



FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA



**FUNDACIÓN
PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA**

Propuesta B-00-18

**INFORMES TECNICO Y
FINANCIERO**

Creación de
un Sistema Especializado de
Control de Gestión Organizacional
a Campocoop Ltda.,
en apoyo al Proceso de Decisiones en la
Rama de Desarrollo Empresarial y
Servicios Conexos

**PROGRAMA DE
CONSULTORES CALIFICADOS**

AÑO 2001





CONTENIDO DEL INFORME TÉCNICO CONSULTORES CALIFICADOS

1. Antecedentes de la Propuesta

Título

“Creación de un sistema especializado de Control de Gestión organizacional a CAMPOCOOP LTDA., en apoyo al proceso de decisiones en la rama de desarrollo empresarial y servicios conexos.”

Código

Propuesta: B – 00 - 18

Entidad Responsable

CAMPOCOOP LTDA.

Coordinador

Juan E Martinez B

Nombre y Especialidad del Consultor

Sergio Oxman P Ingeniero Comercial
Carlos Lea – Plaza M Ingeniero Comercial
Especialistas en Control de Gestión

Lugar de Origen del Consultor

Ambos son residentes en Santiago de Chile

Lugares donde se desarrolló la Consultoría

Santiago, Temuco y Concepción

Fecha de Ejecución

Entre 18 de junio y 26 de julio de 2001

Proponentes: presentación de acuerdo al siguiente cuadro:

Nombre	Institución/Empresa	Cargo/Actividad	Tipo Productor (si corresponde)
CAMPOCOOP LTDA	CAMPOCOOP LTDA	Representación nacional	Cooperativa Campesina

Problema a Resolver:

Campocoop tiene una trayectoria de representación gremial de las Cooperativas campesinas, pero también ha desarrollado experiencias empresariales, las que ahora se vuelcan sobre la construcción de La Central de Comercialización. Frente a este desafío, que involucra mayores responsabilidades, se ha considerado necesario definir una estructura organizacional adaptada a este propósito específico, sobre la que Campocoop concentrará su experiencia.

El objetivo es fortalecer las habilidades de Campocoop en el campo de gestión empresarial, apoyando la capacidad de toma de decisiones mediante



procedimientos, información estructurada, definición de responsabilidades y en general los elementos de un sistema especializado de control de gestión

Se entiende que la actividad empresarial de Campocoop es paralela a la vocación gremial y un apoyo a esta. En este sentido, el diseño propuesto de una estructura formal de toma de decisiones y controles para administrar La Central de Comercialización se espera que sea también un aporte a la labor de Campocoop. En general la experiencia cooperativa en el Chile reciente no ha tenido el suficiente respaldo institucional, ni el adecuado apoyo del estado para madurar una forma de organización adaptada a las necesidades de mercados competitivos

La estructura que plantea este informe aporta ideas para enfrentar estos temas que afectan a las Cooperativas Campesinas y generan debilidades como: subjetividad en la toma de decisiones, objetivos institucionales poco delimitados, excesiva autonomía de los Gerentes, débil control del proceso operativo y formación de expectativas demasiado optimistas. Estos problemas son comunes en la pequeña empresa y por tanto las proposiciones de esta consultoría son aplicables en ese amplio ámbito

La idea fue enfrentar estas debilidades, asociadas a una gestión tradicional, con un esquema que mejore la toma de decisiones y la eficiencia del control

El proyecto se desarrollará en Santiago, pero se espera que la experiencia administrativa se proyecte al conjunto de las cooperativas campesinas, cuya presencia es más marcada en las regiones VIII a X.

Objetivos de la Propuesta

Se diseñó una estructura empresarial sobre la base de controles de gestión para permitir que CAMPOCOOP desarrolle su negocio de comercialización agrícola. Se trata de una institución en que con una clara delimitación de responsabilidades se pueda controlar regularmente la operación, paralelamente al avance físico del proyecto y a la implementación de una estrategia competitiva que diferencie esta central de los más de 150 comerciantes mayoristas que operan en el sector.

El hecho de que la administración de La Central recaerá en una directiva que representa organizaciones con débiles mecanismos de representación, plantea también exigencias de transparencia del proceso administrativo y formalización en la toma de decisiones y su seguimiento. En esta perspectiva el informe detalla las funciones del Administrador, el rol de Control de Gestión y la operación de los Comités (ver la segunda parte del Informe del Consultor). La formalización de funciones y descripción de tareas claves son la base de un control de cada una de esas responsabilidades, independientemente de los resultados operativos del proyecto, en el cual inciden además diversos otros factores.

El diseño se abordó básicamente a partir de 2 principios:

a.- **Organizar Centros de Responsabilidad** como base de la estructura interna de la empresa. Para cada uno de estos se definen objetivos, responsabilidades, medios de control y una evaluación regular

Esta estructura conduce a una especialización en la funciones. Se da especial relevancia al uso de información para el control y seguimiento de operaciones y decisiones, lo que además crea un contrapeso interno.

b.- **La definición de una estrategia competitiva** que distinga las ventajas que explotará la política comercial de La Central debe ser un objetivo inicial. Esto determina roles y tareas para cada Centro de Responsabilidad y es el marco en que se toman decisiones y se efectúa al control



2. Antecedentes Generales:

La comercialización agrícola se percibe como obstáculo al avance de la producción campesina. El mercado es muy asimétrico en desmedro del pequeño productor. El comerciante mayorista domina la relación comercial y no tiene incentivos para aumentar el valor agregado, lo que se traduce en precios bajos e inestables para el productor. En síntesis no se dan las condiciones de un mercado competitivo [ver Diagnóstico del Informe del consultor]

Frente a esto La Central busca ofrecer una alternativa y en la medida que tenga éxito, aportar su experiencia en el desarrollo de estrategias para mejorar la comercialización de la pequeña producción

Los cambios en la demanda ofrecen posibilidades. Frente a este atraso relativo en la comercialización encontramos mercados con interesantes posibilidades de más valor agregado, tanto en el mercado interno como externo. Una mayor sensibilidad de los consumidores frente al tema de la calidad, el desarrollo de nuevos productos y presentaciones y en general un mayor consumo de productos frescos abre mercados

Por otra parte la oferta ha crecido. Fuentes de esta creciente oferta son el mayor potencial de productividad que se observa en algunos productos, las facilidades de transporte que permiten abastecer Santiago desde más lejos y la producción de nuevos grupos campesinos derivados de la Reforma Agraria. Todo esto hace más imperativo mejorar la comercialización y ampliar sus posibilidades en orden a explotar alternativas de mayor valor agregado.

Este cuadro de diversificación tanto de la oferta, como de la demanda, así como de mayor competencia, requiere consolidar instituciones con estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades. Esto supone empresas con mayor habilidad operativa y focalización sobre sus mercados, lo que debe sustentarse **en estructuras mas formales de gestión. Esta es una tecnología** derivada de las nuevas posibilidades de la informática para manejar y transmitir información. Su incorporación en las organizaciones aporta elementos para focalizar y flexibilizar la acción operativa.

3. Itinerario desarrollado por el Consultor

Fecha	Ciudad	Institución/ Empresa	Actividad Programada	Activ. Realizada
Desde 18.6.01	Santiago	Campocoop	Entrevistas y diseño	Id
6.7.01	Santiago	Campocoop	Exposición interna	Id
5.7.01	Temuco	Cooperativas Campesinas	No estaba programada	Entrevistas
12.7.01	Santiago	Campocoop	Primera actividad de difusión del proyecto	Id
26.7.01	Concepción	Dirigentes de cooperativas campesinas	Segunda actividad de difusión del proyecto	Id



4. Resultados Obtenidos:

El resultado material de esta consultoría se presenta como un conjunto de proposiciones de organización que describen las estructuras internas: descripción de las funciones, responsabilidades, mecanismos formales de información y toma de decisiones y las tareas propias del período inicial, en que se debe afinar una estrategia competitiva.

En el informe que complementa esta presentación se detallan los puntos anteriores y se ha sistematizado la experiencia de los consultores en esta materia, tratando de precisar algunos conceptos, y destacar su importancia

En los anexos se hacen recomendaciones para la implementación de una estrategia competitiva, se detallan algunas de las ventajas del esquema y se entregan hojas preliminares con el tipo de formato e indicadores que sustentarían una estructura formal de alimentación de información a las instancias de decisión

Las presentaciones y actividades de difusión tuvieron por objetivo familiarizar a dirigentes del sector con la existencia de estas técnicas y su modalidad de funcionamiento

5. Aplicabilidad

Las estructuras organizacionales con mecanismos formales de información y control, creemos que es una tecnología – pero también una disciplina interna - que **tiene amplias posibilidades de aplicación en todo el ámbito comercial del cooperativismo campesino**. Esto se debe a que apunta a resolver su contradicción central, esto es, que los dueños no están en esta gestión y al debilitarse el control, esta se torna poco transparente.

El tradicional esquema vertical de organización funciona bien cuando el dueño, que normalmente es un experto en el área, desde el cargo de gerente general, controla directamente las áreas claves, en especial la relación con clientes y proveedores

Estas nuevas técnicas de gestión se han hecho aplicables por el avance de las tecnologías informáticas y de transmisión de datos que bajan los costos de recoger, verificar, procesar y enviar información para la gestión. Estos avances – en especial las posibilidades de las redes informáticas- ha ido poniendo en cuestión las ineficiencias del esquema tradicional de organización empresarial

La existencia de mercados más competitivos imponen una doble exigencia: Por un lado se requiere mas rapidez e independencia para actuar sobre la operación y por otro se necesita formalizar las instancias de control de lo ya realizado y una información más precisa para seguir la evolución de las operaciones.

La Central está pensada para producción agrícola de origen campesino, pero esta misma definición es amplia y puede extenderse bastante más allá que las tradicionales hortalizas



6. Contactos Establecidos

Institución	Persona de Contacto	Cargo/Actividad	Fono	Dirección	E-mail
Prochile	Carlos Sánchez	Jefe de producto		Concepción	
Seguro Agrícola	Eugenio Rodríguez	Director ejecutivo de Comité de SA		Santiago	
Facultad Agronomía UCH	Marcos Mora	Académico		Santiago	
INDAP	Cynzia Gnudi	Directora regional		Concepción	

7. Detección de nuevas oportunidades y aspectos que quedan por abordar

Detección de nuevas oportunidades Las entrevistas con dirigentes de Cooperativas permitió detectar debilidades de gestión en el ámbito de sus actividades empresariales. La falta de prácticas adecuadas de gestión se percibe como una necesidad y al mismo tiempo como una responsabilidad de Campocoop de desarrollar el tema. La visión del esquema vertical tradicional de gestión como el único medio de administrar puede atacarse mostrando nuevas alternativas prácticas

Aspectos por abordar Esta consultoría es una proposición para organizar una empresa a partir del proyecto que está llevando a cabo Campocoop. En este sentido, el paso siguiente es la implementación física, la que plantea sus propios desafíos, en particular en lo que se refiere a darle forma a una estrategia comercial distintiva y efectiva.

8. Resultados adicionales:

Concordante con el párrafo anterior y con los objetivos del proyecto, creemos que las reuniones de difusión crearon conciencia de la necesidad de innovar en las estructuras de gestión con que opera el cooperativismo campesino

9. Material Recopilado

Tipo de Material	Nº Correlativo (si es necesario)	Caracterización (título)
Transparencias	Primera exposición de difusión	Diagnóstico y visión preliminar
Transparencias	Segunda exposición de difusión	Propuesta de Diseño de Estructura con Control de gestión
Fotos	5	Seminario en Concepción

Bibliografía:

El reciente apareamiento en librerías de un texto innovador en la materia: "Control de Gestión, una perspectiva de Dirección" de Joan Maria Amat (Editorial Gestión 2000), fue de utilidad para esta consultoría y se recomienda su consulta



10. Aspectos Administrativos

11. Organización antes de la llegada del consultor

a. Conformación del grupo proponente

muy dificultosa sin problemas algunas dificultades

b. Apoyo de la Entidad Responsable

bueno regular malo

En Campocoop el consultor tuvo un permanente apoyo material (oficina, PC), para resolver dudas y facilidades para entrevistar a todos los dirigentes máximos del Comité Ejecutivo y a los asesores de la organización, además del acceso a documentos internos relativos a la organización interna y otros temas relevantes para esta consultoría. En particular, el apoyo del coordinador sr Juan Martínez facilitó la labor significativamente

c. Trámites de viaje del consultor (visa, pasajes, otros)

bueno regular malo

d. Recomendaciones (señalar aquellas recomendaciones que puedan aportar a mejorar los aspectos administrativos antes indicados)

El consultor no tiene recomendaciones que hacer

12. Organización durante la consultoría (indicar con cruces)

Ítem	Bueno	Regular	Malo
Transporte Interurbano	X		
Reserva en hoteles	X		
Cumplimiento del programa y horarios	X		

13. Evaluación del consultor:

En opinión de los dirigentes de CAMPOCOOP y de las Cooperativas campesinas que interactuaron con los consultores, el diagnóstico y la propuesta presentados vienen a contribuir decididamente a la comprensión del tema del CONTROL DE GESTION en una perspectiva moderna de competitividad comercial en los mercados de productos, sobretodo en el ámbito de organizaciones asociativas de pequeños productores y, en particular, de tipo cooperativo.



Su desempeño en el trabajo encomendado y su capacidad de adaptación de conceptos profesionales a las necesidades de comprensión de los dirigentes nacionales, regionales y de base permite que su informe sea, a futuro, ampliamente reproducido y utilizado en las labores normales de difusión y capacitación que realiza CAMPOCOOP, sobretodo entre las cooperativas que componen el movimiento cooperativo campesino, en todas las regiones. (por ejemplo: se podrá tener acceso a las presentaciones y a los informes de su propuesta en la página WEB de CAMPOCOOP: www.campocoop.cl).

14. Informe del Consultor:

Se anexa el diagnóstico inicial de la consultoría expuesta a la Directiva de Campocoop y el informe con las proposiciones del consultor y sus anexos complementarios

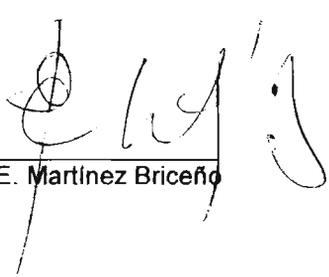
15. Conclusiones Finales

La gestión organizacional es un área del desarrollo que tiende a ser poco valorada como tecnología, y dejada al ámbito de la experiencia personal de los dirigentes. Sin embargo, frente a la mayor competencia de los mercados, y las posibilidades de la tecnología informática y de comunicaciones se han ido formalizado nuevas modalidades de gestión, que están incorporándose a la práctica de las empresas más avanzadas.

La idea es adaptar esos avances a la gestión empresarial de Campocoop y por intermedio de esta al mundo de las cooperativas campesinas. Creemos que las exposiciones ya contribuyeron algo en esta perspectiva y hay que seguir avanzando en esta línea. Esto favorece una vinculación entre técnicos de esa área, con áreas afines como las técnicas de comercialización, y los productores y dirigentes agrícolas ligados al cooperativismo campesino. Este es un mecanismo de innovación tecnológica que contribuye a darle flexibilidad a la agricultura nacional y abre la posibilidad de incorporar nuevas posibilidades a un sector relativamente postergado

Fecha: 09 de agosto de 2001

Nombre y Firma coordinador de la ejecución:


Juan E. Martínez Briceño

AÑO 2001

**AMPLIACIONES Y ACLARACIONES AL INFORME TECNICO
CORRESPONDIETE A LA CONSULTORIA DENOMINADA "CREACION DE UN
SISTEMA ESPECIALIZADO DE CONTROL DE GESTION ORGANIZACIONAL
A CAMPOCOOP LTDA, EN APOYO AL PROCESO DE DECISIONES EN LA
RAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SERVICIOS CONEXOS".
PROPUESTA B-00-8.**

1.- Respecto de los criterios de selección de la “líneas de productos”

Antes de nada hay que aclarar que los consultores proponen “líneas de negocios”, aunque por error en un título en página 6 se habla de “líneas de productos”, sin embargo en todo el informe hablamos de líneas de negocios, que es el concepto que corresponde, pues nos referimos a una responsabilidad de ingresos y costos, no solo de ingresos.

a.- En esta etapa no tenemos los antecedentes para determinar las líneas de negocios de La Central. Estas surgirán del plan de negocio y la estrategia comercial para efectuarlo.

Allí se definirán:

 categorías de productos: hortalizas frescas/no frescas, frutas, otros alimentos, no alimentos

 procesos a utilizar: selección, embalaje, almacenamiento, uso de frío

 tipos de clientes: mayoristas, supermercados, restaurantes, ferias, locales

Las líneas de negocios agrupan actividades con alta sinergia entre si. Pueden generarse en la operación de una categoría de productos, en la relación con algún tipo de clientes, o una mezcla de ambos. Nuestras ventajas distintivas pueden contribuir a definir las líneas de negocios. Un aspecto decisivo es la coherencia entre las líneas de negocios a desarrollar y los objetivos de los dueños

b.- La necesidad de separar líneas de negocios operacionalmente surgirá en una etapa avanzada de funcionamiento de la Central, con el objetivo de evaluar el aporte económico individual de cada una. Para esto se deben tener ingresos y costos asociados a esos ingresos, claramente diferenciados. Lo que se enfatiza aquí, es que ello debe plantearse al inicio, porque los sistemas de información – como la contabilidad - y las prácticas de trabajo – como la delimitación de responsabilidades y las instancias de control - son bastante rígidas una vez establecidos. En la contabilidad, la idea es que al diseñar las cuentas del Mayor, se hagan distinciones que tengan sentido para diferenciar los costos relevantes en cada área de negocios.

c.- Una vez identificadas preliminarmente las líneas de negocios (ver a.-) la tarea es separar costos relevantes Se debe cuantificar el uso de insumos (personal, gastos varios, activos, tiempo, capital de trabajo) que utiliza la adquisición, procesamiento, administración y venta de cada línea. Cada una tiene sus costos directos, riesgos, pérdidas, dificultades, etc. a considerar al evaluar la gestión de cada jefe de línea. El criterio para separar costos se verá en la práctica. Muchas veces no tendrá sentido económico separar el

costo de insumos de uso compartido. Este problema afectará también a los indicadores operacionales.

2.- Respecto de la información e indicadores para la gestión

Conceptualmente el Control de Gestión de organizaciones tiene 2 ámbitos claramente distinguibles. Por un lado, está la perspectiva de dirección – que fue el objetivo de esta consultoría – y por otro el control operacional, que usualmente se asocia con detallados indicadores financieros, operativos y comerciales por líneas de negocios y sus procesos

a.- Aquí se propuso una estructura organizacional con controles de gestión para la toma de decisiones y su seguimiento.

La idea central es separar las áreas de dirección, de las comercial/operativas, para evitar que las jefaturas sean evaluadas por decisiones y problemas que no controlan. Cada una tiene tareas, metas y responsabilidades distintas, que es en esencia lo que se controla y evalúa. En este entendido el tipo de cuadros propuesto es sólo indicativo de la forma de entregar la información y del tipo de esta.

Lo medular del trabajo se refiere a las tareas y responsabilidades definidas para llevar adelante el proyecto, desde una organización como Campocoop. Se controla la gestión estratégica: decisiones de dirección, gestión de personas, ejecución de tareas de desarrollo, proyectos y el resultado de las operaciones. Lo que se evalúa son las acciones y decisiones relacionadas con:

- Lo adecuado de las estrategias comerciales:
- La capacidad de gestión del Equipo de Dirección de La Central: sus fortalezas y debilidades
- El grado de consolidación de relaciones estables con clientes y proveedores
- El aporte distintivo de La Central: su ventaja competitiva
- Como se fortalece esa ventaja en la práctica cotidiana de los negocios

También se evalúa el avance como organización, para lo cual lo relevante es contrastar la coherencia de la organización, con la estrategia. Esto es algo conceptual y cualitativo, aunque debe ser consistente con los indicadores financieros, comerciales y operacionales indicados en los cuadros de los anexos 4 y 5, tablas que se exponen a modo de ejemplo de la forma de agrupar información. No se pueden precisar indicadores sino está definido el negocio que se está controlando.

Estos puntos – lo que se entregaría - fueron precisados en el proyecto de solicitud de esta consultoría al FIA (punto 3.6. Informe final). Allí se explicó que un diseño de indicadores [para el control de las operaciones] supone la explicitación de las estructuras de costos, configuración de activos y definición de líneas de proceso para cada línea de productos.

b.- El Control de Gestión de las operaciones no fue el tema de esta consultoría.

La descripción de indicadores de control es un punto terminal:

El punto de partida son las líneas de proceso por categorías de productos y eventualmente por tipo de clientes, puntos que se desarrollan a partir de la afinación del plan de negocios. Sobre esta base, mas la identificación de todos los costos involucrados y una estimación de los volúmenes a operar (para determinar costos unitarios) se puede tener

una idea de las áreas claves de resultado, que es donde se concentran los indicadores técnicos, operacionales y financieros, para explicar cambios.

La parte comercial por su parte, tiene como punto de partida el plan comercial en que se estima lo que se espera vender y sus condiciones, en cada segmento del mercado.

Todo esto debe traducirse en presupuestos y planes concretos. En ellos se reflejarán las áreas claves de resultado que se monitorearán a través de indicadores. Esto tiene por objeto llevar un control cotidiano, del día a día de las operaciones en función de comportamientos esperados.

En síntesis, la explicitación de los indicadores operativos sólo se puede hacer al final del proyecto, cuando está desarrollado aquello que se va a controlar. Más aún, es poco útil detallar mucho estos puntos antes de iniciar las operaciones, dado el rango de incertidumbre respecto de la operación, asunto que fue expuesto en el diagnóstico de esta consultoría.

Por otra parte, nos es grato informar a ustedes que en la actualidad el equipo dirigencial y profesional de CAMPOCOOP responsable de definir la ingeniería operacional de la Central de Comercialización, ha recibido, aceptado y utiliza como insumo el informe técnico de esta Consultoría en Control de Gestión, con el objetivo de definir líneas de proceso e indicadores de gestión correspondientes a ellas.



Propuesta: B-00-18

**PROGRAMA DE CONSULTORES
CALIFICADOS**

**"Creación de un sistema especializado de
control de gestión organizacional
a CAMPOCOOP LTDA.,
en apoyo al proceso de decisiones
en la rama de desarrollo empresarial
y servicios conexos."**

Julio del 2001
Santiago, Chile.

Coordinador: **Juan E. Martínez B.**

Consultores:

Ingenieros Comerciales

- **Sergio Oxman P.**
- **Carlos Lea-Plaza M.**





Proyecto: Consultoría en Control de Gestión

**Consultores: Sergio Oxman P
Carlos Lea-Plaza M**

Diagnóstico de Campocoop y Proposición Preliminar de Gestión de una Central de Comercialización

Esta consultoría se enmarca en los objetivos del proyecto BID – Campocoop destinado a fortalecer institucionalmente a Campocoop para implementar una Central de Comercialización de producción de pequeños empresarios agrícolas

El proyecto, que en términos físicos se implementará a fines del 2001, se sustentará en la experiencia de Campocoop y sus equipos técnicos en el área de la comercialización, como en las fortalezas organizacionales y empresariales de esta institución.

Contenido:

- I.- La necesidad de desarrollar la comercialización campesina**
- II.- ¿Por qué Campocoop es el lugar para plantear la ejecución de este proyecto?**
- III.- Dificultades institucionales que Campocoop debe resolver para implementar el Proyecto**
- IV.- Proposición preliminar**
- V.- La gestión como área de innovación.**

Santiago julio 2001

Nota: en esta presentación y en el trabajo en general se hablará de producción campesina para referirse a la del pequeño empresario agrícola que vive esencialmente de su trabajo en el campo

I.- LA NECESIDAD de desarrollar la comercialización campesina

Se origina en una grave asimetría en la comercialización de la producción campesina.

Este problema de fondo no sólo define una participación inequitativa del excedente económico, sino que incluso obstaculiza un desarrollo estable de la producción campesina

El comprador domina la relación frente al agricultor:

1. - El mayorista asegura su margen a partir del precio de venta, deduciendo gastos y luego determina el precio al agricultor:
 - No tiene incentivo para asumir riesgos para mejorar alternativas de precio pues su ganancia está asegurada.
 - Tampoco tiene incentivo para generar mas valor agregado ya sea en la presentación o difiriendo la venta por la vía de estocquear si no se puede vender
 - En síntesis no tiene incentivos económicos para desarrollar el mercado
- 2.- El comprador puede comprar o no. Nada lo obliga, pues en general no hay contratos de por medio. Esto le otorga un abrumador poder de negociación sobre el vendedor
- 3.- El comprador está en Santiago que es donde está el gran mercado. En la zona central las alternativas son poco relevantes
- 4.- El mayorista opera desde 2 mercados privados (Lo Valledor y la Vega Central) que tiene un absoluto predominio en la Región Metropolitana y sus alrededores El vendedor no tiene alternativas en Santiago
5. Esta posición ventajosa ha llevado a estos intermediarios a una sólida posición financiera, que refuerza su posición de negociación
- 6.- De hecho parte de la producción campesina se vende a orillas de predio en condiciones notoriamente desventajosas

Esta estructura de mercado invita a una colusión de los compradores

A esto se agrega una situación de exceso de endeudamiento relativamente generalizada en la economía chilena, que también afecta la pequeña producción y que configura un escenario de características relativamente persistentes

La iniciativa de Campocoop responde una necesidad de Estado con visión comercial

La oportunidad

El problema de la debilidad de la comercialización campesina es de larga data, sin embargo creemos que esta década de los 90 ha incorporado nuevas posibilidades:

Aumento de la demanda: en los últimos 30 años hay un notorio cambio en los hábitos alimentarios en orden a aumentar el consumo de frutas y hortalizas. Por otra parte la duplicación del ingreso de las familias chilenas de 1987 a 1997 posibilitó un mayor consumo de estos productos a nuevos grupos sociales y una creciente disposición a pagar calidad.

Asimismo la oferta ha crecido: la Reforma Agraria incorporó nuevos grupos campesinos a este mercado, el mercado chileno está consumiendo nuevas especies y variedades, hay un mayor potencial de productividad que se observa en muchos productos, las mayores facilidades de transporte permiten llegar desde más lejos, cubriendo la demanda con año completo, etc

En síntesis, este escenario de diversificación abre nuevas posibilidades para desarrollos en el área de la comercialización campesina.

II.- ¿POR QUÉ CAMPOCOOP es la institución para ejecutar este proyecto?

a.- Es el principal representante del grupo social más afectado por este problema

Las cooperativas campesinas son un sector directamente afectado por la debilidad de la comercialización agrícola en productos como hortalizas y otros, destinados al mercado interno y que operan sin estar verticalmente integrados.

Aquí, la falta de una operación estable, con compromisos compartidos con el comprador, como ocurre en otras partes de la agricultura, impide avanzar hacia una producción de mas calidad.

Una producción agrícola que opera con tanta incertidumbre frente a la comercialización, hace poco viable una mayor capitalización y especialización. Este cuadro plantea dudas acerca de la rentabilidad de una política de inversiones hacia este sector: inevitablemente aumentaría los costos fijos de la explotación y restaría flexibilidad a la operación, los que en un cuadro de debilidad comercial define un alto riesgo de insolvencia.

Esta inviabilidad aumenta en tanto se requieran inversiones de más lenta maduración, ya que inflexibiliza el proceso productivo por mas tiempo.

b.- Sus dirigentes y su equipo de dirección tienen experiencia derivada de su propia actividad, como del desarrollo institucional de Campocoop

Los dirigentes de Campocoop son todos pequeños productores de distintas zonas del país, con una larga trayectoria como dirigentes y como agricultores. Esto es válido para su Comité ejecutivo como para el Consejo de las 7 federaciones que se reúne mensualmente para definir su quehacer gremial.

Como institución Campocoop hizo una experiencia comercial en el Mersan de Santiago en la que se operó durante el año 2000, lo que representa el antecedente directo del proyecto que ahora realizará.

Por otra parte, Campocoop tiene una experiencia organizacional valiosa, que de hecho es uno de sus principales activos. La capacidad para aglutinar visiones y experiencias distintas reflejan un grado de madurez tal que, en la práctica, es quizás el principal respaldo del proyecto y su continuidad

La estructura institucional de campocoop incluye equipos técnicos que han respaldado su labor esto años

III.- LIMITACIONES INSTITUCIONALES de Campocoop para implementar el proyecto de comercialización (y que originan esta consultoría)

Campocoop es una institución gremial con actividades empresariales. Por esto mismo, en ella se han cruzado estilos de trabajo y de dirección de distinto carácter y objetivos. En este doble carácter institucional, ha primado lo gremial, sin una estructura que permita hacer esta diferenciación, lo que ha afectado el manejo de sus compromisos financieros.

Desde luego, los requerimientos financieros y de control en ambos casos, son distintos.

La necesidad de hacer una clara diferenciación es precisamente uno de los objetivos de esta consultoría

Campocoop debe disponer de mecanismos para asentar y darle continuidad a su experiencia empresarial, sin desmedro de su actividad gremial, pero claramente diferenciada de esta

Nota: La existencia de un endeudamiento histórico deriva precisamente de esta doble función de campocoop. Este asunto que debe aislarse y resolverse paralelamente, a sus proyectos empresariales y a esta consultoría en particular

Una dificultad del proyecto

El financiamiento del Proyecto de la Central, tiene el problema que no consulta capital de trabajo. Este punto deberá resolverse con financiamiento adicional y/ con una operación con participación de terceros

Estas alternativas conducen, de una u otra forma, a una alianza con terceros. La estructura de organización propuesta para La Central crea las instancias de decisión con la adecuada base de información para que la operación sea transparente a terceros. Asimismo, la información operativa y contable deberá diferenciar las fuentes de ingresos y costos derivados de las diferentes partes de la gestión.

IV.- IDEAS CENTRALES DE ESTA PROPOSICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Se trata de consolidar la Central de Comercialización formalizando una estructura institucional que

fortalezca el control.

otorgue autonomía e independencia a sus jefaturas

sea transparente a terceros

El objetivo de la consultoría es definir un conjunto de roles, responsabilidades, instancias de decisión y estilos de trabajo dentro de La Central por el cual se pueda ejercer un estricto control de su operación y al mismo tiempo contribuyan a que cada uno de sus responsables cumpla su función específica

Algunos criterios que se propondrán son:

Rol del Consejo de Dirección:

- En este Consejo participan representantes de Campocoop y de terceros con intereses en La Central (otros socios, un experto ligado al BID, etc) y operará a través de reuniones ordinarias semanales en la que controlará la operación y dirección del proyecto
- El Consejo sancionará las pautas de trabajo y decidirá sobre los aspectos estratégicos, es decir vinculados con los objetivos de La Central que presentará el Administrador
- El administrador entregará mensualmente, cuadros financieros e indicadores que resumen la operación, con sus explicaciones y otros informes a pedido del Consejo.

El administrador

- Responde de la marcha general de La Central y la explica al Consejo de Dirección
- Una responsabilidad específica es el desarrollo de La Central: proyectos, alianzas y construcción de una visión de más largo plazo, todo lo cual debe ser sancionado por el Consejo
- Preside los Comités de toma de decisiones, en especial el de negocios.

La función de Control de Gestión

Se crea una instancia especializada para formalizar la elaboración regular de información que da cuenta de la operación, investiga datos y sus fuentes y explica los cambios e imprevistos que dan cuenta de los resultados.

La idea de crear una función de Control de Gestión es liberar tiempo a ejecutivos de la elaboración de información acerca de la marcha de las operaciones. Se trata de aumentar la productividad a los ejecutivos, pero al mismo tiempo hacerlos responder regularmente con antecedentes objetivos

Jefes de línea

La idea es que cada área de negocios esté concentrada en su operación cotidiana pero con una visión de desarrollo de largo plazo. Deben ser evaluadas en función de esto y del manejo de los costos bajo su control.

Sus funciones específicas dependerán del proyecto que se materialice y de su evolución

En su gestión contará con el apoyo de información de control de gestión.

De su gestión dará cuenta al Administrador en el curso de los Comités de Negocios

Decisiones sancionadas en Comités

Los Comités son presididos por el Gerente que responde de la rigurosidad del procedimiento de operación. El comité revisa las decisiones que se le presentan. En este se aprovecha la experiencia de todos los participantes. Es la instancia de discusión, de toma de decisiones y de seguimiento de estas. Son alimentados con información de Control de Gestión.

La responsabilidad última de las decisiones es de quien las presenta, no del Comité

Instancia de Evaluación

Se propone crear instancia que incorpora agentes externos a Campocoop que - cada 3 meses durante el primer año y cada 6 en los siguientes – entregará un informe en que evalúa la marcha de la Central y la labor de sus responsables

Desde luego, una estructura que opere con estas ideas matrices requiere un estilo de trabajo con bastante disciplina, pero libera tiempo para el trabajo productivo y disminuye el stress en la medida que no se pierde el control de las operaciones y cada uno sabe cuando y como será evaluado.

V.- La Central de Comercialización e innovación en la gestión

La utilización de estructuras del tipo propuesto representa en si misma una innovación que habla de las nuevas posibilidades de la informática de redes [que está en la base de este esquema].

En la medida que esto requiere mayor disciplina en la forma de trabajar a lo que frecuente en nuestra tradición empresarial, su utilización sería una experiencia que podría trasmitirse a otras organizaciones.

La idea es innovar en los estilos de trabajo por a vía de:

- 1.- Concentrar decisiones en determinadas instancias, sobre la base de fundamentos escritos y con responsabilidades definidas
- 2.- Liberar los mandos ejecutivos de coleccionar y comprobar información, investigar por si mismo los aspectos operativos y perder tiempo controlando el día a día de las operaciones

Esto conduce a que las jefaturas se concentren en su ámbito de responsabilidad





**Programa de Consultores
Calificados**



**Creación de un Sistema Especializado de Control de
Gestión Organizacional a
Campocoop Ltda., en apoyo al Proceso de Decisiones en la
Rama de Desarrollo Empresarial y Servicios Conexos**

DIAGNOSTICO y PROPOSICIÓN PRELIMINAR



Objetivo:

**Fortalecer institucionalmente a CAMPOCOOP,
para implementar una Central de Comercialización
de productos de pequeños agricultores**



LA NECESIDAD DEL PROYECTO

Mejorar la comercialización de pequeños productores afectada por

MERCADOS DESEQUILIBRADOS EN LA COMERCIALIZACION

Los mayoristas dominan el mercado.

- Se concentran en “Lo Valledor”
- La oferta está desperdigada, sin coordinación ni especialización
- Compradores poderosos y vendedores débiles.



CONSECUENCIAS

- Inestabilidad de precios
- Precio piso muy bajo
- Poca valoración de la calidad

UN PROBLEMA DE ESTADO

¿Pueden ser objeto de crédito pequeños agricultores que venden en este mercado?



Los años 90 abren oportunidades

- **Aumento del ingreso familiar**
- **Aumento de la demanda**
- **Valoración de la calidad**



GASTO POR HOGAR				
		MILES \$ DIC 1998		
QUINTIL		1988	1997	VAR %
1 mas pobre		123	260	111,4
2		175	368	110,3
3		222	439	97,7
4		315	591	87,6
5 mas rico		777	1.305	68,0
Todos		322	593	84,2
Fte: Encuesta de pptos familiares (Santiago, Chile)				



MAYOR CAPACIDAD PRODUCTIVA Y DIVERSIDAD

- Reforma agraria y nuevos grupos campesinos
- Mayor productividad
- Nuevos productos
- Abastecimiento desde distancias mayores
- Oferta año corrido



¿POR QUÉ CAMPOCOOP?

- Representa lo mas organizado entre los pequeños productores agrícolas.
- Es una institución nacional
- Tiene capacidad de dirección
- Se apoya en equipos técnicos
- Tiene experiencia empresarial.



ELEMENTOS DE PROPUESTA

PROPOSITOS DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA CENTRAL DE COMERCIALIZACION

- Fortalecer el control interno
- Especificar el rol de cada unidad
- Otorgarles autonomía
- Ser transparentes a terceros



ELEMENTOS DE PROPUESTA

1.- CONSEJO DE DIRECCION

- Participan CAMPOCOOP y OTROS...
- Sanciona pautas de trabajo y de dirección
- Es informado de la operación y los proyectos
- Regularmente se reúne una vez a la semana.



ELEMENTOS DE PROPUESTA

2.- EL ADMINISTRADOR

¡()\

- Responde del desarrollo de largo plazo
- Informa al Consejo de la operación
- Propone al Consejo proyectos y pautas de trabajo
- Controla regularmente vía Comités.

11



ELEMENTOS DE PROPUESTA

3.- JEFES DE LINEA

- Se concentran en la comercialización
- Ven el negocio: ingresos y gastos
- Informan regularmente al Comité de Negocios



ELEMENTOS DE PROPUESTA

4.- CONTROL DE GESTION

- Informa regularmente al Administrador y a los Comités
- Asegura la confiabilidad de la información
- Apoya al Administrador



ELEMENTOS DE PROPUESTA

5.- LOS COMITÉS

- Sanciona las decisiones propuestas
- No sustituye la responsabilidad del ejecutor
- Aprovecha la experiencia de todos
- Recibe sólo presentaciones justificadas y por escrito
- Es una instancia de seguimiento y control.



ELEMENTOS DE PROPUESTA

6.- INSTANCIA DE EVALUACION

- Evalúa la marcha de la CENTRAL cada tres meses y después del primer año, semestralmente.



**LA CENTRAL COMO
INNOVACION EN
GESTION**

ES POSIBLE POR LA INFORMATICA DE REDES

Intranet e internet

ES UNA INNOVACION EN LOS ESTILOS DE TRABAJO

- Opera con controles internos
- Libera tiempo a ejecutivos y responsables
- Promueve la especialización de los ejecutores.



CASA DE FORMACION
Betania

CENTRO
DE
ESTUDIOS
LINGÜÍSTICOS


UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
SEDE CONCEPCION

Informe Final:

**Propuesta de Diseño
de una
Estructura Organizacional
Con Control de Gestión
para la
Central de Comercialización
de Campocoop**

Carlos Lea-Plaza M
Sergio Oxman P
Consultores en Control de Gestión

Esta consultoría, financiada por el Fondo de Innovación Agraria, se enmarca en los objetivos del proyecto BID – Campocoop destinado a fortalecer institucionalmente a Campocoop para implementar una Central de Comercialización de producción de pequeños empresarios agrícolas, en especial aquellos ligados a la Cooperativas Campesinas

Índice general

I.- Caracterización de la estructura organizacional propuesta:

- Justificación de la propuesta
- Boceto gráfico
- Rasgos de la estructura propuesta para La Central
- Los elementos diferenciadores de la propuesta
- Instancia de evaluación externa

II.- Proposición de funciones distintivas y sus responsabilidades

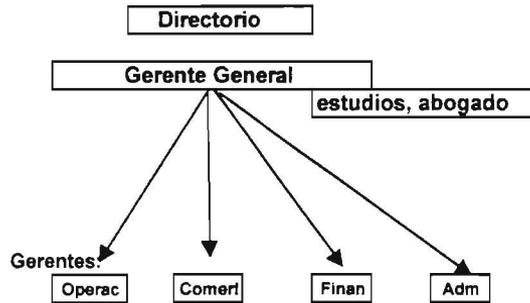
- El Consejo de Dirección
- El Administrador
- Los Jefes de Línea de productos
- Control de Gestión
- Los Comités
- Los Centros de Responsabilidad Financiera

Anexos:

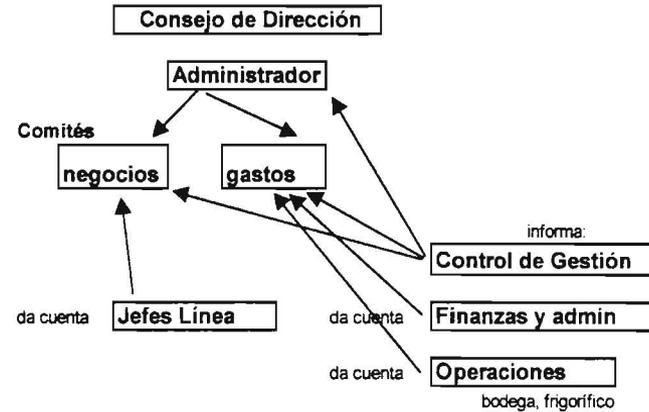
- 3.- Buscar una estrategia competitiva para La Central desde el inicio
- 2.- Las ventajas respecto de la estructura tradicional
- 3.- Decisiones estratégicas y decisiones operativas:
- 4.- Esquema de un informe mensual de operación de una Línea de Productos
- 5.- Esquema de un informe mensual al Consejo de Dirección

Santiago julio 2001

Estructura tradicional:



Estructura Propuesta:



Algunas diferencias:

Decisiones

Las toma el Gte General

Las presenta y asume cada encargado

El administrador asegura las reglas del juego

Reuniones

El Gerente General define:

Frecuencia y temática

En los Comités semanalmente:

cada uno llega con sus peticiones y proyectos

y una vez al mes llega a dar cuenta

Estructura

Definida por una relación de poder:

determina la unidad de mando

Las relaciones son verticales

La responsabilidad está concentrada

Definida esencialmente por la función técnica

Aunque el poder lo representa el Administrador

Hay muchas funciones horizontales

Hay responsabilidades compartidas

La información es clave para la Gestión

Remuneraciones

Definida por una relación de poder

Lo técnico es más secundario

Adquieren importancia otros aspectos

I PARTE

Caracterización de la estructura organizacional propuesta

Justificación de la propuesta

Campocoop va a crear una Central de comercialización de productos agrícolas, preferentemente originados en cooperativas campesinas. Este proyecto se hará desde dentro de la estructura de Campocoop, pero manteniendo esta sus funciones propias de representación gremial.

Desde el punto de vista de Control de Gestión, tres elementos determinan esta propuesta:

a.- Los dueños no operarán directamente La Central

Campocoop, controlará la gestión de La Central desde el Consejo de Dirección, para lo cual necesita informes regulares que detallen el avance de las operaciones y los antecedentes para decidir asuntos que afectan los objetivos de la institución, como compromisos adicionales de gastos, inversiones, u otros puntos de su interés. Son personas que están en el negocio y aportan su propia experiencia a este proyecto

b.- Se operará en un punto físicamente distante y quizás a horarios distintos.

Esto hace necesario formalizar instrumentos de control de esa sección que probablemente funcione en el Mersan. De todas formas, una de las tareas del Administración será establecer vinculaciones formales e informales con operaciones, que permitan suplir esto, para facilitar la coordinación

c.- La Central es un proyecto en desarrollo, pero también una empresa en marcha.

Esto determina para el Administrador una doble función: por un lado debe controlar las operaciones y la administración general, y por la otra configurar el avance del proyecto y estructurar una estrategia competitiva. Estas últimas son su responsabilidad específica

Rasgos y ventajas del esquema propuesto

Las anteriores condiciones hacen inviable el tradicional esquema funcional de administración, puesto que difícilmente se mantendría el control sobre la administración general de La Central, sin estar allí. A su vez, el Administrador no podría controlar el día a día de las operaciones sin descuidar sus propias funciones

Aquí se plantea para La central un esquema de centros de responsabilidad, con jefaturas que responden de cada área. En conjunto son el equipo de Dirección que encabeza el Administrador

Se destaca el uso de información de gestión para: formalizar la toma de decisiones, precisar y controlar las funciones de las jefaturas, mostrar el avance de las operaciones y facilitar el seguimiento y evaluación

La sistematización de la información comercial en forma desagregada y con sentido estratégico deberá ser una ventaja competitiva y fuente de proyectos

Un aporte esperado de esta estructura, es generar una tecnología de administración que creemos, será de utilidad para el mundo de las cooperativas campesinas.

Esta consultoría desarrolla los puntos críticos de gestión, señalando las tareas específicas de cada centro de responsabilidad, en especial en el periodo de desarrollo del proyecto

Los beneficios de esta estructura "horizontal" se detallan en el anexo 3

El informe se presenta en 2 partes, más 5 anexos:

En la primera se destacan los elementos que diferencian la estructura propuesta con el tradicional esquema funcional y las razones que lo justifican.

En la segunda parte se detallan las funciones de cada centro de responsabilidad. En esta parte, en la forma de comentarios, se señalan criterios o consideraciones a tomar en cuenta al aplicar este esquema

El anexo 1 enfatiza la necesidad de orientarse desde el inicio con una estrategia competitiva que desarrolle ventajas distintivas. La experiencia señala que es difícil reorientar una organización en marcha

El anexo 2 se detiene a aclarar lo que se entiende por definiciones estratégicas – función del Consejo de Dirección – a diferencia de las de carácter operativo

El anexo 3 detalla argumentos que justifican una estructura de este tipo en organizaciones modernas

En anexos 4 y 5 se muestran a título indicativo, algunos instrumentos de manejo de la información de gestión, como medio de análisis de la política comercial – anexo 4 – y para el control general en el anexo 5.

Rasgos de la estructura propuesta para La Central

Objetivos de la estructura:

- fortalecer el control interno,
- especificar el rol de cada jefatura
- otorgar autonomía operativa a sus unidades
- ser transparente a terceros y a los que trabajan allí

Un proyecto de Campocoop

Se espera que La Central sea la base de una orientación empresarial de esta organización cooperativa, sobre el cual se pueda consolidar una estructura nacional que incluya otras actividades comerciales y empresariales. Con este objetivo se requiere una empresa rentable, pero que al mismo tiempo aporte al mejoramiento de la comercialización.

La realidad de la comercialización hoy

En la actualidad la comercialización de las cooperativas campesinas y del campesinado en general, se caracteriza por su alto grado de monopolización e ineficiencia que afecta en particular a las hortalizas y otros productos preferentemente de origen en la pequeña producción,

Hay mucha necesidad de desarrollar el mercado en orden a

- incentivar el valor agregado,
- acercarse a la comercialización minorista nacional
- buscar otros canales de comercialización, en Chile
- y en los mercados de exportación

El avance en estos objetivos deberá traducirse en precios mas altos y estables, y la posibilidad de comercializar mejor los buenos productos. Sobre esta base se buscará mejorar la calidad y la estandarización de productos

El esquema propuesto como innovación en gestión:

1.- Toda estructura de gestión es también una estructura de poder. Aquí por tanto, se plantea implícitamente una estructura de poder distinta, en que las funciones de mando tienen antetodo una función técnica y además existe un sistema de información que de alguna forma regula funciones y decisiones. Esto involucra un cambio de estilo de trabajo que es en si mismo, innovador

2.- Este planteamiento de estructura de gestión hoy es posible por el avance de la tecnología: **infomática**, que permite ordenar, clasificar, corregir, resumir y presentar gran cantidad de información, y de

telecomunicaciones para faxear o mandar por e-mail informes, actualizaciones y correcciones.

Sin esta tecnología, lo propuesto sería inviable, por el costo en tiempo y personal.

La idea es pensar estas proposiciones como una guía para, desde el inicio, crear funciones y estilos de trabajo que darán forma a una estructura más definitiva. Sólo a medida que se crece y el nivel de actividad lo permite esto dará lugar a tareas especializadas para personas a cargo de ellas.

Elementos diferenciadores de la propuesta

En esta parte se describirán los elementos distintos de la propuesta, comparándolos con una estructura tradicional de empresa y las razones que los justifican. El detalle de los objetivos y roles se entregan en la segunda parte.

El Consejo de Dirección

Externamente es el responsable último de la Central, como el Directorio de una S.A.

Hacia el interior de La Central, su función principal es clarificar las prioridades y propósitos más permanentes que animan a los dirigentes de Campocoop. Esto es clave para generar unidad de acción en el Equipo.

Sus decisiones claramente justificadas serán conocidas por todo el Equipo de La Central. Esto involucra un esfuerzo cotidiano de los consejeros frente a cada decisión importante del Consejo para transmitir su visión. Con ello los dirigentes, acordarán objetivos, metas y medios que deben plasmarse en una estrategia empresarial. Factores críticos del éxito de la misión del Consejo son:

- **Conocimiento del negocio:** una proposición es que, de común acuerdo con el BID, se incorpore a las sesiones alguien externo a Campocoop con experiencia concreta en estos mercados, en lo posible que conozca la competencia y los clientes
- **Conocimiento concreto de cada miembro del Equipo de La Central** y por tanto la confianza que se puede depositar en ellos.

En el anexo 2 se analiza con algún detalle las diferencias entre las decisiones de carácter estratégico, que son tarea del Consejo de Dirección, y aquellas operativas o tácticas.

El Administrador:

Su función corresponde al Gerente de una empresa tradicional, pero hay diferencias:

a.- **Prioriza el desarrollo del proyecto y las metas de futuro:** debe establecer vínculos con posibles socios o aliados. afinar la estrategia para operar en los mercados [esto en conjunto con los jefes de línea], ver posibles inversiones o financiamientos, todo lo cual deberá reflejarse en proyectos a ser sancionados por el Consejo [dado que se parte sin capital de trabajo este último punto es crítico al inicio]

b.- **Controla la operación respetando la responsabilidad de la línea,** para lo cual es clave el funcionamiento de los Comités. Se trata de delegar manteniendo el control de los resultados de la operación. Esta, que requiere un control día a día, tiene su propio responsable y sus urgencias no deben ser un obstáculo para avanzar con los proyectos. Para esto la información que entregue Control de Gestión es clave.

c.- **Es antetodo un jefe de equipo** Debe conocer las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo. Aquí, un compromiso compartido de las 3 a 6 personas que conformarán El Equipo es la base de la eficacia del trabajo conjunto

Comparación con el Directorio y Gerente General del esquema tradicional:

En la empresa tradicional la función esencial del Directorio es representar a los dueños. El control, que es más político que técnico, lo delega en el Gerente, cuyo elevado sueldo deriva esencialmente de ese rol. Lo técnico allí es más secundario.

En nuestro esquema en cambio, el Consejo es un orientador y el Administrador un director estratégico, un organizador, y un controlador más técnico

El Gerente tradicional, que concentra atribuciones y decisiones, representa un esquema de trabajo que tiende a ser abandonado en las organizaciones modernas, pues:

1.- Se toman decisiones a un nivel muy alto.

Las decisiones tiende a tomarla el Gerente, con insuficiente información y preparación. Como la responsabilidad del técnico en el negocio no está en juego, este no está comprometido.

2.- Se dificulta la evaluación de la calidad de las decisiones

El Gerente decide y no quedan registros de su fundamentos. Al final no se sabe que fue bien y que fue mal: se pierde la posibilidad de acumular una experiencia histórica en la institución

3.- No hay seguimiento durante el año:

No hay instrumentos para ir viendo donde las cosas van bien o mal. Al no haber un análisis de gestión mes a mes y por partes, el resultado que se obtiene a fin de año suma pérdidas y ganancias. Además no es posible enmendar el rumbo a tiempo

4.- El control es difuso ya que en la práctica no se controlan variables claves y las responsabilidades están diluidas

Este nuevo esquema involucra eventualmente cambios en las remuneraciones:

En lo esencial, el sueldo de los jefes de Líneas de Negocio se relaciona con su aporte a La Central, lo que con frecuencia deriva de sus contactos comerciales, su conocimiento del mercado, habilidades negociadoras, manejo de la logística y control de costos. Esto da origen a situaciones distintas: mientras un jefe de Línea puede tener un sueldo bastante superior al Administrador, otro puede ser inferior

Jefes de línea de productos

Su función específica

Formalmente son los encargados de comprar y vender, pero más que eso, su responsabilidad es construir relaciones estables con clientes y proveedores que permitan vender bien, con regularidad y construir con ellos un negocio sólido en base a relaciones de confianza.

Para ello deben operar con autonomía y confianza del Administrador y sobretodo del Consejo y explicar sus resultados a fin de cada período, con los antecedentes del caso

No debe responsabilizarse al Administrador del día a día de esta gestión, como ocurre con frecuencia en las empresas, paralizándose el desarrollo de los proyectos, al hacerlo responsable de asuntos que en realidad no controla

Control de Gestión

Su función es proveer de información confiable y consistente que facilite las decisiones y el seguimiento, con los antecedentes y comparaciones que correspondan.

Esta actividad hoy es factible por el avance de la tecnología de procesamiento y transmisión de información. Al organizarse la empresa en una red común y transmitirse la información por intranet, o e-mail, baja el costo de recogerla, organizarla, comprobarla y enviarla.

Esto es posible si la información está ordenada y hay un compromiso compartido por mantenerla al día y corregir los errores. A medida que esto funciona bien, el costo de operar este sistema baja progresivamente.

Con el tiempo de operación, esta unidad va construyendo series de datos:

De fuentes internas:

Precios de compras y ventas por tipos de productos, de transporte, datos de clientes, proveedores y de los costos: mermas, costos laborales, etc

Fuentes externas a la empresa: Información de mercado: precios, exportaciones, etc

Con esta información, es más fácil investigar los mercados de nuestro interés

Control de Gestión y Contabilidad

Es bueno separar la función de Control de Gestión, de la Contabilidad con la que con frecuencia se asocia. Si bien ésta es su principal fuente de información, la contabilidad está concentrada en el día a día y preocupada de la consistencia interna de la información y no de la confiabilidad, para lo cual no tienen instrumentos de comprobación.

En cambio, Control de Gestión debe combinar lo interno con el terreno, ya que uno de sus roles más importantes es comprobar la calidad de la información que recibe e investigar buscando explicaciones y “cruzando” datos con información extracontable (inventarios y movimientos físicos, información de clientes y otros) y del mercado. Por ejemplo, para Control de Gestión posiblemente sea importante saber las calidades de los productos que entregan los clientes, lo que sería engorroso manejarlo en Contabilidad.

Los Comités

Estas estructuras son recientes en las empresas y se han ido difundiendo frente a necesidades específicas, como los Comités de Crédito en los bancos. Sus objetivos, formas de funcionamiento y ventajas se detallan en la parte II.

Existen según las necesidades de gestión del Administrador, quien decide su conformación, frecuencia de reunión y necesidades básicas de información. Deben definirse con precisión sus funciones, para evitar que sean un mecanismo para postergar decisiones operativas

Es una instancia para tomar decisiones, seguir su curso y evaluar resultados de gestión y de proyectos. Todo esto puede mejorarse por las facilidades que hoy tenemos para procesar información, ordenarla y hacer comparaciones entregando una base más objetiva a las decisiones

Instancia de Evaluación externa

Se sugiere crear una forma de auditoría externa a Campocoop que entregue un informe que evalúe la marcha de la Central y la labor de sus responsables. Podría hacerse cada 3 meses el primer año y cada 6 en los siguientes.

Esto equivaldría a la reunión anual de accionistas. Por esto, podría participar el BID que es el principal financista: Además, este puede aportar otros recursos o contactos, y es una forma de comprometerlo, si en el futuro hay problemas.

Efectos internos:

Dado que La Central es esencialmente un proyecto en su fase inicial, se estimularía un mayor sentido de urgencia para evaluar y reformular las metas.

II PARTE

Funciones de los cargos y tareas de la etapa inicial

A.- Consejo de Dirección

Sugerencias de composición

- Dos miembros del Comité Ejecutivo de Campocoop
- Otros dos miembros de la Asamblea de Cooperados
- Un consejero externo para asuntos de gestión (por unos 6 meses)
- Un conocedor del negocio de la comercialización agrícola
[unos 6 ó 7 miembros en total]

Proposición de funciones

Su vocación es lo estratégico: con sus decisiones debe transmitir sus intereses fundamentales. En el anexo 2 se define lo que aquí se entiende por estratégico / operativo

La idea es que el Consejo se aboque, sobretudo en la fase inicial, a sancionar las pautas de trabajo de La Central: aclarar su misión y las formas de realizarla.

En discusiones con el Administrador se debe sancionar la agenda de prioridades y mantenerla actualizada, pues esto representa el norte para el equipo de trabajo de La Central

El consejo debe aprobar cualquier cambio de estructura y compromiso externo de La Central

Aspectos de operación

A través de reuniones semanales el Consejo decidirá asuntos de desarrollo y estrategia que le presentará el Administrador, por iniciativa de este, o del Consejo. Una vez al mes recibirá del Administrador un Informe de Gestión de la Central con los antecedentes que la explican.

En el anexo 5 se presenta un modelo tentativo de informe mensual al Consejo

De cada sesión, el consejero que cumpla el rol de secretario resumirá las conclusiones, tareas pendientes con sus responsables y hará la minuta de la próxima reunión

Comentarios

a.- **En este esquema los dueños no están en la operación**, y no toman decisiones en este ámbito, porque su dedicación de tiempo es limitada, pero están comprometidos de todo. Su tarea es definir su visión de La Central y que esto sirva de guía a los que trabajan allí

b.- **El Consejo debe conocer bien al Equipo de trabajo que operará La Central** y no sólo a través del Administrador. Para esto pueden invitarse a exponer sus proyectos al Consejo, con los antecedentes detallados de sus fundamentos. La idea es conocerlos bien en sus habilidades y debilidades

c.- **A su vez, las percepciones de los miembros del Consejo, deben ser conocidas por el Equipo**, pues es un elemento de unidad de propósitos

d.- **La idea es racionalizar y dar más equilibrio a la toma de decisiones**. Sus responsables deben convencer, para obtener aprobaciones. También hay más fundamento para un aprendizaje colectivo y quedan establecidos los antecedentes de las decisiones, facilitando su seguimiento.

Esto va creando también procedimientos para manejar las presiones externas, que suponemos caerán sobre los dirigentes de Campocoop.

B.- El Administrador

Es responsable de la marcha general de La Central y sus resultados. De aquí se pueden diferenciar 3 funciones que en la práctica están integradas:

- a.- Responder de la implementación física del proyecto
- b.- Controlar la gestión operacional y financiera, para lo cual se considera una estructura de comités con información regular de Control de Gestión
- c.- Asegurar la dirección estratégica de La Central, expresada en la tareas que se detallan más abajo y que deben llevar a la formación de un Equipo de dirección
[El anexo 1 discute algunos conceptos sobre el punto]

Las tareas que comprometen la visión estratégica:

1.- **Contratación y consolidación del equipo de trabajo.** Lo primero es definir las funciones del equipo y sus responsabilidades.

Este proceso toma su tiempo, pues se trata además, de establecer cierta disciplina de trabajo. Como resultado cada jefatura deberá conocer: los límites de su trabajo, su aporte específico a la estrategia de La central y la calidad que se espera de él. El Equipo debe compartir la estrategia y sus requerimientos operativos

2.- **Afinar una estrategia de negocios:** Aunque debe haber un propósito inicial que dirige los pasos al comienzo, para afinarla hay que estar en el negocio. Esto incluye una estrategia (y aliados o socios) para meterse en cada segmento de mercado, en especial si la idea es entrar en áreas de mayor potencial de valor agregado.

Para avanzar aquí el Administrador deberá familiarizarse con la esencia de los negocios de La Central. Este es un proceso compartido con los Jefes de Línea

3.- **Lo anterior conduce a definir normas operativas de trabajo.** En lo que se refiere a los productos, sus categorías y estándares definen las políticas de precios. En esta parte hay que llegar a construir una ventaja competitiva, de la cual confiabilidad y transparencia deben ser parte: más aún, si consideramos que entre nuestros proveedores van a estar los socios

Esta es responsabilidad de los Jefes de Línea de productos pero involucra al Administrador.

4.- **Construcción de metodologías detalladas de información de gestión.** Cuando se incorpore un responsable de Control de Gestión él deberá responsabilizarse de esto, mientras tanto será el Administrador. Además de definir estándares de informes que se presentarán al Consejo y a los Comités, se trata de construir series históricas de precios, costos, productos, etc que se convertirán en indicadores o medios de comparación de los resultados de gestión. Esto incluye adaptar partidas contables para la gestión, definir de registros de información por cliente y otros

Los informes deben identificar y **destacar las claves de rentabilidad de cada negocio.**

5.- **Definir los Comités que funcionarán:** su temática, frecuencia, estilo de trabajo y la información regular que los alimentará

Comentarios

a.- Una vez configuradas las tareas anteriores, el Administrador debe asegurar la integración del Equipo de trabajo, afinar las metodologías de control interno y junto a los Jefes de Línea, consolidar las estrategias de negocios

b.- En todo esto el Administrador cuenta con el apoyo de la función de Control de Gestión no sólo para la información de Gestión, que es lo principal, sino en el desarrollo de la organización.

C.- Jefes de Líneas de Negocios

Aquí está el negocio y por tanto es lo medular de La Central. La idea es adaptar la organización y sus mecanismos de apoyo para facilitar su funcionamiento

El objetivo es mejorar la capacidad de vender bien, o sea a mejor precio, sobre la base de relaciones estables con proveedores y clientes, lo que supone relaciones de confianza. Para lograrlo hay que identificar nuestras ventajas y profundizar allí nuestro desarrollo. Los ingresos y costos de cada área debe separarse claramente, para visualizar mejor los productos, mercados y clientes que más aportan a la generación del excedente.

Características de su operación:

Se debe operar con pautas (de calidad por ejemplo) claras y transparentes. Esta es la base de una relación de confianza con proveedores y clientes. Aquí hay también responsabilidad del Administrador, porque es razonable esperar que, bajo la presión del día a día, un jefe en este sector, que además es evaluado por su margen de aporte, descuide este punto. Probablemente la confianza de los clientes y proveedores sea un factor crítico del éxito del negocio

Estas jefaturas deben operar con bastante autonomía, de forma que dentro de ciertos parámetros, tengan flexibilidad e independencia. Esto supone una relación de confianza y apoyo del Administrador y el Consejo de Dirección.

Desde el comienzo hay que prever que se crecerá y habrá una segunda y tercera línea de negocios, cuyo aporte a La Central, debe ser medido separadamente. La contabilidad y los sistemas de información deben considerar este desarrollo. Además, una parte variable del sueldo de estas jefaturas, va a depender de su aporte individual, por lo cual, la separación de ingresos y costos relevantes no puede dar origen a dudas.

Un punto a desarrollar es la relación con las Cooperativas. La idea es crear vínculos especiales con estas, que las incentive a mejorar su producción y a ser recompensadas por esto

Control de su operación

Los jefes de línea informarán al Comité de Negocios, el que se reúne semanalmente. Allí se revisarán alternativas de orientación de los negocios, la relación con algunos clientes y afinará la estrategia. El apoyo de Control de Gestión con su información de mercados y series históricas, puede ser un apoyo y fuentes de ideas.

Una vez al mes se dará cuenta de la evolución general de los negocios, sobre la base del respectivo informe de Control de Gestión, el que el Jefe de Línea complementará con sus antecedentes y explicaciones

El anexo 4 presenta un esquema preliminar de informe de gestión que alimentaría al Comité de Negocios. La información contable y extracontable, debe estar desagregada, para evaluar estrategias de negocios que diferencien productos, calidades y clientes

En lo financiero pueden operar con una especie de línea de crédito interna hasta cierto monto, de la cual se da cuenta diariamente, al término de la jornada, a finanzas.

D.- Control de Gestión

Su operación regular consiste en sistematizar

I.-Información interna:

- a.- El informe mensual de Gestión de La Central: lo presenta el Administrador al Consejo
- b.- El informe de los negocios: lo presentan los Jefes de Línea al Comités de Negocios
- c.- Informe de Gastos: lo presenta el encargado de Finanzas y administración
- c.- Otros: informes de inventarios, estados de cuenta de clientes, análisis de precios, evolución de gastos por centro de costos, etc

La información se presentará estandarizada y con un formato conocido y resumido – 1 ó 2 páginas - que posibilite el máximo de comparaciones de precios, ingresos, costos, ventas físicas, datos y parámetros externos, etc para que cada cual pueda extraer sus propias conclusiones e ideas. Es una base común que objetiviza la discusión.

Al regularizarse, esta actividad se vuelve de tiempo parcial y libera tiempo para otras funciones

II.-Información del Entorno:

Global: avances de la tecnología, aspectos del agro y las cooperativas campesinas, Indap y sus políticas, la economía y el comercio externo agrícola

Sectorial: mercados específicos, clientes, competidores, reglamentación pública, tecnología, etc

Asuntos generales de La Central y su negocio: aspectos comerciales, evolución de costos, alternativas de negocios

Esta información se presenta como anexo al informe mensual. En tanto alguno de estos temas está de actualidad, o reviste particular interés para La Central la idea es profundizar en él y presentarlo resumido en pocas hojas con una opinión de su relevancia

Apoyo al Administrador y desarrollo de la organización en:

Problemas legales

Estudios de inversiones

Relación con asesores externos (de informática por ejemplo)

Estudiar funciones a incorporar a la organización (pueden estar mal asumidas)

Estudiar funciones que pueden desecharse o reducirse

Coordinación de la ejecución del presupuesto

Comentarios

1.- Los informes de Control de Gestión son sólo un elemento formal. Lo esencial es siempre el juicio de los Jefes de Línea (o del Administrador), en especial cuando se trata de proyectos, en que el pasado es un mero punto de referencia

2.- El Control de Gestión no es automático. Con el tiempo la parte regular de Control de Gestión se hace algo mecánica y requiere pocos días. Esto conduce a su descuido. Sin embargo, la realidad de los negocios y de los consumidores es bastante variable, por lo que nuestros antecedentes tienden a quedar obsoletos con rapidez. Por esto la investigación de los detalles, de las pequeñas inconsistencias, de la relación con cada cliente, etc casi siempre conduce a identificar oportunidades o amenazas que pueden asumirse con tiempo.

El Administrador no debe descuidar este punto.

3.- Control de Gestión puede apoyar a todos. Al construirse series de precios de productos, estadísticas de costos, datos de clientes, etc se crean también habilidades para extraer beneficios de esto. Su potencial depende del provecho que sepan sacar el Administrador y los Jefes de Línea de Control de Gestión.

4.- Las series detalladas de datos internos pueden ser un activo del negocio. Este puede ser el caso de precios por calidades, las calidades demandadas por tipo de cliente, o la evolución de demandas por tipo de productos

E.- Los Comités: estructura y funcionamiento

Objetivos de una estructura de Comités

- 1.- Focalizar las reuniones hacia la toma de decisiones y temas prioritarios
- 2.- Garantizar la preparación de los temas por el responsable de las decisiones
- 3.- Facilitar la coordinación (pueden participar los principales involucrados)
- 4.- Aprovechar la experiencia de todos los participantes
- 5.- Registrar el proceso de las decisiones y sus fundamentos (es la base de su seguimiento)

Beneficios que se derivan:

- Se evitan “sorpresas” en los negocios, puesto que la discusión fundamentada y su posterior seguimiento, permiten anticipar problemas (exceso de costos, acciones de la competencia, existencia de pérdidas o hurtos, etc)
- El presidente del Comité – usualmente el Administrador – puede evaluar mejor la rigurosidad del proceso de toma de decisiones y las habilidades y debilidades del responsable de las mismas. Este debe dar explicaciones convincentes frente a las dudas que se generen y exponer todos los antecedentes relevantes
- Se evita la delegación “perversa” hacia arriba, por la cual el Administrador termina tomando decisiones sobre temas que desconoce y con datos parciales

Normas de funcionamiento de los comités

- 1.- Hay agendas predefinidas seleccionadas por el Presidente del Comité
- 2.- Los responsables hacen presentaciones escritas fundamentadas
- 3.- El mismo comité hace seguimiento de sus decisiones
- 4.- Tienen asignada una fecha semanal fija (sino es necesaria, simplemente se posterga)
- 5.- Todos los participantes opinan y quedan involucrados, al menos en su especialidad
- 6.- Se mantiene la responsabilidad individual del encargado
- 7.- Como máximo se ven 3 temas por reunión

Tipos de Comités

- 1.- **Análisis mensual de la Gestión por el Consejo de Dirección**
Es la oportunidad en que el Consejo revisa los datos de gestión mensual que expone el Administrador. Aunque el Consejo no es un Comité, en esta oportunidad opera como si lo fuera. Aquí deben participar los jefes de línea y es la oportunidad para revisar aspectos operativos de importancia estratégica con la visión que aportan los Consejeros.
- 2.- **Comité de Negocios**
En esta reunión semanal se revisan temas y decisiones de cada Jefe de Línea. Una vez al mes, con las cifras de cierre de contabilidad y el informe de Control de Gestión, se analiza la evolución de los negocios.
- 3.- **Comité de Gastos**
Es similar al anterior. El jefe del área de Finanzas, Contabilidad y Administración es el interlocutor responsable.
- 4.- **Comité de Créditos**
En La Central probablemente sean de funcionamiento esporádico. Sin embargo, si la Central concede crédito, es imprescindible operar con un Comité de Crédito. Esta siempre es una decisión compleja, que lleva asociada presiones y tiende a ser influida por visiones subjetivas (honorabilidad, posición social, o imagen de riqueza) y por tanto sujeta a mucho margen de error, si se toma sin los contrapesos que ejerce el Comité.

F.- Los Centros de responsabilidad financiera:

Centro Responsabilidad	Responsable	Tipo de Centro	Instancia Control
1.- El área comercial	Jefes de línea	Margen bruto	Comité Negocios
2.- Estructura adm	Jefe de Adm y Fin	Gastos discrecionales	Comité Gastos
3.- Activos productivos	Jefe ad – hoc	Gastos discrecionales	Comité Negocios
4.- La Central en conj	Administrador	Inversión	Consejo

Los instrumentos de control financiero

El área comercial

Esta actividad será evaluada por el margen bruto que aporte a La Central, menos los gastos directamente asociados a su operación, como son costos financieros por el capital de trabajo que utilice, gastos de personal, de transporte e imputaciones asociadas al uso de infraestructura

Un esquema para evaluar la gestión está en el Anexo 4 cuadro 1. Desde luego, para las evaluaciones se consideran períodos agregados y se comparan con períodos similares anteriores. La modalidad usada en el anexo es para hacer seguimiento de la estrategia comercial

Comentario acerca del sueldo de los Jefes de Línea

El sueldo de los Jefes de Línea puede tener un componente variable asociado al margen aportado. Sin embargo, esto debe definirse con cuidado y una vez que se dispongan de muchos otros antecedentes, que sólo estarán cuando se esté operando. Hasta entonces, el principal aporte que se espera de la jefatura es apoyar la consolidación del negocio y por tanto corresponde a un sueldo fijo.

Para definir porcentajes variables hay que conocer nivel de ventas y de margen de contribución. De todas formas el componente fijo debe ser un elemento importante, pues este compromete con el proyecto a más largo plazo. Los sueldos asociados a componente variable tienen un peligroso estímulo al corto plazo, aunque su elemento motivador sea importante, lo que debe ser sopesado.

Por estas razones el sueldo del mismo Jefe de Línea puede ser provisorio en un comienzo, hasta que se establezca la operación y se conozca mejor la realidad de las cifras en cuanto a: nivel de operación, márgenes, costos, etc.

La Estructura Administrativa

Este es un centro de gastos discrecionales y la idea es que su administración se concentre en el encargado de Administración y Finanzas, que puede tener mejor visión para gestionar lo que se está gastando y es su responsabilidad conocer las alternativas que existen. Su gestión dará cuenta al Comité de gastos junto a un informe mensual de Control de Gestión. Las partidas de gastos, deben presentarse de una forma apropiada, separando el origen de los gastos por áreas

Los gastos de remuneraciones del Equipo de Dirección: Administrador, Jefe de Administración, Jefe de Línea, Control de gestión y encargado de activos cuando se incorpore, pueden separarse y no verse aquí, pues es un gasto asociado al conjunto del proyecto y eso lo ve el Consejo de Dirección

La bodega y otros activos operativos

La gestión y por tanto del tipo de control que se efectúe aquí, depende del monto de recursos que maneje y las alternativas de uso. En un principio puede ser un costo controlado por el área comSrcial. Sin em□argo, como puede hacerse una gestión independiente de estos activos y hasta tener ingresos, el criterio de su control puede evolucionar hacia un centro con gestión independiente.

La Central en su conjunto

En este punto se controlan todas las variables: es un centro de inversión. Los elementos están bosquejados en el anexo 5. La responsabilidad de prever el curso es del Administrador, que debe proyectar alternativas de acción. al Consejo de Dirección

Proposición

Como este es esencialmente un proyecto inicial, que tiene sus costos fijos, y sólo a partir de cierto volumen de operación generará un excedente adecuado, deben identificarse bien los costos fijos y los variables a cada nivel de operación, para **conocer el punto de equilibrio**, es decir el nivel de ventas mínimo necesario, a cada tamaño de gastos básicos de estructura

Anexo 1

Buscar una estrategia competitiva para La Central desde el inicio

El éxito de largo plazo en un mercado abierto y con inestabilidades inherentes al giro, debe sostenerse en una mayor rentabilidad y/o estabilidad, al menos en parte del mercado.

Este punto, generado por alguna barrera a la competencia, es el que nunca debemos descuidar, y de alguna forma “ordena” nuestra organización, como empresa.

Esto incluso coordina el funcionamiento interno.

Lo primero es identificar una relación cliente/ variable crítica que corresponde a nuestras posibilidades de oferta y nuestro interés, se trata de configurar una operación rentable allí y comprometernos con esos clientes y productos

Variable crítica es la que define lo que es calidad para nuestros clientes objetivo

Un caso a modo de ejemplo:

Eventuales variables críticas que valora el cliente:

- 1.- Seguridad de abastecimiento regular, con algún adicional:
 - de ciertos productos no contaminados
 - de ciertos productos no contaminados de calidad mediana-alta y alta
 - de productos de cierto tamaño
 - de entregar varios productos de ciertas calidades
 - de asegurar un mínimo de calidad o tamaño
- 2.- Puede no importar la seguridad, pero sí alguna variable de las señaladas
- 3.- Entrega de ciertas variedades de calidades, quizás en presentaciones distintas
- 4.- Para supermercados las presentaciones de envase pueden ser relevantes

Tipos de clientes

- | | |
|-----------------------------|----|
| 1.- Cadena de Restaurantes | XX |
| 2.- Cadena de supermercados | ZZ |

La apuesta en la elección del segmento de interés:

Las oportunidades no son visibles desde afuera, pues datos de precios no están disponibles de antemano. Además, a nosotros nos interesa la disposición a pagar un poco más, por algo que la competencia no está dispuesta a darle. Nada de esto se sabe. Sólo nuestra intuición y conocimiento previo del cliente nos permite hacer la apuesta

Efectos sobre la organización

A partir de lo anterior, debemos desarrollar habilidades para: comprar, transportar, procesar y vender con alguna ventaja especial.

Las ventajas pueden construirse:

- Habilidades para comprar granel, separar en 2 calidades y destinarla a mercados distintos.
- Programar un abastecimiento para lograr la regularidad que necesitan algunos clientes (aprovechando comercialización convenida con algunos cooperados)

Con toda probabilidad, no se comienza con ventajas, la clave está en nuestra intuición de que podemos obtenerlas y como hacerlo.

La Central debe partir con estas ideas en mente.

- 1.- Las ventajas se presentan como oportunidades, que existen porque las buscamos.
- 2.- Si no se trabaja desde el comienzo con esta idea, después, es difícil avanzar, pues los clientes no nos creerán y en la propia Central habrá que cambiar un estilo de trabajo.

Es probable por ejemplo, que para implementar nuestra estrategia requiramos información más detallada. Si esto no se pide al inicio, después puede ser casi imposible [el personal entenderá que se le pide trabajo “extra” y pocos entenderán que es necesario]

- 3.- Esta idea debe estar compartida por el Equipo de trabajo y el Consejo de Dirección

Anexo 2

DECISIONES ESTRATÉGICAS Y DECISIONES OPERATIVAS

Decisiones operativas

Se refieren al manejo regular de la operación, como la relación con los clientes ó proveedores (atender, informar, vender, cotizar, comprar, cobrar), la relación diaria con el personal, las adquisiciones, los movimientos regulares de dinero como pagos de sueldos o a proveedores, entrega de informes internos, etc.

Estas decisiones debieran tomarse al nivel más bajo posible (más en contacto con la situación concreta) porque allí está la información. En general, tiene bastantes costos postergar decisiones en este ámbito y casi siempre obstaculiza la operación.

Para mejorar la eficiencia aquí las jefaturas deben definir pautas para resolver los problemas mas frecuentes. Si se trata de comprar productos de calidades distintas, se pueden definir categorías y establecer una relación de precios entre ellas.

Cuando se trata de gastos, normalmente están en partidas del presupuesto.

Las habilidades que más se valoran aquí son: la estandarización de métodos de trabajo, la voluntad de hacer las cosas con precisión y sacarlas a la primera y sobretodo ser muy ordenado.

Los efectos de una decisión operativa normalmente terminan con el ejercicio anual

En general, la eficiencia de uso de los recursos es un problema operativo

Lo que tienen en común todas estos trabajos y las decisiones asociadas, es que aun pudiendo ser de alta complejidad, como podría ser una negociación del precio de venta de una maquinaria usada de alto valor, no requieren un conocimiento del objetivo de los dueños.

Se puede trabajar bien en estas áreas, sin saber dónde quieren ir los dueños, ni porqué.

Es el ámbito en que se sitúa el control de gestión.

En áreas operativas la unidad de mando es una ley, pues debe trabajarse con criterios uniformes y se utiliza mucho conocimiento empírico

Sin embargo, cuando las decisiones de gasto pasan cierto monto, se proyectan en el tiempo o involucran gastos fijos, aquellas afectan el futuro de la organización, y por esta vía los objetivos de los dueños. **En nuestro esquema**, estas decisiones deben tomarse en comités en que esté presente el Administrador, quién está familiarizado con los objetivos del Consejo de Dirección .

Decisiones estratégicas

Estas apuntan a desarrollar el negocio en función de lo que quieren hacer los dueños. Sus prioridades pueden ser en un momento: rentabilidad, crecimiento, crecimiento pero con rentabilidad mínima, consolidar una posición, priorizar relaciones con ciertos clientes, etc.

Estos objetivos institucionales están dados no sólo por los resultados y posibilidades que emergen de la operación de la empresa, sino también por las visiones personales de los dueños, sus expectativas, intereses y compromisos, externos a la operación de la empresa.

Aquí son las expectativas: de rentabilidad, potencial de mercado y crecimiento económico el elemento más variable y cuya falta de realismo mas daño hace a las empresas. Por esto es útil que en el Consejo de Dirección aporten su visión al menos una o dos personas calificadas externas a la propiedad, con conocimiento del negocio y/o de gestión de empresas.

Estos elementos determinan: prioridades de áreas de negocios, abandono de otras, determinadas estrategias de clientes o precios, políticas de inversiones o de locales, etc.

Con frecuencia las decisiones estratégicas no son urgentes, pero casi siempre sus efectos son acumulativos y difícilmente reversibles. Por todo esto vale la pena demorarse en decidir, pero asegurar la calidad

Mientras más transparentes sean las prioridades de los dueños para el equipo directivo, más fácil será tomar decisiones consistentes y mantener la continuidad del trabajo.

Anexo 3

Ventajas de la estructura propuesta para La Central

Una innovación en Gestión

La diferencia fundamental de este esquema, respecto del verticalismo tradicional, es que las decisiones y las evaluaciones de gestión, se hacen en forma colectiva, con el apoyo de mayor información de gestión y se revisan regularmente.

- 1.- **Al formalizar la toma de decisiones se:**
 - genera transparencia ante terceros y ante si misma
 - baja la responsabilidad al nivel en que se toman las decisiones
 - evita la perversa delegación hacia el jefe
 - hace más visibles los intereses y visiones personales
 - lleva a consolidar estilos de trabajo más formales
 - facilita el control de los plazos críticos
- 2.- **El sólo hecho de discutir las decisiones:**
 - crea contrapesos que favorecen el equilibrio
 - es más fácil detener proyectos que muestran fallas
 - favorece cierto control interno
 - los equipos se conocen mejor: en sus debilidades y fortalezas
 - permite la transmisión horizontal de conocimientos
 - y evita el clásico “información es poder” dentro de las empresas
- 3.- **Al discutirse sobre la base de fundamentos escritos:**
 - se discute en forma más objetiva
 - permite hacer seguimiento de las decisiones
 - define mayor grado de compromiso de todos
 - se acumula experiencia institucional
 - las decisiones se preparan más, cuando hay que explicarlas
- 4.- **Al sacar al Administrador del día a día, pero manteniendo el control regular:**
 - se promueve más responsabilidad en las funciones operativas
 - permite aumentar el horizonte de tiempo al Administrador
 - se puede evaluar mejor al Administrador por lo que él aporta
 - permite distinguir lo estratégico de lo operativo
- 5.- **Una estructura empresarial más transparente y formal:**
 - facilita la formación de equipos de trabajo
 - y en un equipo, el total es más que la suma de las partes
 - disminuye el estrés laboral
 - dificulta las colusiones internas
 - las personas tienen mayor horizonte de proyección personal
 - hacia el exterior facilita conseguir aliados
- 6.- **El “estrés” laboral disminuye porque:**
 - las decisiones tienen instancias para tomarse
 - las responsabilidades quedan acotadas
 - los problemas se descubren, o quedan expuestos, antes
 - mejora la comunicación
- 7.- **Los equipos de trabajo agregan valor a la empresa porque:**
 - allí se difunde más información
 - se socializan conceptos
 - se mejora la coordinación

Anexo 4

Esquema de un informe mensual de operación

Objetivos

Este anexo muestra como un sistema estadístico de control de operaciones puede convertirse en un instrumento para construir una estrategia competitiva, por la vía de sistematizar y hacer comparaciones que permitan ir definiendo donde están nuestras ventajas

Estos cuadros puede desagregarse mucho mas, o bien extraerse indicadores en función de las ideas de negocio que van surgiendo de estas cifras y de las discusiones del Comité de Negocios.

Esta es la base de información compartida del debate, que entrega Control de gestión

En definitiva, el uso de la información para la gestión de las operaciones permite responder interrogantes como:

¿Con qué productos – o calidades de estos - obtenemos las mayores ganancias?

¿Quiénes son nuestros mejores clientes y proveedores?

¿Hacemos un uso eficiente de nuestras instalaciones?

[uso de capacidad instalada, manejo de mermas y otras pérdidas]

¿Cómo cambia esto durante el año, es decir cómo nos afecta la estacionalidad?

¿Cuáles son los costos que más inciden? ¿Pueden reducirse?

Con estos antecedentes y más aún si se construye una serie histórica, podemos ir afinando las áreas de especialización (productos, tipos de estos, clientes, etc) que, por un lado sean rentables para La Central y por otro correspondan mejor a las necesidades de comercialización de las Cooperativas Campesinas.

Toda esta información adquiere aún más utilidad, si obtenemos alguna información de la competencia. Esto se puede conseguir a través de los mismos clientes.

Con los datos de la competencia podemos avanzar en identificar en que rubros/clientes parecen estar nuestras ventajas

El segundo cuadro del anexo 4 es un instrumento apropiado para seguir la relación con clientes. Se entiende que nuestro objetivo es concentrarnos en aquellos que nos interesan

Esos clientes serán aquellos que nos compran y nos pagan con mas regularidad, valoran nuestra calidad, y hay mejores relaciones personales.

Un tercer cuadro muestra la aplicación de este esquema al desarrollo especializado de un producto

Comentario

1.- Este cuadro apunta al día a día de las operaciones.

Por esto mismo, y dado que la inflación es baja, es mejor trabajar la información en términos nominales, con la ventaja que los datos deben coincidir con la información contable y los precios son los que aparecen en las estadísticas del sector, lo que facilita comparaciones.

Central Mayorista de Campocoop
Informe mensual al Comité de Negocios de hortalizas

Tendencias en el negocio de las hortalizas

(cuatro últimos meses)

\$ de c/mes

este cuadro puede ser al acumulado año

	enero						febrero						marzo						abril						4 meses		
	tom	lech	pap	ceb	otr	total	tom	lech	pap	ceb	otr	total	tom	lech	pap	ceb	otr	total	tom	lech	pap	ceb	otr	total	total	%	
valores (miles \$)																											
compras a cooperados	212	673	245	160	151	1.441	128	54	157	343	206	888	151	596	109	128	295	1.279	270	235	129	491	250	1.375	4.981	59,24	
compras a no coop	350	25	450	98	301	1.224	130	0	100	25	250	605	150	0	200	30	505	885	50	25	140	98	500	813	3.427	40,76	
total compras	562	698	695	258	452	2.665	258	54	257	368	456	1.391	301	596	309	158	800	2.164	320	260	269	589	750	2.188	8.408	100	
ventas	752	705	785	400	475	3.117	330	75	310	500	550	1.765	400	605	450	240	900	2.595	490	301	280	750	870	2.691	10.168		
Margen bruto	190	7	90	142	23	462	74	21	53	132	94	374	99	9	141	82	100	431	170	41	11	161	120	503	1.760		
físicos	kg	unid	saco	saco	kg																						
stock inicio bodega	0	152	256	89	100		2	145	286	87	97																
compras	25	36	45	56	14		10,5	2,8	15	83	15																
ventas	20	23	30	54	11		5,8	3,4	9,3	48	10,5																
mermas registradas	3								5																		
stock: final neto	2	165	271	91	103		6,7	139,4	271,7	122	101,5																
stock final bodega	2	145	266	87	97		6,7	134	270	122	101,5																
pérdidas no registrada	0	20	5	4	6		0	5,4	1,7	0	0																
precios																											
compra	22,5	19,4	15,4	4,6	32,3		24,4	19,3	17,1	4,4	30,4																
venta	37,6	30,7	26,2	7,4	43,2		56,9	22,1	33,3	10,4	52,4																
margen si/costo %	67,3	58,1	69,4	60,8	33,7		133,4	14,4	94,6	134,9	72,3																
Precios venta mayorista: referencia																											
Mersan	22,3	22,1	17,0	7,2	35,2		23,5	24,5	16,2	7,1	33,0																
Lo Valledor	22,5	21,5	18,1	7,5	36,1		24,5	22,3	15,6	7,0	31,5																
Gastos operacionales directos																											
personal						56						58						55							60	229	23,9
transportes						40						43						36							40	159	16,6
embalajes						5						2						9							5	21	2,2
materiales						23						20						-15							18	76	7,9
arriendos						80						81						81							82	324	33,8
otros						32						38						39							40	149	15,6
Total						236						242						235							246	968	100
Margen bruto						216						132						196							258	802	

Fuente: cierre de contabilidad, excepto la información de la bodega y los datos del mercado

Tendencias en el negocio de los tomates

(cuatro últimos meses)

\$ de c/mes

este cuadro puede ser el acumulado año

	enero						febrero						marzo						abril						4 meses	
	1era	2da	3era	4ta	otr	total	1era	2da	3era	4ta	otr	total	1era	2da	3era	4ta	otr	total	1era	2da	3era	4ta	otr	total	total	%
valores (miles \$)																										
compras a cooperados	212	673	245	160	151	1.441	126	54	157	343	206	886	151	596	109	128	295	1.279	270	235	129	491	250	1.376	4.981	59.24
compras a no coop	350	25	450	98	301	1.224	130	0	100	25	250	605	150	0	200	30	505	885	50	25	140	98	500	813	3.427	40.76
total compras	562	698	695	258	452	2.668	256	54	257	368	456	1.391	301	596	309	158	800	2.164	320	260	269	589	750	2.188	8.408	100
ventas	889	720	850	632	722	3.813	280	75	310	400	550	1.615	350	805	450	170	900	2.475	425	301	280	850	870	2.826	10.429	
Margen bruto	327	22	155	374	270	1.148	24	21	53	32	94	224	49	9	141	12	100	311	105	41	11	81	120	338	2.021	
físicos caja																										
stock inicio bodega	0	152	256	89	100		2	145	266	87	97															
compras	25	36	45	86	14		10.5	2.8	15	83	15															
ventas	20	23	30	54	11		5.8	3.4	9.3	48	10.5															
mermas registradas	3						5																			
stock final neto	2	165	271	91	103		6.7	139.4	271.7	122	101.5															
stock final bodega	2	145	266	87	97		6.7	134	270	122	101.5															
pérdidas no registrada	0	20	5	4	8		0	5.4	1.7	0	0															
precios (\$/caja)																										
compra	22.5	19.4	15.4	4.6	32.3		24.4	19.3	17.1	4.4	30.4															
venta	44.5	31.3	28.3	11.7	65.6		48.3	22.1	33.3	8.3	52.4															
margen s/costo %	97.7	81.5	83.5	154.0	103.3		98.0	14.4	94.6	88.0	72.3															
Precios venta mayorista: referencia																										
Mersan	22.3	22.1	17.0	7.2	35.2		23.5	24.5	16.2	7.1	33.0															
Lo Valedor	22.5	21.5	18.1	7.5	36.1		24.5	22.3	15.6	7.0	31.5															

Análisis detallado de ventas de tomates por tipos de clientes

este cuadro puede ser el acumulado año

	enero						febrero						marzo						abril							
	(\$ cada mes)																									
Ventas a principales clientes																										
supermercados A	25	85	98	300	142	650						258														
supermercados B	126	58	0	185	128	477						320														
casinos	98	56	156	74	205	589						256														
otros comerciantes	35	25	86	65	45	256						185														
en el local	580	0	25	28	112	745						560														
otros	25	496	485	0	90	1096						36														
total ventas	889	720	850	632	722	3.813						1.615														
Ventas a principales clientes (cajas)																										
supermercados A																										
supermercados B																										
casinos																										
publico general																										
en el local																										
otros																										
total ventas																										
Precios en ventas a principales clientes (\$/caja)																										
supermercados A																										
supermercados B																										
casinos																										
publico general																										
en el local																										
otros																										

datos

ANEXO 5

Esquema de un informe mensual al Consejo de Dirección

Mensualmente el Administrador entregaría y explicaría al Consejo de Dirección 2 informes que representan el desarrollo de las principales responsabilidades en La Central

El avance de La Central como proyecto en ejecución

Esta es la responsabilidad específica del Administrador. Un mecanismo para formalizar esta función es explicar el avance de las actividades del proyecto. Estas pueden estar definidas en una Carta Gantt o mecanismo similar.

Probablemente las dificultades se concentren en algunos puntos críticos, que merecen un seguimiento especial, como puede ser la concreción de una alianza con un socio o la obtención de un crédito de determinadas características.

En lo interno la formación de un equipo de condiciones específicas, puede ser otro punto crítico que se debe ir materializando en el tiempo.

Resultados generales de La Central

En este informe representado en el cuadro de este anexo, se resumen los ingresos y gastos del mes y acumulados durante el ejercicio.

Para efectos de comparación se sugiere incorporar las cifras de 2 meses anteriores y el acumulado a la fecha del ejercicio y del año anterior y, eventualmente el mismo mes del año anterior.

Todas estas cifras están representadas en valores reales del último mes

Resultados Generales de La Central de Comercialización

miles de pesos de mayo 2001

		mayo 2000	marzo 2001	abril 2001	mayo 2001	%	acumulado a mayo 2000	acumulado a mayo 2001	%
Ingresos por operaciones					1.000				
Línea de hortalizas					700				
Tomates					350				
Otros					350				
Línea de frutas					300				
Manzanas					200				
Otras					100				
Supermercados					300				
Restaurantes					200				
Casinos					450				
Otros					50				
Total costos					700				
Costos Operacionales					500				
Remuneraciones									
Transportes									
Embalajes									
Materiales									
Arrendos									
Otros									
Gastos de Administración					200				
Remuneraciones									
Otros									
Resultados operacionales					300				
Gastos financieros					63				
Otros					0				
Resultado antes de impuestos					237				
Impuestos					36				
Utilidad final					201				
Indicadores físicos									
ventas:									
Tomates	kg								
Lechugas	unid								
Papas	sacos								
Cebollas	sacos								
Manzanas	cajas								
Naranjas	cajas								
Otras	cajas								

Este cuadro se complementa con informes específicos de alguno de estos puntos:

Evolución del entorno global:

tecnología, el agro y las cooperativas campesinas, Indap y sus políticas, la economía,

Evolución del sector

mercados específicos, competidores, reglamentación pública, tecnología, otros distribuidores.

Evolución de La Central

aspectos comerciales, financieros, de costos, del personal.





Propuesta de diseño

de una

Estructura Organizacional

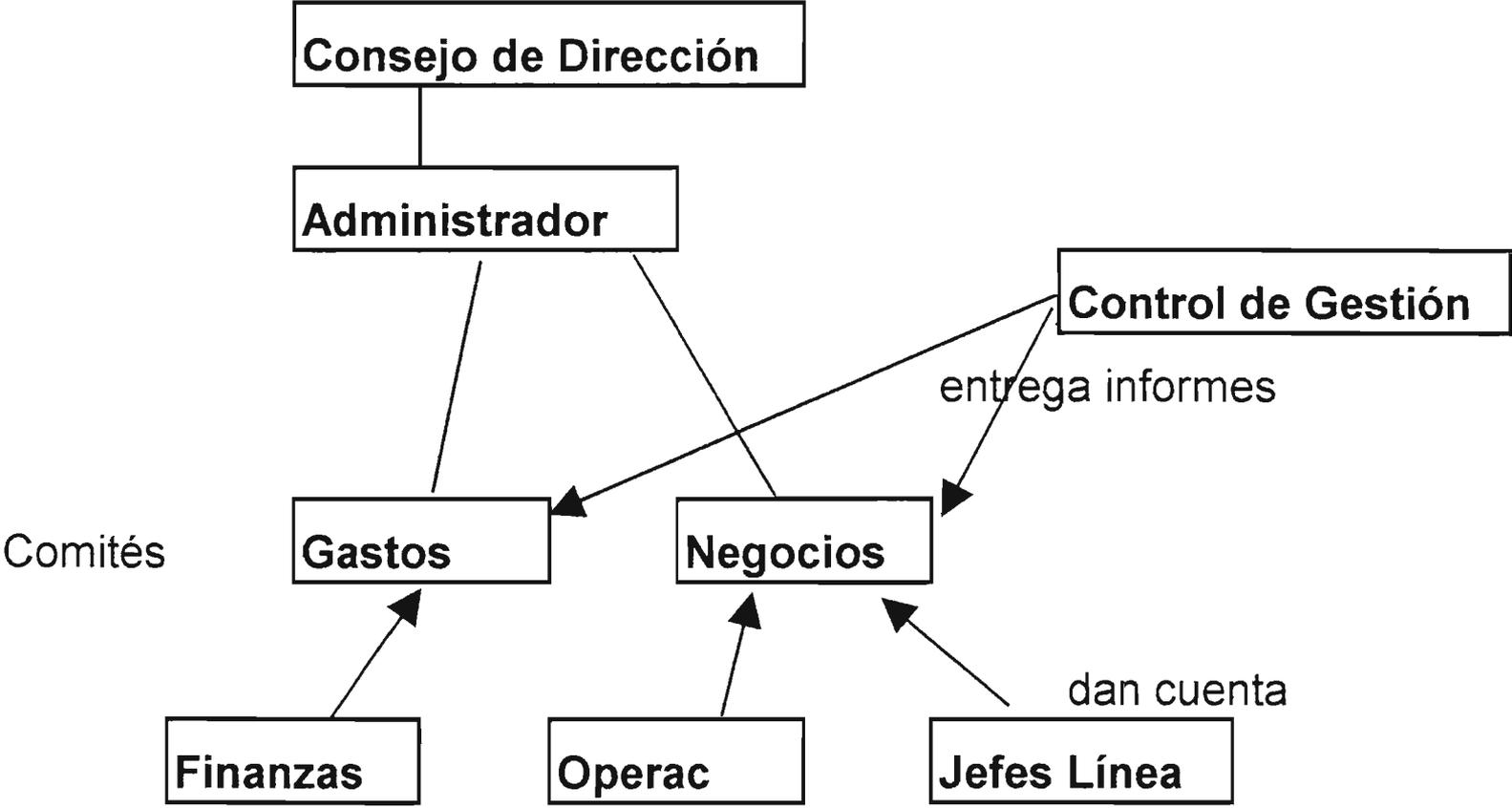
Con Control de Gestión

para la

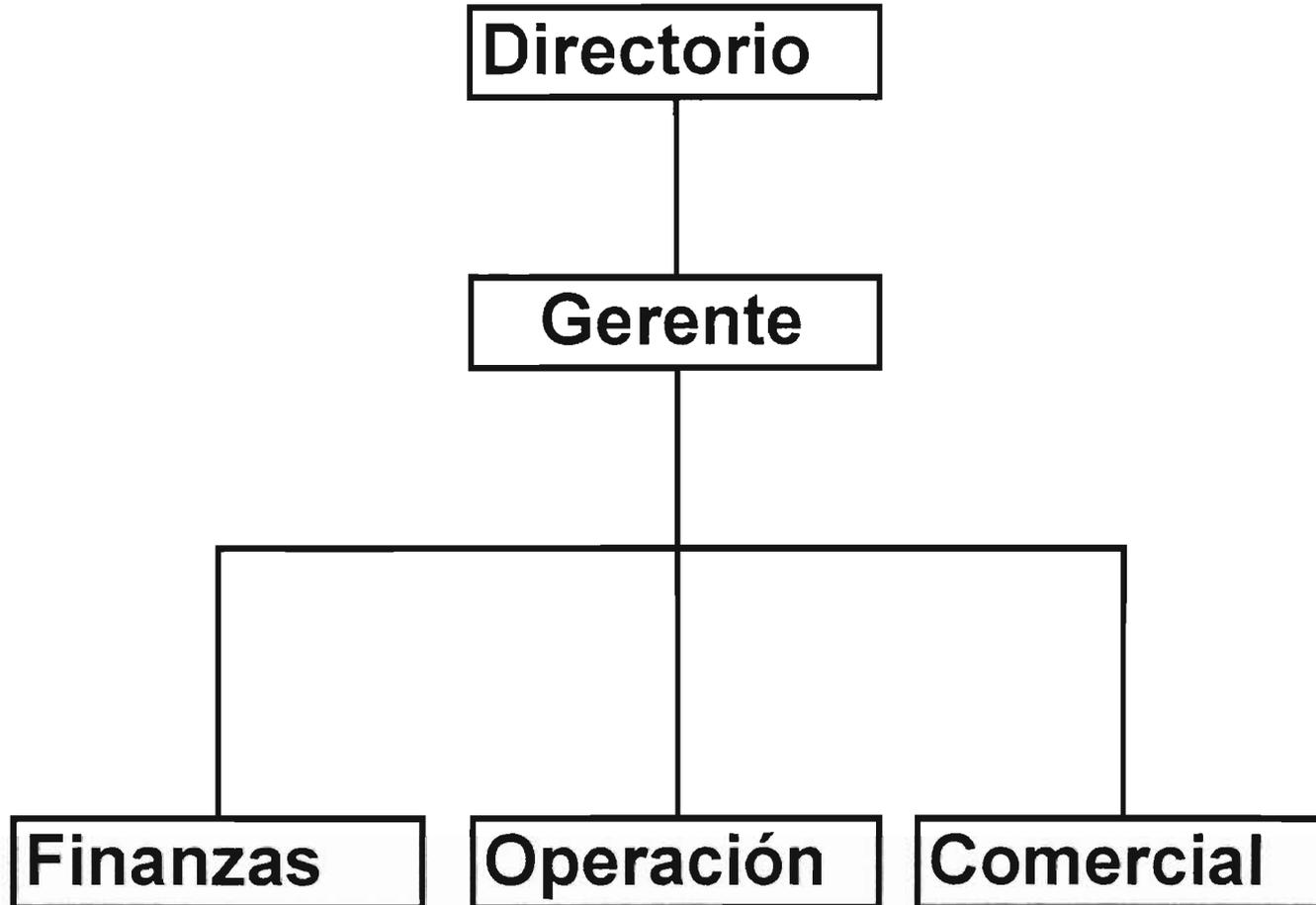
Central de comercialización

de CAMPOCOOP

ESTRUCTURA DE GESTIÓN PROPUESTA



ESTRUCTURA CLASICA





Necesidades de Control



Para Control de Gestión, hay 4 condiciones:

- Dueños dirigen, pero no operan la central
- Opera en puntos distantes, con independencia
- La Central será una empresa con estrategia
 - explotará una ventaja en un medio competitivo
- La Central es también un proyecto en marcha



La estructura tradicional:



- **Concentra decisiones en el gerente, pero:**
 - No es posible evaluar decisiones aisladas
 - No queda registro de toma de decisiones
 - Fuerte orientación al día a día
- **No hay seguimiento ni evaluación regular**
 - De gestión, de decisiones ni estrategia
 - Débil control decisiones y responsabilidades



Estructura propuesta:



- En base a 2 principios:

- **Centros de Responsabilidad interna: c/u**
 - Tiene objetivos y responsabilidades
 - Hay medios de control y evaluación
 - Hay seguimiento regular
- **Necesidad de una estrategia competitiva:**
 - Define la ventaja que se explotará
 - Determina roles y tareas por C de R
 - Es el marco en que se decide y se controla



Objetivos



- **Fortalecer el control interno y externo**
- **Especificar el rol de cada C de Responsabilidad**
- **Otorgar autonomía operativa a los C de R**
 - Esto genera motivación y autocontrol
- **Ser transparentes a terceros y al interior**
 - La idea: crear una cultura de confianza



El Administrador



- Responde de la marcha con 4 funciones:

- **Implementación física del proyecto**
- **Control de gestión operacional y financiera**
 - No está en el día a día de la operación
- **Configurar una estrategia comercial:**
 - Junto a los Jefes de línea
- **Conformar el equipo de trabajo**



Los Comités



- **Mejorar las decisiones y su evaluación:**

a través de sistemas formalizados de información

- exige preparación de temas y
- coherencia de objetivos
- la discusión favorece el equilibrio
- manteniendo responsabilidad individual

- **Permite seguimiento**

- Se registra el fundamento de las decisiones

- **Facilita coordinación**

- Se compromete a los participantes involucrados ⁷



Jefes de Línea



- **Operan como negocio:**
 - responden de ingresos y costos
 - informan al comité de negocios
 - con mucho apoyo de La Central
- **Están en el día a día ,pero**
- **Con visión de largo plazo:**
 - es decir, con intención de alianzas



Control de Gestión



- **Organiza y verifica la información:**

para Comités y Consejo de Dirección

- Elabora informes regulares

- Hace seguimiento: clientes, productos, etc

- **Apoya al Administrador y al Consejo**

- Relación con asesores externos

- Apoyo gerencial



Consejo de Dirección



- **Transmite sus objetivos**
 - Con sus decisiones y proposiciones
- **Controla la gestión y la estrategia**
 - Con informes estructurados y otros
- **Decide todo cambio de estructura**
 - O que comprometa a La Central



Tareas del Equipo Responsabilidad del Administrador



•Período inicial:

- Contrataciones (en función de estrategia)
- Estrategia de negocios y normas operativas
- Metodologías de Control de Gestión
- Definir los Comité y su operación

•Período de desarrollo:

- Integrar el Equipo interno
- Afinar el control (formal + motivacional)
- Consolidar estrategias de negocios



Las Ventajas



- **Permite al administrador liderar:**
 - al sacarlo del día a día
- **Se concentra en decisiones y su seguimiento**
- **Facilita operar procesos complejos:**
 - como las estrategias de negocios
- **Aporta motivación al Equipo**
 - más autonomía en decisiones operativas y objetividad en las evaluaciones



Fecha:

11 7 12 Julio 2001



RENDICION DE ACTIVIDAD UNO DE DIFUSION DEL PROYECTO "CREACION DE UN SISTEMA ESPECIALIZADO DE CONTROL DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA CAMPOCOOP PROPUESTA B-00-18
CONTROL DE PARTICIPANTES
(Año 2001)

Nº	REGION	Nombre del Dirigente	RUT	Valor de la Devolución	Firma de Recibí conforme
	METROPOLITANA	GLORIA GOMEZ			
	SEPTIMA	EMILIANO ABARCA			
	METROPOLITANA	FRANCISCO LEON			
	METROPOLITANA	LUIS ORELLANA			
	NOVENA	ENRIQUE BRICEÑO			
	CUARTA	FLORENO MARIÑO			
	OCTAVA	GUILLERMO BOLAÑE			
	CAMPO COOP	JUAN MARTINEZ		—	
	CAMPO COOP	EDGARDO REYES		—	
	CAMPO COOP	JUAN CACERES		—	



Fecha: 25, 26 JULIO 2001



RENDICION DE ACTIVIDAD DOS DE DIFUSION DEL PROYECTO "CREACION DE UN SISTEMA ESPECIALIZADO DE CONTROL DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA CAMPOCOOP PROPUESTA B-00-18
CONTROL DE PARTICIPANTES
(Año 2001)

Nº	REGION	Nombre del Dirigente	RUT	Valor de la Devolución	Firma de Recibí conforme
	OCTAVA	DOMINGO PIÑALEO DELLA O			
	OCTAVA	ORLANDO CID CATALAN			
	OCTAVA	DOMENICA RAMIREZ S.			
	OCTAVA	GERARDO VERNANDEZ P.			
	OCTAVA	SORGO MARTINEZ			
	OCTAVA	PEDRO TORA VARGAS			
	OCTAVA	ISMAEL SALAZAR JIRENEZ			
	OCTAVA	CARLOS OSES TORALES			
	OCTAVA	ISRAEL LAGOS L.			
	OCTAVA	EDUARDO TORAGA P.			



Fecha: 25, 26. Julio 2001



Nº	Nombre de la Cooperativa	Nombre del Participante	RUT	Valor de la Devolución	Firma de Recibí conforme
	OCTAVA	OLDO SOLAR RAUAYAL		-	
	OCTAVA	HERNAN SALAMANCA OEA		-	
	OCTAVA	RODOLFO ALBORNOZ			
	OCTAVA	LINA LAGOS PIVEDA			
	OCTAVA	MANUEL ALVAREZ R.			
	OCTAVA	MIRIAM OYEDA O.			
	OCTAVA	SERGE ESPINOZA M.			
	OCTAVA	ENRIQUE LOWELTE T.			
	OCTAVA	RAUL VILASENOR M.			
	OCTAVA	PATRICIA CANALES			
	OCTAVA	JOSE MARCIL PORTENO			

