

## **Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres Centros de Acopio de leche vinculados al Centro de Gestión de Paillaco, Región de Los Ríos, Chile**

### **Economic-financial diagnosis and strategic planning of three Milk Collection Centers linked to the management of Paillaco, Los Ríos Region, Chile**

*Kelly Dumorné\**

#### **Resumen**

Durante el primer semestre de 2010 se estudió la gestión realizada por tres Centros de Acopio Lechero, además de un análisis estratégico de las mismas organizaciones. Estos Centros de Acopio se encuentran en la Provincia de Valdivia, Región de Los Ríos, Chile; asimismo, se examinó la evolución financiera y económica contable (últimos tres años) de las organizaciones. El análisis financiero consistió en el estudio de solvencia y liquidez, mientras que el análisis económico abarcó el estudio de la rentabilidad de los capitales propios (rentabilidad financiera) y de los capitales totales (rentabilidad económica) y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las organizaciones, que se realizó para diseñar un plan de desarrollo estratégico para los Centros de Acopio dada la situación de vulnerabilidad en que se encuentran. Al estudiar la evolución de la rentabilidad financiera y económica de cada organización, se pudo determinar que las rentabilidades del capital propio y del capital total han sido muy variables en los últimos tres años, hacia rentabilidades decrecientes.

**Palabras clave:** análisis económico-financiero, centro de acopio de leche, planificación estratégica.

---

\* Master en Desarrollo Rural de la Universidad Austral de Chile. Doctorante en Ciencias de Recursos Naturales en la Universidad de la Frontera, Chile. Profesor-Investigador de la Universidad del Estado Haitiano (UEH). Temáticas de especialización: derechos económicos, sociales, culturales, políticas públicas y seguridad alimentaria. Correo electrónico: dumornek@gmail.com

## Abstract

During the first half of 2010, a study was conducted of the management of three Milk Collection Centers, in addition to a strategic analysis of these organizations. These Collection Centers are located in the Province of Valdivia in Chile's Los Ríos Region, and the financial, economic and accounting evolution (over the past three years) of these organizations was examined. The financial analysis involved a solvency and liquidity study, while the economic analysis encompassed a study of the return on equity (financial profitability) and the return on total capital (economic profitability), and a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) of the organizations, to design a strategic development plan for the Collection Centers in response to their current vulnerability. By studying the evolution of the financial and economic profitability of each organization, it was determined that the return on equity and on total capital have been highly variable during the past three years, leading towards decreasing profitability.

**Key words:** economic-financial analysis, milk collection center, strategic planning.

## Introducción

Los cambios externos y el desarrollo de Chile conducen al sector agrícola a una situación diferente, y plantean, en general, nuevos desafíos a la agricultura. Lo que se observa en países más avanzados, y también en Chile, es que el cambio fundamental está en la estructura o el estilo de gestión empresarial que deberá tomar la actividad agrícola. Es así que, para hacer frente a los cambios que se avecinan, se necesita de un enfoque imaginativo, audaz, objetivo, acorde con los principios de la economía social de mercado y la apertura de los mercados internacionales.

A su vez, la globalización de la economía obliga al sector agrícola, especialmente a los medianos y pequeños productores, a afrontar una competencia diaria más dura y compleja. Esto los lleva a modernizarse para alcanzar la transformación productiva, que exige ser competitiva y ponerse al servicio de las necesidades alimenticias del presente. Por ende, para que este sector trabaje con visión empresarial, con el nuevo enfoque de producir mirando hacia el mercado y a las demandas de los consumidores, resulta clave que eleve su competitividad, con acciones como la innovación tecnológica, el mejoramiento de la gestión de sus empresas individuales y asociativas, la comercialización y la distribución.

Los Centros de Acopio de Leche (CAL) nacieron en los años ochenta del siglo pasado, con un importante auge en la década siguiente, con la idea de disminuir los costos de recolección para las plantas y mejorar la calidad de leche producida por los campesinos. Sin embargo, su crecimiento, avance y desarrollo se han visto frenados, llegando incluso muchas de estas organizaciones a desa-

parecer del mercado. Cuando se consideraba que su destino era desaparecer con la modernización de los sistemas económicos, la fuerte presencia del mercado como eje de la economía y su globalización han hecho que hoy nuevamente la existencia y permanencia en el tiempo de la llamada agricultura familiar o campesina, esté en la preocupación de todos los tomadores de decisión de políticas (Apey *et al.*, 2006: 38-41).

Desde la década de mil novecientos ochenta la agricultura chilena se encuentra sometida a grandes tensiones que se derivan de los cambios experimentados en los escenarios de la economía mundial, la globalización creciente de los mercados y la incorporación de Chile a tratados internacionales de libre comercio (Sandoval y Gómez, 1999: 148).

La diversificación productiva en la agricultura chilena es otro elemento clave para su desarrollo futuro, uno de los productos que emerge con mayor fuerza es la importancia de las economías de tamaño o de escala (Domínguez, 2000: 91-93).

En este contexto, el auge y las dificultades que hoy enfrentan los CAL vinculados al Centro de Gestión de Paillaco (CEGE Paillaco),<sup>1</sup> se relacionan con la necesidad de los productores de entregar un mayor volumen de leche y mejorar la calidad de su producto, y tal vez hoy lo más importante, mejorar la gestión administrativa y económica de la organización y del negocio lechero; así podrán finalmente optar a un mayor precio. Sin embargo, para competir en el mercado requieren de una eficiente gestión empresarial, tanto en la producción de leche como en otras unidades de negocio.

Existen dos objetivos principales para un Centro de Acopio, el primero pretende resolver problemas logísticos para que la leche de comunidades de pequeños productores esté disponible en calidad y cantidad y el segundo objetivo es la labor de coordinación y gestión que debe realizar el CAL para que el grupo de productores sea un oferente de leche activo y técnicamente responsable (Heimlich y Carrillo, 1995: 166).

El objetivo de este trabajo consistió en evaluar el actual estado financiero y económico, la realización de diagnóstico administrativo y de gestión, realizar un plan de desarrollo estratégico de mediano y largo plazo para tres Centro de Acopio en la comuna de Paillaco, Región de Los Ríos, Chile.

---

<sup>1</sup> Los Centros de Gestión Empresarial (CEGE), fueron creados en 1995 por el Ministerio de Agricultura de Chile con el objetivo de modernizar y transformar la agricultura familiar y campesina. De esta forma, el proyecto de Centros de Gestión en Chile se materializa oficialmente el 21 de diciembre de 1995, con la firma de dos convenios: uno, entre el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y la Universidad Austral de Chile para diseñar e implementar un CEGE, en la provincia de Valdivia, comuna de Paillaco, X Región, y el otro, entre INDAP y la Universidad de Talca para implementar un CEGE en la comuna de Pelarco, VII Región.

## Zona de estudio

La investigación se llevó a cabo en tres organizaciones ubicadas en la comuna de Paillaco, XIV Región de Los Ríos, a 48 kilómetros al sur de la Ciudad de Valdivia. El área geográfica donde están las instalaciones de los Centros de Acopio limita al Norte con la comuna de Valdivia y Los Lagos, al Sur con la comuna de La Unión, al Oriente con la comuna de Futrono y al Poniente con la comuna de Corral.

**Mapa 1: Ubicación de la Región de Los Ríos, Chile.**



Fuente: Propia, en base a datos SIT. Instituto Geográfico Militar

El análisis por provincia de los Centros de Acopio de Leche (CAL) y sus fechas de creación, demuestra que Valdivia ha sido la provincia que inició a nivel regional la creación de Centros de Acopio, lo que persistió prácticamente sin alteración durante ocho años, hasta 1992, cuando comenzaron a crearse otros CAL en el resto de la región (Vidal *et al.*, 1997: 115).

## Metodología

Parte del material utilizado en esta investigación, corresponde a variables consignadas en una base de datos aportada principalmente por el Centro de Gestión de Paillaco, a partir de la cual,

se determinaron y analizaron una serie de indicadores económicos y financieros, luego, estos se compararon entre las organizaciones y con estándares referenciales. La otra parte corresponde a antecedentes recopilados directamente en terreno durante visitas efectuadas a las organizaciones en estudio, a sus socios y a sus dirigentes, a través de entrevistas y reuniones. Las empresas estudiadas fueron las organizaciones campesinas de Santa Rosa,<sup>2</sup> Pellonsa<sup>3</sup> y Pichirropulli.<sup>4</sup> Estas organizaciones, a través del Centro de Acopio, entregan su producción de leche a COLUN<sup>5</sup> las dos primeras y a SOPROLE<sup>6</sup> la última, y están ubicadas en la comuna de Paillaco.

La Cooperativa Santa Rosa fue creada en 1989, contaba con 17 socios en 2011, mientras el Centro de Acopio de Pellonsa, creado en 2007, tenía 23 socios, y el Acopio de Pichirropulli, creado en 1991, registraba alrededor de 18 socios, lo que sumaba un total para las tres organizaciones de 58 socios para el año 2011. Cabe destacar que estos CAL, además reciben leche de proveedores “no socios”, y durante el año 2010 recibieron y vendieron alrededor de 3 150 220 litros de leche. Por otra parte, la asociación de los agricultores permitió que como organizaciones se pudieran relacionar comercialmente e implementar otras unidades de negocios y servicios adicionales como las siguientes:

Por otra parte, la asociación de los agricultores permitió que se pudieran relacionar, como organizaciones, comercialmente e implementar otras unidades de negocios y servicios adicionales como las siguientes:

- Prestación de servicios de maquinarias agrícolas.
- Unidad de comercialización de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas y agroquímicos; detergentes, concentrados y productos veterinarios, entre otros).

---

<sup>2</sup> Santa Rosa es una cooperativa agrícola campesina creada en 1989, se encuentra en la Región de Los Ríos, comuna de Valdivia, en 2011 contaba con 17 productores, reciben leche de proveedores que no son miembros de la cooperativa; a través de los Centro de Acopio de Leche (CAL) Santa Rosa entrega su leche a la Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Limitada (COLUN).

<sup>3</sup> Pellonsa es una sociedad anónima creada en 2007, se encuentra en la Región de Los Ríos, comuna de Valdivia, en 2011 contaba con 23 productores de leche, también reciben leche de proveedores que no son socios; a través de los CAL Pellonsa entrega su leche a la Sociedad de Productores de Leche (SOPROLE).

<sup>4</sup> Pichirropulli es una sociedad anónima creada en 1991, se encuentra en la Región de Los Ríos, comuna de Valdivia, en 2011 tenía alrededor de 18 socios, reciben leche de proveedores no socios, a través de los CAL, la cooperativa entrega su leche a COLUN.

<sup>5</sup> COLUN (Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Limitada): es una compañía cooperativa de leche y sus derivados de la ciudad de La Unión (Región de Los Ríos, Chile). La cooperativa fue fundada el 24 de junio de 1949 por 70 socios de la zona.

<sup>6</sup> SOPROLE (Sociedad de Productores de Leche): es una empresa chilena fabricante de productos lácteos que fue creada en 1948.

- Unidad servicios varios: asesoría técnica, asistencia agronómica y veterinaria; arriendo asociado y centralizado de maquinaria agrícola.
- Producción y comercialización de papas (Cooperativa Santa Rosa).

La información necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación, se obtuvo a través del Centro de Gestión de Paillaco y de las mismas organizaciones. Se utilizaron documentos como Balances y Estados Resultados de cada organización, elaborados por el contador del CEGE (Centro de Gestión Empresarial). Por otra parte, se realizaron entrevistas, que incluyeron a dirigentes y socios, vinculados a cada organización.

El trabajo de investigación se dividió en dos etapas: la primera fue realizar un diagnóstico administrativo de las organizaciones y calcular los indicadores financieros y económicos más relevantes de las mismas, a partir de la información obtenida de los Balances y Estados Resultados.

La segunda etapa, referida a la realización de *focus groups* o talleres en el área de estudio para recopilar información y llegar a la generación de consensos, para lo cual se utilizó la metodología empleada por Lerdón (1999: 19), además de efectuar entrevistas a los socios y dirigentes de cada grupo. A través de lo anterior, se realizó un análisis FODA, y se definió la Misión, Visión y Objetivos de cada organización en estudio.

Para realizar este diagnóstico del funcionamiento administrativo de cada organización se llevó a cabo un primer taller donde se analizó, en conjunto con la directiva de cada organización lo relacionado con la planificación y dirección. Luego se determinaron, a través de un formulario, los roles y funciones de los trabajadores relacionados directamente con cada Centro de Acopio.

Desde un punto de vista exclusivamente económico, el fin primordial de la empresa es obtener la máxima rentabilidad (Lerdón, 1997: 91). Sin embargo, el análisis financiero, constituye un enfoque metodológico para reunir información cuantitativa a nivel de la firma, por lo que resulta ser una fuente de información de gran valor para complementar el análisis competitivo (Hax y Majluf, 1999: 136).

Esta es la forma más frecuentemente empleada para llevar a cabo el análisis de los estados financieros. El análisis de razones o indicadores apunta a caracterizar a la firma en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una compañía. Usualmente se categorizan en cinco tipos: indicadores de liquidez, de estructura de capital o endeudamiento (o solvencia), de rentabilidad, de rotación o eficiencia (o actividad) e indicadores del mercado accionario (Hax y Majluf, 1999: 136). Los indicadores de rentabilidad miden la habilidad de la empresa para generar beneficios (Hax y Majluf, 1999: 136). Estos mismos indicadores

calculados en un análisis financiero tienden a expresar la rentabilidad financiera, económica y de los capitales propios o totales (activo total).

Para determinar la situación financiera contable de los tres Centros de Acopios de Leche se calcularon y analizaron indicadores financieros definidos en la revisión bibliográfica, utilizando la clasificación empleada por Lerdón (1997: 91), a partir de documentos como los Balances y los Estados Resultados de los años 2008, 2009, 2010 de cada organización. Los indicadores financieros que se analizaron en este trabajo fueron los siguientes:

<i>Indicadores de Solvencia</i>	
• Tasa de solvencia	
$TS = \text{tasa de deuda AFD} = \text{activos fijos y diferidos}$	(1)
• Tasa de autonomía financiera	
$TAF = \text{Capital contable} / \text{activos totales}$	(2)
• Grado de endeudamiento	
$GE = \text{Pasivo total} - \text{capital propio} / \text{pasivo total}$	(3)
$\text{Deuda largo plazo} / \text{capital propio}$	(4)
<i>Indicadores de Liquidez</i>	
• Capital de operación	
$CO = (\text{Stock totales} + \text{disponible}) - \text{pasivos totales}$	(5)
$\text{Activo circulante} - \text{pasivo circulante}$	(6)
• Necesidad en capital de operación	
$NCO = \text{Activo circulante (Stock total)} - \text{pasivo circulante}$	(7)
• Situación de liquidez = $(\text{Capital de operación} - \text{necesidad de capital de operación})$	(8)
• Liquidez reducida = $\text{Activos circulantes} / \text{pasivos circulantes totales}$	(9)

Para determinar la situación económica contable de los tres de Centros de Acopios de Leche se calcularon y analizaron indicadores económicos definidos en la revisión bibliográfica, utilizando la clasificación empleada por Lerdón (1997: 91), a partir de documentos como los Balances y los Estados de Resultados de los años 2008, 2009, 2010 de cada organización. Los indicadores económicos que se analizaron en este trabajo fueron los siguientes:

Rentabilidad de los capitales propios o financiera: Para determinar la rentabilidad de los capitales propios invertidos en cada Centro de Acopio, se considera el beneficio después de deducidos los impuestos e intereses con los que es remunerado el capital ajeno utilizado (Lerdón, 1997: 91).

Rentabilidad de los capitales totales o económicos: En este caso se pretende conocer el beneficio neto disponible para remunerar los capitales propios, en forma de dividendos o retiros privados y los capitales ajenos, en forma de intereses, para lo cual se debe considerar el beneficio antes de deducir intereses, pero después de deducir los impuestos (Lerdón, 1997: 91).

Como metodología de trabajo, también se realizó una planificación estratégica, cuya base fue constituida por el diagnóstico estratégico, el cual se llevó a cabo metodológicamente a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), definido y explicado anteriormente en la revisión bibliográfica y basado en Muchnick (1999: 27).

La realización de este análisis incluyó la generación de consenso, frente a apreciaciones muy divergentes respecto a un mismo tema consultado, considerando la participación activa de socios y dirigentes en los talleres de trabajo, logrando así diseñar una metodología de planificación aplicable en las organizaciones campesinas, para detectar sus problemas y sus alternativas de solución. Para esto, se realizó, en primera instancia, una reunión con la directiva, en que se presentó y explicó el trabajo a desarrollar, además de fijar la fecha de los talleres correspondientes; posteriormente se efectuaron los tres talleres planificados y la presentación de resultados finales.

Como se señaló anteriormente, en el primer taller o *focus group*, se determinó en forma general el funcionamiento administrativo de cada organización, analizando los aspectos positivos y las falta de la misma. Para esto, se hicieron una serie de preguntas a la directiva de cada organización, con lo que se obtuvo la información necesaria. Por otra parte, en el segundo taller se definió la Misión, la Visión, los Objetivos y el análisis FODA, en conjunto con la directiva y con los socios de cada organización, a través de un formulario, debidamente validado en terreno. Finalmente, en el tercer taller se llevó a cabo la generación de consenso, para lo cual se utilizó la siguiente metodología (Lerdón, 1999: 19).

## **Resultados y discusión**

### *Planificación de las organizaciones*

La planificación es la base de la administración de una empresa, es determinar hoy lo que se hará mañana, es decir, dado un objetivo, se debe estudiar cómo se va a realizar el trabajo. Las informaciones recabadas permitieron constatar que, existe una planificación de las actividades

desarrolladas por cada organización con base en un presupuesto de caja, de acuerdo a lo aprobado y acordado por cada directorio. El plan de trabajo se realiza para un año (el año agrícola), es decir, solo se hace planificación de corto plazo y es dinámico, ajustándose de acuerdo a las circunstancias y necesidades de las actividades.

Sin embargo, no existe un documento formal, explicativo, en el cual se desarrolle en forma explícita el presupuesto de caja. Además, no se tiene claro quiénes deben trabajar en la realización de la planificación o presupuesto anual de las empresas. Existe una confusión y desconocimiento de los roles y funciones, ya que todos los directivos participan directa e indirectamente en ella. Se desconoce que los encargados de hacerla y quienes participan activamente son el gerente, el presidente, la secretaria y el agrónomo, además de los asesores del CEGE Paillaco.

Las organizaciones persiguen conseguir el mejor uso de los recursos para poder lograr los objetivos de las empresas, lograr eficiencia, calidad y flexibilidad en el trabajo. Consiste en ordenar o coordinar los distintos factores que participan en la estructura de una empresa para alcanzar los objetivos trazados en la etapa de planificación.

### *Liderazgo*

El liderazgo es la cualidad que permite al líder mover individuos o grupos hacia metas deseadas. Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (Koontz y Wehrich, 1994: 565). A partir del estudio realizado, se puede observar la existencia de liderazgos demasiado fuertes y negativos para las organizaciones, presentes en las directivas que no le permiten surgir como organización, además de la existencia de rivalidades dentro de la misma directiva, lo que también influye en forma negativa. Por otra parte, se observa falta de apoyo de parte de los dirigentes de más edad respecto al gerente de las organizaciones, como líder y sobre todo en sus labores, ya que este último asume demasiadas responsabilidades.

Según Bateman y Snell (2001: 685), un líder tiene que ofrecer tres características principales: dirección, es decir, eliminar incertidumbres y dudas, coordinar los esfuerzos, llevar la delantera y enseñar el camino; empuje, motivación de liderazgo, integridad, confianza en sí mismo, conocimiento del negocio y representación.

### *Características sociales y prediales de los socios de las organizaciones*

La edad promedio de los productores de leche estudiados en las organizaciones es de 55 años con un rango de 35-65 años, Entre las razones para justificar la mayor edad promedio de los campe-

sinos, con respecto a la población urbana, se encuentra la migración de los jóvenes y mujeres a la ciudad. El promedio de la superficie de los predios es de 26 hectáreas, variable que fluctúa en un rango de 3 el más pequeño, hasta 94 el de mayor superficie.

### Cuadro 1: Distribución de socios, según edad.

Edad	N°	%
<= 35 años	15	26
> 35 < 65 años	17	29
> 65 años	26	45
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos del Centro de Gestión de Paillaco 2011

Estos predios presentan en promedio 19 hectáreas de praderas dedicadas a la lechería, el resto es utilizado para sembrar diferentes cultivos, como trigo, avena grano y papas. Con respecto a masa ganadera, los proveedores de cada organización tienen en promedio 14 vacas por agricultor, además de vaquillas, y ovinos, en algunos casos.

### Cuadro 2: Características de las organizaciones estudiadas.

Centro de Acopio	Año de creación	Número de socios	Volúmen de leche (litros)
Santa Rosa	1989	17	1.564.724
Pellonsa	2007	23	1.023.345
Pichurropulli	1991	18	562.151

Fuente: Base de datos del Centro de Gestión Empresarial de Paillaco 2011

El promedio de edad de los proveedores o socios de cada organización es de 55 años; sin embargo, como se señaló anteriormente, la mayor proporción (45%) de agricultores tiene 65 o más años de edad, contrastando con el menor porcentaje (26%) de proveedores que tienen 35 años o menos. Lo anterior concuerda con lo expresado por (Berdegue, 1999: 132), quien señala que el promedio de edad de los jefes de hogar es de 55,5 años, tanto para los hogares organizados como para los no organizados en las Empresas Asociativas Campesinas (EAC).

### Cuadro 3: Distribución del número de vacas y número de socios.

Número de vacas	Número de socios	(%)
1-10	18	31
11-20	23	40
21-47	17	29
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos del Centro de Gestión de Paillaco 2011

Del Cuadro 3 se desprende que la mayoría de los socios de las organizaciones tienen entre 11 a 20 vacas, (40%), seguido por los que tienen entre 1 a 10 vacas (31 %), y finalmente los que tienen entre 21 a 47, que representan un 29%, lo que no limita el volumen de leche que pueden producir los agricultores en forma individual.

Con respecto a lo anterior, Álamos (2002: 38) indica que al analizar el número de vacas por estrato según tamaño predial en Chile, se observa que la mayor cantidad de vacas de lechería la poseen los agricultores que tienen entre 1 y 100 hectáreas de terreno (257.725 vacas), mientras que los propietarios con extensiones que van de 200 a 500 hectáreas poseen en promedio un número menor de animales (247.229 vacas), lo que demuestra la importancia que tienen los pequeños productores en el mercado lácteo en Chile.

#### *Situación financiera y económica de las organizaciones*

A través de los indicadores financieros, se puede analizar la situación financiera contable de las empresas en un momento determinado, ya que se calculan a partir de los balances de las empresas. Para esto se utilizó la clasificación establecida por Lerdón (1997:91). Con respecto a los indicadores se calcularon, tasa de solvencia, tasa de autonomía financiera, grado de endeudamiento, capital de operación, necesidad en capital de operación situación de liquidez y liquidez reducida. La tasa de solvencia supera normal en el caso de Santa Rosa para los tres años calculados y Pichirropulli en el 2008 y Pellonsa por debajo de lo normal para los tres años, en donde la tasa de solvencia debería ser superior a 67%, es decir los capitales propios deberían financiar al menos un 40% del activo total ya que un nivel más bajo podría perjudicar la autonomía de la empresa.

El valor calculado permite señalar que las empresas analizadas poseen un alto grado de independencia frente a sus proveedores y que el activo es financiado en su gran mayoría en el caso de Santa Rosa y Pichirropulli.

El grado de endeudamiento según Lerdón (1997: 91) no debe ser superior a 60%, es decir, los capitales propios deberían financiar como mínimo el 40% de los activos de la empresa. Las empresas estudiadas, como Santa Rosa y Pichirropulli, presentan bajo grado de endeudamiento, es decir su patrimonio es mayor que las deudas totales, caso diferente a Pellonsa que presenta alto grado de endeudamiento.

Esta situación pone seriamente en riesgo la autonomía financiera de la empresa, es decir que el patrimonio de la misma es menor que el endeudamiento. Ante este tipo de situaciones es recomendable analizar la factibilidad de renegociar las deudas de corto a largo plazo o disminuir el endeudamiento a corto plazo para mejorar la solvencia de la empresa. Lerdón (1997: 92) define el capital de operación determinando en forma estática a nivel balance, como la diferencia entre el activo circulante (*stock*+realizable+disponible) y el pasivo circulante o deudas a corto plazo, el mayor capital es \$ 86.719.025 y el menor es \$ -1.610.300. Este valor es positivo en la mayoría de las empresas, lo que da un margen de seguridad para su explotación cotidiana y asegura un nivel mínimo de ciertos activos circulantes, cuya permanencia es necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, la necesidad de capital de operación está dada por el *stock* total, más los créditos otorgados a clientes, menos los créditos obtenidos de los proveedores. Este indicador es positivo para la mayoría de las empresas lo que significa que existe en el periodo planificado una necesidad neta de recursos. Lo anterior, origina una situación de liquidez negativa, la cual depende del equilibrio financiero a corto plazo entre el capital de operación y la necesidad de capital (Lerdón, 1997: 92).

De esta forma la situación de liquidez de las empresas ha sido empeorada a lo largo de los años con la única excepción de Pichirropulli 2008, que presenta situación de liquidez positiva, lo que refleja una buena capacidad de pago en relación a las fechas de vencimiento de las deudas a corto plazo, siendo eso importante desde el punto de vista financiero. El resto de las empresas presenta una situación de liquidez negativa, debido principalmente al endeudamiento a corto plazo.

**Cuadro 4: Indicadores financieros y económicos para las tres empresas estudiadas.**

	Año	TS	TAF	GE	CO	NCO	SL	LR	RF	RE
<b>Santa Rosa</b>	2008	85%	-----	15%	86.719.025	101.737.674	-15.018.649	2.4	9%	8%
	2009	84%	-----	16%	69.525.616	132.369.364	-62.843.748	1.69	17%	14%
	2010	82%	-----	18%	84.189.650	163.852.073	-79.662.423	1.62	4%	3%
<b>Pellonsa</b>	2008	18%	-----	82%	-1.610.300	8.189.767	-9.800.067	0.95	81%	14%
	2009	29%	69%	71%	4.731.303	5.384.302	-652.999	1.3	49%	14%
	2010	33%	90%	67%	14.854.477	25.833.935	-10.979.458	1.76	25%	8%
<b>Pichirropulli</b>	2008	68%	388%	32%	24.194.835	2.514.649	21.680.186	2.58	-2%	-1%
	2009	60%	397%	40%	-7.848.666	-2.155.920	-10.004.586	0.60	19%	11%
	2010	60%	696%	40%	-15.666.753	-7.237.504	-22.904.257	0.49	22%	13%

Fuente: cálculos propios, con información de los balances y estados de resultados de los organizaciones de los últimos tres años 2008, 2009, 2010

CA: Centro de Acopio.

TS: Tasa de solvencia.

TAF: Tasa de autonomía financiera.

GE: Grado de endeudamiento.

CO: Capital de operación.

NCO: Necesidad de capital de operación.

SL: Situación de liquidez.

LR: Liquidez reducida.

RF: Rentabilidad financiera.

RE: Rentabilidad económica.

Según Lerdón (1997: 91), la rentabilidad del capital propio o la financiera permite medir la tasa de interés que producen los fondos propios invertidos por el empresario o por los socios de la empresa, considerando como tales tanto el capital aportado al construirse la empresa o posteriormente con motivo de una ampliación, así como beneficios obtenidos durante los años de funcionamiento y que permanezcan invertidos bajo la forma de reservas. El valor de la rentabilidad financiera ha sido variable para las empresas, oscilando desde 81% hasta una rentabilidad negativa de -2%. La rentabilidad del capital total tuvo un valor máximo de 14% hasta una rentabilidad negativa de -1%.

*Plan de desarrollo estratégico*

Para poder realizar la planificación estratégica de las organizaciones, se analizaron variables como la Visión, la Misión, los Objetivos y el FODA, que serán descritas a continuación (cuadros 5 y 6). La Visión fija el norte de la organización, indica hacia dónde se quiere ir, permitiendo coordinar un equipo de personas, de modo que sus esfuerzos se canalicen en la misma dirección (Lerdón, 1999: 20). Este mismo autor señala que la expresión del propósito del negocio de la organización, así como el grado de excelencia requerido para asumir una posición de liderazgo competitivo, es un primer paso esencial en la formulación de una estrategia de negocios.

De las proposiciones formuladas por los participantes referidas a la Visión y Misión de las organizaciones, así como los resultados de las evaluaciones de los grupos vertidas en los talleres realizados en 2011, el Cuadro 5 muestra lo que respecta a las primeras dos variables.

**Cuadro 5: Visión y Misión de las organizaciones.**

Centro de Acopio	Visión	Misión
Santa Rosa	Ayudar a los agricultores en proyectos y adquisiciones y ventas de productos agrícolas y así ser una empresa líder en el futuro a nivel regional y nacional.	Mejorar y aumentar la producción de leche. También captar nuevos negocios para favorecer a los agricultores con insumos para el rubro, y así mejorar la situación económica de los mismos a través de capacitación.
Pellonsa	Ser dueño de sus predios a largo plazo y mejor Centro de Acopio en la región.	Crecer como empresa para ayudar a los pequeños productores y así entregar una leche de mejor calidad.
Pichirropulli	Ser una organización líder en la calidad y la producción de leche.	Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores asociados a la Agrícola Pichirropulli a través de la comercialización de sus productos.

Fuente: Propia a partir de los talleres realizados en consensos

A partir del análisis FODA, se pudo concluir que se generó consenso en que la Visión de cada organización es agregar valor a los productos, mejorar la calidad de leche, buscar nuevas alternativas de negocio y ser empresas líder en la región, determinando como Misión “crecer como empresas y mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores, también la calidad de la leche, y así mejorar la situación económica de los mismos a través de capacitación.

## Cuadro 6: Análisis FODA de las organizaciones.

### Santa Rosa

#### • Fortalezas

1. Organización y unidad como grupo.
2. Tener buena relación con la Industria lechera, INDAP y entidades con las que trabajan en general.
3. Aprovechar bien los subsidios y la asistencia técnica que se les otorga.
4. Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco.
5. La buena calidad de la leche.
6. Tener una buena administración, gestión y sistema contable.

#### • Debilidades

1. Poca capacitación del personal, socios y dirigentes.
2. Falta de más iniciativa, de información, para consolidarse aún más como empresa.
3. La falta de infraestructura y equipamiento productivo.
4. El poco volumen de la producción de leche.

#### • Oportunidades

1. La compra de insumos en conjunto.
2. El gran apoyo del Centro de Gestión de Paillaco.
3. Captar mayor cantidad de subsidios posibles.
4. Tener el apoyo de INDAP.
5. Aprovechar capacitación y asistencia técnica sin costo que ofrecen las empresas proveedoras de productos.
6. Tener trabajadores profesionales a tiempo completo.
7. Ser socios de COLUN.

#### • Amenazas

1. El bajo precio de la leche.
2. Disolución de la empresa y del CEGE.
3. La retirada de los socios.
4. Los precios altos de los insumos.
5. Que COLUN no recibe leche por muchos factores.
6. A expensa de la compra de la leche de COLUN.
7. Presencia de competidores.
8. Cambio de mercado.

## **Pellonsa**

### • **Fortalezas**

1. La unión del grupo.
2. Dirigentes jóvenes.
3. Capacidad de gestión.
4. Autodidacta.
5. El operario del acopio.
6. Aporte del CEGE y del INDAP.
7. Buena disposición del trabajo y buenos dirigentes.

### • **Debilidades**

1. Productores con bajo volumen de producción.
2. Productores con edad avanzada.
3. No son dueños de los predios en los que hoy producen.
4. No generan margen económico.
5. Muy baja liquidez.
6. Pocos compromisos de algunos socios.
7. La mala calidad de la leche y el poco volumen de producción.

### • **Oportunidades**

1. Acceso a subsidios del INDAP.
2. Asesoría del CEGE.
3. Posibilidad de crecer en volumen.
4. Posibilidad de capacitar.
5. Aporte de los proveedores.
6. Asesoría técnica.

### • **Amenazas**

1. Subdivisión de la tierra por fallecimiento de los padres.
2. Exigencia del mercado (exigencia de la industria).
3. La disolución del CEGE.
4. La retirada de los socios.
5. Bajos precios de la leche.

## **Pichirropulli**

### **• Fortalezas**

1. Facilidad de los dirigentes para la toma de decisiones.
2. Posibilidad para postular a proyectos.
3. Disponibilidad de la dirección y conocimientos previos del rubro.
4. Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco.

### **• Debilidades**

1. Falta de estudios de los accionistas.
2. Falta de capacitación a los usuarios.
3. Falta de organización de la estructura interna.
4. Dificultad organizacional en la parte directiva.
5. Falta de experiencia en estar asociados.
6. Falta de infraestructura y equipamiento productivo.
7. Desintegración en el grupo.

### **• Oportunidades**

1. Fuente de financiamientos externos.
2. Ayuda de las instituciones gubernamentales y de los profesionales.
3. Aporte del INDAP y del CEGE de Paillaco.
4. Ser socio de COLUN.

### **• Amenazas**

1. El bajo precio de la leche.
2. Disolución de la empresa.
3. La retirada de los socios.
4. Que COLUN no recibe leche por muchos factores.
5. A expensa de la compra de la leche de COLUN.
6. Presencia de competidores.
7. Nueva exigencias de la planta.
8. Concentración del poder de compra de la leche.

Fuente: Propia a partir de los talleres realizados en consenso

Se determinaron como principales Fortalezas de las organizaciones contar con asesorías de apoyo del CEGE y de INDAP.<sup>7</sup> Entre las Debilidades, sobresalió la falta de capacitación de los socios y de los dirigentes, también dificultad organizacional en la parte directiva y productora de bajo volumen de leche y la división de los socios.

Se reconocieron como Oportunidades contar con créditos y subsidios del INDAP para seguir creciendo, además de poder crear nuevos negocios para la organización. También, el tener acceso a capacitación y fomentar la asociación interna y externa y tener asesoría del CEGE de Paillaco. Destacaron como Amenazas para las organizaciones el mercado de la leche, la subdivisión de la tierra, la dependencia de los subsidios, la falta de información, la retirada de los socios y la disolución del CEGE.

## Conclusiones

Las organizaciones estudiadas cuentan, cada una, con un Centro de Acopio Lechero, dedicándose principalmente a la recolección y acopio de leche. Conjuntamente, presentan otras unidades de negocio como la unidad de cultivos, la de comercialización de insumos agrícolas y la de servicios adicionales. Al caracterizar a los socios de cada organización, se determinó que la mayoría son hombres y de edad avanzada, es decir, falta de gente joven en las organizaciones. Los predios tienen 26 hectáreas de superficie en promedio, donde 19 hectáreas de praderas están dedicadas a la lechería, el resto es utilizado para sembrar diferentes cultivos, como trigo, avena grano y papas.

Al analizar el funcionamiento administrativo de cada organización, se observó que efectivamente existe una planificación de las actividades desarrolladas por la misma, que se basa en un presupuesto de caja anual. Sin embargo, se constató que no existe una planificación de las organizaciones a largo plazo. Existe una falta de claridad de parte de cada directiva y de los socios de los Centros de Acopio acerca de los roles y funciones que deben cumplir. Igualmente, se detectó la informalidad en la toma de decisiones.

Se determinó que existen errores en la dirección de las organizaciones, por falta de claridad de la directiva acerca de las funciones que debe cumplir el gerente, además de la existencia de liderazgos fuertes y negativos, rivalidades y falta de apoyo. Al estudiar la evolución de la rentabilidad financiera y económica de cada organización, se determinó que las rentabilidades del capital propio y del capital total, han sido muy variables los últimos tres años, con tendencia a disminuir.

---

<sup>7</sup> El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) es un servicio público perteneciente al Ministerio de Agricultura. Su objetivo es fomentar y apoyar el desarrollo productivo y sustentable de un determinado sector de la agricultura chilena: la pequeña agricultura, conformada por campesinas/os, pequeñas/os productoras/es y sus familias. A través de sus programas y servicios busca promover el desarrollo tecnológico del sector para mejorar su capacidad comercial, empresarial y organizacional.

Los costos de las organizaciones se han incrementado en comparación con sus ingresos brutos, que han sido cada vez menores. Sin embargo, los valores obtenidos se encuentran dentro de los rangos estimados como normales para este tipo de organizaciones. Desde el punto de vista financiero, son organizaciones con problemas de solvencia, principalmente por poseer un alto nivel de endeudamiento (mayoritariamente a corto plazo) durante los últimos años. Con respecto a la liquidez, se comprobó que empeoró al pasar los años, debido a que las organizaciones aumentaron su nivel de endeudamiento a corto plazo, sin tener el activo circulante disponible necesario para cancelar estas deudas.

A partir del análisis FODA, se pudo concluir que se generó consenso en que la Visión de cada organización es agregar valor a los productos, mejorar la calidad de leche, buscar nuevas alternativas de negocio y ser empresas líder en la región, determinando como Misión “crecer como empresas y mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores, también la calidad de leche, y así mejorar la situación económica de los mismos a través de capacitación.” Se determinaron como principales Fortalezas de las organizaciones contar con asesorías de apoyo del CEGE y de INDAP.

Entre las Debilidades, sobresalió la falta de capacitación de los socios y de los dirigentes, también la dificultad organizacional en la parte directiva y productora de bajo volumen de leche y la división de los socios. Se reconocieron como Oportunidades contar con créditos y subsidios del INDAP para seguir creciendo, además de poder crear nuevos negocios para la organización. También, el tener acceso a capacitación y fomentar la asociatividad interna y externa y tener asesoría del CEGE de Paillaco. Destacaron como Amenazas para las organizaciones el mercado de la leche, la subdivisión de la tierra, la dependencia de los subsidios, la falta de información, la retirada de los socios y la disolución del CEGE.

## Agradecimientos

Esta investigación se realizó gracias a estudios de Magister apoyados por la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) realizados en la Universidad Austral de Chile (UACH). También agradezco a los productores de leche de Pellonsa, Santa Rosa y Pichirropulli por brindarnos su confianza en el levantamiento de la encuesta en los talleres.

## Referencias

- Álamos, J. (2002). *Mercado y gestión económica de la producción de leche. Sector lácteo nacional*. Santiago de Chile: Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 38 p.
- Apey Guzmán, Alfredo y Alex Barril García (2006). *“Pequeña Agricultura en Chile. Rasgos socio productivos, institucionalidad y clasificación territorial para la innovación”* Santiago de Chile. pp. 38-41

- Bateman, Thomas y Scott Snell 2001. *Administración. Una ventaja competitiva*. Traducido por G. Cevallos y A. Lozano, 4a. ed. México: Mc Graw Hill, 685 p.
- Berdegue, Julio Antonio (1999). *De cara a la globalización: Organizaciones económicas en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. 132 p.
- Domínguez, Juan Ignacio (2000). "Una visión prospectiva para la Agricultura chilena". En Furche, C. (ed). *Agricultura Chilena del 2010. Tres visiones sociopolíticas*. Santiago de Chile: Ministerio de Agricultura, pp. 91–128.
- Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1999). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Dolmen, 136 p.
- Heimlich, Wilhelm y Bernardo Carrillo (1995). *Manual para centros de acopio de leche. Producción, operación, aseguramiento de calidad y gestión*. Valdivia, Chile: Corporación de Fomento de la Producción. Universidad Austral de Chile, 166 p.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich (1994). *Elementos de administración*. Traducido por J. Coro, 5a ed., México: Mc Graw Hill, 565 p.
- Lerdón, Juan (1999). *Cooperativa campesina El Prado Limitada. Segundo informe de avance: Análisis corporativo*. Valdivia. 19 p.
- Lerdón, Juan (1997). *Contabilidad y análisis financiero de empresas agrícolas. Serie B: Apuntes de clases*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria, 91 p.
- Lerdón, Juan y Rabanal Isabel (1999). "Análisis económico y financiero de 29 predios campesinos lecheros del área de Paillaco". En J. Lerdón, B. Vera y G. Blanco (eds). *Gestión Agrícola: Innovación para el desarrollo.*, Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria, pp. 447–451.
- Maldonado W., Norberto (1999). "Relevancia de las organizaciones campesinas en la actual institucionalidad del sector silvoagropecuario nacional". En J. Lerdón, B. Vera y G. Blanco (eds), *Gestión Agrícola: Innovación para el desarrollo*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria, pp. 352–371.
- Marambio, Luis (1999). *La agricultura familiar campesina en el umbral del 2000*. Santiago de Chile: Instituto de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Agricultura. 32 p.
- Muchnick, Eugenia (2000). *Planificación estratégica para los centros de gestión y grupos asociados*. Talca: Fundación Chile, 39 p.
- Muchnick, Eugenia (1999). *Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión*, Talca: Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile, 27 p.
- Sandoval, Casilimas y Bernardo Restrepo Gómez (1999). *Los Centros de Gestión empresarial en Chile*. Santiago de Chile: Instituto de Desarrollo Agropecuario, 148 p.
- Vidal, René, Ernst, S.; C. Jiménez y Rubén Pulido (1997). *Evaluación de impacto y resultados técnico económicos de la gestión de los Centros de Acopio Lechero de la Décima Región*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Veterinarias, Instituto de Zootecnia, 115 p.

Recibido: 6 de octubre de 2013

Aceptado: 28 de enero de 2014