Corpoica

CIMPA

República de Colombia

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

PADEMER

CAPACITACION TECNICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA AGROINDUSTRIA DE LA GUAYABA

Cómo manejar mejor su Empresa

2

AUTORES:
César Villamizar Q.
Luz María Calle H.
Luz Esperanza Prada F.
María Cristina Rangel M.
Zuleima Martínez L.
Humberto Jaimes V.
Carlos Gélvez T.
Gerardo Daza V.

CAPACITACION TECNICA
PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA AGROINDUSTRIA DE LA GUAYABA

2

Cómo manejar mejor
su Empresa

AUTORES: César Villamizar Q. - Luz María Calle H. - Luz Esperanza Prada F. - María Cristina Rangel M. - Zuleima Martínez L. - Humberto Jaimes V. - Carlos Gélvez T. - Gerardo Daza V.

DIRECTOR REGIONAL 7
Víctor Hugo Morales Núñez
Avda. Quebradaseca No. 31-39
Tel. 6345868 Bucaramanga

DIRECTOR CIMPA
César Villamizar Quiñones
Vía antigua a Cite Km 2
E-mail: cimpa@col1.telecom.com.co
Teléfono: 7486139 - 7486843
Barbosa, Santander

ADEMUCIS
Marina Prada
Presidenta

COOGUAYABA
Isaías Herreño
Presidente

PUBLICACION CORPOICA

EDICION
Luz María Calle H.
Nidia Ramírez G.

ILUSTRACIONES
Gregorio Barreto C.

FOTOGRAFIA
CIMPA

DISEÑO
Luis Fernando Rivero S.
Dpto. Creativo La Bastilla

REIMPRESION
Litografía La Bastilla Ltda

TIRAJE
500 Ejemplares

Bucaramanga, 2002.

PRESENTACION

Con el propósito de fortalecer el desempeño de las mujeres productoras de guayaba vinculadas a la Asociación de Mujeres Campesinas e Indígenas de Santander (ADEMUCIS) y de los fabricantes de bocadillo, socios de COOGUAYABA, se desarrolla la segunda fase de capacitación técnica sobre guayaba, también financiada por PRONATTA. Durante 1998, se ejecutó la primera fase, en la cual se capacitaron las mujeres de ADEMUCIS y los técnicos de las UMATA de doce municipios de Santander, en temas relacionados con manejo agronómico, poscosecha, comercialización y desarrollo humano. A partir de enero del 2000, se inicia la segunda fase sobre el procesamiento primario de la guayaba, las buenas prácticas de manufactura, la gestión de la empresa, la organización para el mercadeo y el desarrollo humano, dirigido a las mujeres de ADEMUCIS, a los productores de bocadillo y operarios de las fábricas, a los técnicos de las UMATA y a los docentes y estudiantes de institutos técnicos agropecuarios.

Al igual que en la primera fase, los participantes cuentan con el apoyo de un juego de cinco cartillas escritas en lenguaje sencillo e ilustradas de tal manera que facilitan la comprensión de los mensajes; que contienen los temas tratados durante los cursos y que son el producto de la interacción de un grupo de trabajo, conformado por especialistas en cada tema, quienes han diseñado, desarrollado y evaluado los contenidos, conjuntamente con los usuarios.

Esta cartilla sobre desarrollo empresarial contempla temas relacionados con el proceso y la gestión de la empresa, las relaciones con su entorno, la planeación en las empresas agroindustriales y las características de un buen empresario, entre otras.

Deseo resaltar el compromiso, el esfuerzo y la constancia del equipo de trabajo y la participación de los miembros de las dos organizaciones que participan en este proyecto.

César Villamizar Quiñonez
Director del CIMPA

Cómo manejar mejor su empresa

Para tener éxito en la administración de una empresa es necesario que las personas encargadas de hacerlo, manejen una imagen integral de ella, una visión de conjunto teniendo en cuenta todas sus partes, vinculadas entre sí, y sus relaciones con el ambiente externo.

La gestión empresarial concibe a la organización como *un conjunto de actividades estrechamente relacionadas y dependientes unas de otras*, que apuntan al logro de los objetivos de la empresa. Con una aplicación correcta de los principios de gestión de la empresa se mejora el quehacer administrativo y por consiguiente se contribuye al logro de los resultados planeados.

Como apoyo a la capacitación técnica sobre la guayaba se elaboró esta cartilla, con los siguientes objetivos:

- Apoyar el fortalecimiento de la gestión y el desarrollo de las organizaciones vinculadas a los procesos de producción y procesamiento de guayaba.

- Ofrecer procesos de capacitación sencillos, consistentes y completos sobre los elementos básicos de la gestión para el desarrollo empresarial.

- Incorporar conceptos sobre la planeación estratégica como instrumento práctico para jalonar procesos de Desarrollo Empresarial Participativo.

Cuando varias personas u organizaciones buscan objetivos y metas comunes, la estrategia para llegar a ellos es mediante la creación de empresas asociativas o cooperativas.

LA EMPRESA o unidad de producción, es un conjunto organizado e integrado de recursos FISICOS, HUMANOS, TECNOLOGICOS Y ECONOMICOS que van a satisfacer necesidades económicas, sociales y de servicios, de las personas o de otras organizaciones.

Para lograr que los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa sean satisfactorios, esta debe desarrollar un sistema propio de ADMINISTRACIÓN, el cual se define como "el conjunto de técnicas para dirigir, en forma óptima, el uso de los recursos productivos, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos".

Este conjunto de técnicas que utilizan las empresas para un mejor desempeño regularmente son: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN.

¿Qué es la planeación?

Con frecuencia, la planeación se considera la base de la administración y se refiere a un conjunto de decisiones sobre las actividades que un empresario debe emprender para lograr unos objetivos definidos. Es el proceso de decidir qué se debe hacer, cómo y cuándo se debe hacer y quién debe hacerlo.

Es la respuesta a las preguntas: ¿dónde estamos ahora? y ¿dónde queremos estar en el futuro?. El abismo entre ellos es lo que necesitamos hacer para lograrlo.

RAZONES PARA PLANEAR

El proceso de planeación de una empresa es importante porque:

- Se concentra la atención sobre el logro de objetivos definidos, sabemos para dónde vamos; lo que facilita la organización de la empresa y de sus actividades.
- Se reduce la incertidumbre, al definir una serie de actividades que pueden ser realizadas en un ambiente definido.
- Facilita el control, pues se identifican los factores que están afectando la eficiencia de la empresa.

La Planeación es la CLAVE del éxito de una empresa

¿Qué es la planeación estratégica en la gestión empresarial?

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización o empresa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla. Este proceso se inicia con la identificación y el análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. Con este diagnóstico que analiza dónde estamos hoy, se proyecta, dónde queremos estar.

La planeación es consecuencia de la manera como las actividades internas de la empresa se desarrollan y de los cambios del medio externo.

LA EMPRESA Y EL AMBIENTE INTERNO

Para el mejor desarrollo de una empresa se deben tener en cuenta los aspectos internos, cuyo propósito consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización como son: producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos.

La fortalezas son los recursos y las actividades sobresalientes que la empresa hace muy bien. Las debilidades son aquellos recursos o actividades en que se tienen deficiencias y que afectan el desempeño de la empresa. Estas variables son modificables por la misma empresa, lo cual permite formular planes de acción para mejorar la gestión al interior del negocio.

Por ejemplo, la disponibilidad de los recursos con los cuales cuenta la empresa, la capacidad del personal para realizar sus labores, la infraestructura física, los costos de producción, las estrategias de mercado, entre otros.

LA EMPRESA Y EL AMBIENTE EXTERNO

La empresa no existe en forma aislada, depende del medio externo donde toma sus insumos y donde se encuentran los consumidores a quienes suple con bienes y servicios.

Si una empresa quiere sobrevivir en el futuro, el empresario debe entender su medio externo y sus efectos. Un buen conocimiento del medio externo y de sus tendencias, ayuda a identificar las **oportunidades y amenazas** más rápidamente, decrece el riesgo de sorpresas y hace más efectiva la reacción del empresario ante diferentes circunstancias.

Las *oportunidades* son las situaciones económicas, sociales, políticas, tecnológicas y de competencia que pueden favorecer el desarrollo de la empresa. Las *amenazas* son todas aquellas situaciones que pueden afectar el progreso de la empresa, es decir aquellas que le traen riesgos.

Por ejemplo:

- Ambiente físico y geográfico: carreteras, centros de acopio, ubicación de otras empresas
- Los aspectos políticos, gubernamentales y jurídicos: leyes y otras disposiciones legales, estímulos al sector agropecuario, orden público, regulación de importaciones y exportaciones, normas de descentralización del municipio, reforma tributaria, entre otras.
- El ambiente económico: disponibilidad de crédito, nivel de ingresos de la población, tasas de interés, inflación, desempleo, precios de productos y servicios, y, contrabando, entre otros.

- El ambiente cultural, social y demográfico: patrones de consumo, tasas de nutrición, confianza en el gobierno, edad promedio de la población, medios de comunicación, entre otros.
- El ambiente tecnológico: oferta y uso de tecnologías, dependencia tecnológica de otras entidades, divulgación de las tecnologías.
- El ambiente competitivo: características de los competidores, capacidad de negociación, entre otros.

Para asegurar que el plan tiene mayor oportunidad de éxito, las preguntas básicas que se deben hacer en cada etapa del ciclo de planeación son las siguientes:

1. Por qué la empresa existe?

Define Misión — La misión muestra lo que una organización quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, el producto y la filosofía básica de la empresa.

2. A dónde queremos ir, qué queremos lograr?

Define objetivos y metas — Son los resultados a corto y largo plazo que una organización proyecta lograr mediante su misión básica. Deben ser cuantitativos, medibles, razonables, claros y coherentes.

3. Cómo podremos alcanzar los objetivos y las metas?

Define Estrategias — Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos y las metas. Deben aprovechar las fortalezas de la empresa tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

Asigna Recursos
Ejecuta la estrategia

Revisa los Progresos (evaluación)

¿Qué es un Plan de Acción?

El plan de acción es una descripción detallada de las actividades que se van a realizar para lograr los objetivos y metas.

Gran parte del éxito de un plan de acción depende de la claridad y de la exactitud de la redacción. Los pasos de un plan de acción deben ser elaborados tomando en consideración los mismos factores que se establecen para las metas medibles. Es decir, cada paso se debe plantear en términos de los resultados deseados. Tener un plazo determinado, una norma para evaluar su éxito, indicar el proceso que se va a seguir y que sea entendible.

¿Cuáles son los Pasos de un Plan de Acción

El viaje más largo se hace paso a paso. La destreza de elaborar planes de acción exitosos requiere una habilidad especial. Uno tiene que "proyectar" o "imaginar en el Futuro" todos los pasos o acciones para que la meta se cumpla satisfactoriamente.

En síntesis, los pasos del plan de acción son los siguientes:

1. Determinar, en orden prioritario, la actividad que se va a hacer.
2. Cómo se realiza la actividad
3. Quién es el responsable de que la actividad se cumpla, éste no necesariamente, es el responsable de ejecutar la actividad.
4. Cuándo se debe terminar la actividad

Un plan de acción debe contemplar los siguientes puntos: qué, cómo, quién, cuando, además de la evaluación. Puede ser sencillo o detallado.

¿Qué?

El "Qué" consiste en los pasos principales y específicos necesarios para lograr la meta; deben ser lo más concretos posibles.

¿Cómo?

Se puede pensar en el "como" en términos de la estrategia que se va a seguir, a los sub-pasos de la acción que se va a tomar para asegurar el resultado indicado en el "que". Hay muchas maneras de hacer algo. Cuál es el camino que se debe seguir.

¿Quién?

Es el nombre de la persona responsable de velar por el cumplimiento de cada actividad. No necesariamente es la persona que haga todo el trabajo, sino el responsable de impulsarlo, de superar los obstáculos, de conseguir la autorización para hacer los ajustes necesarios, entre otros.

¿Cuándo?

Hace referencia al tiempo que deben iniciarse los procesos y al que deben estar terminados. Por esta razón, se pide que los objetivos y las metas sean medibles y cuantificables.

EVALUACION

La parte de la evaluación es muy importante en el proceso administrativo, es aquí donde tantas veces se falla. Las tareas deben ser revisadas, PERIODICAMENTE, por los responsables para asegurar que las actividades destinadas a lograr cada meta, sigan un ritmo satisfactorio.

Se debe revisar el logro de las estrategias formuladas, con el fin de llegar, a las metas y a los objetivos, en el tiempo y cantidades esperados. Cuando las estrategias no se han cumplido se deben evaluar y, en caso que sea necesario, se deben reformular.

El CONTROL del Plan de Acción permite evaluar el grado de avance de los objetivos y metas propuestas, además facilita la toma de decisiones para corregir los desajustes y para aplicar las medidas necesarias que contribuyan al éxito de la empresa.

¿Qué es Organización?

La organización debe ser un proceso dinámico que reúne, coordina e integra un conjunto de personas en relación con unos recursos, para conseguir el resultado u objetivo fijado en la planeación.

En una empresa, sin importar su naturaleza, para llevar a cabo los planes y conseguir los objetivos, es necesario organizar la estructura de la misma antes de ponerla en acción.

La organización es una función que no solamente deben cumplir las empresas nuevas, sino todos aquellos que han descuidado la revisión periódica de su propia organización.

EL EMPRESARIO Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Para que un empresario pueda tomar decisiones acertadas necesita tener acceso a una información confiable y a la luz de esta información, realizar un análisis serio de los resultados esperados de cada una de las opciones disponibles.

Los conocimientos del empresario deben hacer relación a cuatro componentes básicos:

Conocimientos técnicos

Para el caso de una empresa de producción como es la finca, por ejemplo, el empresario requiere conocimientos sobre condiciones climáticas, tecnología de producción, sistemas de riego, problemas fitosanitarios y su control, métodos de empaque, variedades, mercadeo, entre otros.

Conocimientos sobre aspectos económicos

El empresario debe considerar la viabilidad económica de la empresa, tener conocimiento sobre los costos y los gastos que generará el bien o el servicio que se va a producir, los beneficios que generará, los factores económicos de riesgo, los precios, los volúmenes, entre otros.

Se deben analizar los cambios en cada uno de estos aspectos y el efecto sobre los resultados esperados para tomar la decisión de seguir adelante o detenerse.

Conocimientos administrativos

Están relacionados con la capacidad del empresario para coordinar, controlar y supervisar el desarrollo normal de las actividades planeadas. La gestión es el elemento más importante para lograr el éxito de cualquier plan y está definida por la capacidad del administrador de integrar los conocimientos técnicos, económicos, de mercado y su experiencia, en la toma de decisiones acertadas.

Conocimientos sobre mercadeo

El empresario debe basar la producción en la información que le revela el estudio de mercados. En él, se analizan las características y preferencias de los consumidores finales y procesadores con el fin de atenderlas.

¿Qué Características debe tener un Empresario?

- Asume los riesgos
- Aprovecha las oportunidades
- Conoce el ramo
- Está capacitado para administrar
- Tiene sentido de la organización
- Tiene iniciativa
- Es un líder
- Es innovador
- Es emprendedor
- Es independiente, pero se articula con otras empresas y el medio externo
- Es optimista

ERRORES COMUNES CUANDO SE CREA UNA EMPRESA

Diseñar un producto antes de encontrar un mercado

El mercadeo es la esencia de una empresa; no se puede producir para luego vender, la situación ideal es lo contrario, se debe producir lo que ya esté vendido.

Abrir el negocio con capital insuficiente

La mayoría de los negocios pequeños no consideran la necesidad de capital que se requiere para que la empresa supere la difícil etapa de los primeros tiempos. Es mejor demorar la apertura de la empresa hasta ahorrar o conseguir lo necesario antes de empezar.

Optimismo exagerado acerca del tamaño del mercado

Un nuevo negocio necesita hacer un buen cálculo anticipado de lo que serán sus ventas para que sus productos no terminen en la basura.

Crecimiento temprano

A medida que aumentan las ventas se necesitan cantidades de dinero cada vez más grandes para alimentar ese crecimiento pero se corre el riesgo de vender en exceso, es decir, crecer con mayor rapidez de lo que permiten los recursos en efectivo.

Confundir el efectivo con las utilidades

Con frecuencia, se encuentra que los empresarios utilizan el efectivo de los ingresos para mantener su estándar de vida y cuando llegan las cuentas no pueden pagarlas.

No llevar cuentas separadas

Muchos empresarios consideran que la contabilidad no es muy importante y mezclan los ingresos y pagos de sus diferentes negocios. Esto no permite tener información confiable de la empresa y es difícil llegar a saber, si se pierde o se gana.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANTUNES, C. 1992. Manual de Técnicas de Dinámica de Grupo, de sensibilización y lúdico-pedagógicas. Editorial Lumen. Buenos Aires, República Argentina. p228.

CASTILLO P. W. 1991. Dinámica de Grupos Populares. Editorial Lumen. Buenos Aires, Argentina. p159.

CASTILLO P. W. C.1998. Dinámica de grupos populares. "Lo que puedes hacer como individuo por el bien de tu comunidad". Editorial Diana, México. Primera edición.

COL 87 / 003. El Desarrollo Empresarial Participativo.

CONTRERAS B., M. E. Fenomenología de la Empresa. ICFES, UNISUR. Bogotá.

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw Hill. Ultima edición. México.

DELMAÍZ. Todo lo que usted debe saber y puede hacer con fécula del maíz maizena.

FRED R. D. La Gerencia Estratégica. Editorial LEGIS. Ultima Impresión.

GARCIA M. R. 1977. Control de Gestión. Conceptos Básicos. ICBF.

SENA CENICAFE. 1999. Gestión Empresarial. Impresión FUNDESCO. Ibagué.

GUTIÉRREZ J. L. Cavilaciones. "El arte de vivir exitosamente". Tomo 1.

HAY, L. 1990. Ámate a ti mismo: cambiarás tu vida. Manual de Trabajo. Ediciones Urano. Argentina, Colombia, España, México y Venezuela. p183

I. IJJÁSZ S., EMOKE. 1992. Guayaba, las mejores recetas, tierra americana. Primera edición. Editorial panamericana, Editorial voluntad S.A.

INVIMA Ministerio de Salud, Decreto 3075 de 1997

PROJUVENTUD. Manual para el Trabajo de Grupos. 145p.

SENAFAD. Administración cooperativa. Conceptos Básicos de Organización.

SENA PMUR. Características de las Empresas Asociativas. SENA. Preparación, Establecimiento y Consolidación de Empresas Asociativas.

SUÁREZ O. 1998. Talleres para el crecimiento en grupo. Edit. Paulinas, Grupo editorial latinoamericano. Santafé de Bogotá,

UIS- INSED. Teoría de la empresa.