UCRA se encuentran satisfechas con el cambio. No hace mucho, el Gerente pidió una subida de sueldo, pero, como ya estaba al tope de la escala de remuneraciones de la Unión, nada pudo hacerse. El Gerente de la compañía local de combustibles y un proveedor de vehículos, ambos rechazados como proveedores de la Unión, recientemente dieron a entender al Gerente General que la única manera de obtener contratos con el Departamento de Transporte era sobornando a su gerente. Similares rumores de corrupción llegaban de otras partes. El Gerente General ha querido discutir estas acusaciones

con el Gerente de transporte, encontrando sólo enojadas y aparentemente genuinas negativas.

Tarea:

- a) ¿Cuál es el verdadero problema en el desempeño de esta persona?
- b) ¿Cuál debería ser el objetivo específico de cualquier programa de mejoramiento? ¿Puede la capacitación surtir efecto en este caso?
- c) Si la capacitación puede ayudar, ¿qué tipo de capacitación debe llevarse a cabo?

materia

11

aprendizaje activo y evaluación

Lección 11.1 Aprendizaje activo

Lección 11.2 Evaluación del programa y Conclusión

LECCION 11.1

APRENDIZAJE ACTIVO

Objetivo: Hacer que los participantes apliquen a sus propios problemas lo que han aprendido en las esferas del crédito, la comercialización, la evaluación de proyectos y la capacitación.

Duración: Tres sesiones, o hasta seis horas.

Material: Cuestionarios preliminares completados por los participantes e informes anuales y otros documentos que puedan haber traído de sus uniones de cooperativas.

Guía para el instructor:

Esta lección debe desarrollarse exactamente igual que se desarrolló en la materia 6, salvo que, hasta donde sea posible, los problemas deben concentrarse, en las cuestiones tratadas desde entonces, y que los "dueños" de los problemas deben ser los participantes que no tuvieron entonces oportunidad de exponer sus problemas en los pequeños grupos de discusión o en el grupo total, durante la primera sesión de asunción de compromisos de actuación. Si es posible, al final del día cada participante debe haber tenido oportunidad de exponer su problema en esta forma, siendo quizás posible que algunos presenten más de un problema. Este es un momento crucial del programa, debiendo incluso sacrificarse tiempo de otras lecciones para asegurar que cada uno tenga tal oportunidad de presentar y discutir al menos uno de los problemas reales que enfrenta, sea en el grupo chico o en el grande.

Puede ocurrir que los participantes que presentaron sus problemas durante las primeras lecciones de asunción de compromisos de actuación hayan identificado en los días subsiguientes nuevos problemas que ahora les parecen más importantes o hayan sacado nuevas y distintas conclusiones y recomendaciones prácticas para la resolución del problema que presentaron en esas primeras lecciones. También se les debe dar a estas personas la oportunidad de expresar cómo cambiarían la solución que propusieron; y todo participante debe, al finalizar el día, haber asu-

mido un compromiso personal de llevar a cabo un plan de acción concreto; se debe tomar nota por escrito de los puntos siguientes:

- a) El problema específico que se pretende resolver.
- b) La solución propuesta.
- c) La forma en que se piensa obtener la cooperación de otras personas o instituciones, si es que es necesaria para aplicar la solución ideada.
- d) Una fecha específica, dentro de un plazo de seis meses, para la cual debería haberse alcanzado una etapa concreta y mensurable de la aplicación de la solución.

LECCION 11.2

EVALUACION DEL PROGRAMA Y CONCLUSION

Objetivo: Que los participantes comenten el programa, para mejorarlo en futuras ocasiones, y reafirmen su compromiso a llevar a cabo sus planes de acción y de aplicar en su trabajo lo que han aprendido.

Duración: Una hora a hora y media.

Material: Calendario completo del programa de clases y notas detalladas sobre los planes de acción de los participantes.

Guía para el instructor:

Es importante que se considere esta lección no como el final de un programa de capacitación sino como el principio de un programa sostenido de perfeccionamiento individual que ha de llevar a cabo cada participante al regresar a su domicilio. Interesa obtener las reacciones que han suscitado en los participantes las diversas partes del programa, pero mucho más importante aún es que los participantes mismos perciban que su éxito personal, y el del programa, dependerá no de lo que digan ahora sino de lo que hagan en los próximos meses.

Es muy fácil que este tipo de lecciones terminales de evaluación se conviertan en una ocasión para alabarse mutuamente o para formular comentarios sobre aspectos triviales de administración. Por consiguiente, esta lección debe ser bastante breve y basarse en el esquema siguiente:

- 1) Idealmente, después de tratar cada una de las materias del programa, se debería haber pedido a los participantes que calificasen las lecciones en una escala en que 1 = excelente y 4 = deficiente. Un formulario modelo está incluido como material para esta lección. Los participantes deberán emitir juicios un tanto rápidos y subjetivos, sin tratar de entrar en demasiados detalles. Si esta calificación no se ha hecho durante el programa, puede hacerse durante esta lección.

Los formularios de calificación completados, que deben ser anónimos, se recogen y resumen para la evaluación individualizada de los instructores y de las lecciones.

- 2) Se deben recordar a los participantes los compromisos de actuación que contrajeron e insistir en que su éxito en cumplirlos será la vara con que se medirá el éxito del curso. Puede que sea factible reunir al grupo total, o a grupos más pequeños, dentro de unos meses, para discutir sus logros en la puesta en práctica de sus planes de actuación; y las disposiciones preliminares para celebrar estas "reuniones" pueden adoptarse en esta misma lección. Sea como fuere, el instructor debe hacer todo lo posible por visitar al mayor número de participantes, para verificar, y ayudarles a ejecutar, sus planes y la aplicación de lo que aprendieron. Como mínimo, el instructor debe cuidarse de que haya un seguimiento epistolar de todos y cada uno de los participantes.

Se debe preguntar a los participantes si desean que los organizadores del curso se pongan en contacto con los respectivos superiores - escribiéndoles o visitándolos - para alentarles a que apoyen sus planes. Hay que aclarar que este apoyo se dará sólo si los participantes lo solicitan y que, en ningún caso y por ningún motivo, se informará sobre el desempeño de quienes asistieron al curso a sus respectivos superiores.

Puede ser necesario que un dignatario importante clausure el programa. En tales casos, el acto de clausura debe ser lo más breve posible, y se debe sugerir al invitado que, en sus palabras, relacione el programa con el desempeño futuro de los participantes y que subraye una vez más que el éxito de éste dependerá no de lo que ya ha ocurrido sino de lo que está por ocurrir. Hasta ahora, el programa muestra sólo efectos negativos: se ha gastado dinero y se ha dedicado al programa un tiempo que, si no, se habría destinado a trabajar. Es responsabilidad de los participantes hacer que esta notable inversión se recupere con creces con el mejor desempeño que alcanzarán en sus organizaciones.

EVALUACION: Por favor, complete este formulario al término de cada Materia.

Evalúe cada Materia en los aspectos indicados en las cuatro columnas a la derecha, aplicando una escala que va de 1 hasta un máximo de 4.

Sus comentarios y sugerencias para mejorar el programa serán muy bien recibidos.

	Utilidad	Pertinencia en relación con su trabajo	Aprendizaje logrado	Presentación
MATERIA: Sus comentarios:				
MATERIA: Sus comentarios:				
MATERIA: Sus comentarios:				
MATERIA: Sus comentarios:				
MATERIA: Sus comentarios:				