

CURSO DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS



Gestión Empresarial de la Organización de Agricultores

Módulo 5



Curso de Capacitación en Gestión de Agronegocios

MÓDULO 5

Gestión Empresarial de la Organización de Agricultores

Competencia esperada en el Participante:

Conoce y maneja herramientas de gestión empresarial para alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones de agricultores.

*“Estar juntos es un
comienzo, mantenernos
juntos es un progreso,
trabajar juntos es un
éxito”.*

H. Ford

Índice

PRESENTACIÓN	9
1. CRITERIOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	11
1.1 Criterios generales para una buena gestión.	11
1.2 Roles y funciones de los socios y del gerente en la gestión.	15
1.3 Herramientas para la gestión.	22
2. CONTABILIDAD BÁSICA PARA LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES	25
2.1 Registros contables básicos.	25
2.2 Estados financieros.	37
2.3 Obligaciones legales de la organización.	43
3. LOS TRIBUTOS Y LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	45
3.1 Tipos de tributos y su recaudación.	45
3.2 Política tributaria e informalidad.	52
3.3 Tributación y negocio agrícola.	56
4. CALIDAD DE SOCIOS Y SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	61
4.1 Características del buen socio.	61
4.2 Crecimiento y sostenibilidad de la organización.	65
4.3 Momentos o etapas en la vida de la organización.	68

Presentación

En este curso, además de revisar conceptos importantes, se busca que los participantes se ejerciten en el uso de diversas herramientas orientadas tanto a mejorar el manejo del negocio agrícola del productor como a mejorar la gestión de las organizaciones de productores. Así, en el primer caso, se ha trabajado las relacionadas con la información de mercado para tomar decisiones de producción y de ventas, las utilizadas para elaborar los planes de negocio, entre otras.

En este último módulo, se trabajará sobre cuáles son y cómo se aplican las herramientas de gestión necesarias para una mejor toma de decisiones por parte de la organización, dando énfasis a aquellas de tipo contable y tributaria.

Además, se presenta información sobre los roles que deben cumplir, tanto los productores como socios y dueños de la organización, así como la gerencia y los profesionales que están a su servicio. Pues sólo con una buena relación entre los mismos socios, y de éstos con el equipo gerencial, la organización podrá realmente mejorar la rentabilidad del negocio agrícola de sus asociados.

1. Criterios y herramientas para la gestión de la organización

1.1 Criterios generales para una buena gestión

Entendemos la gestión de una organización económica de productores como la acción de administrar y usar los recursos humanos, técnicos y financieros que se tienen a disposición para alcanzar determinados objetivos previamente establecidos.

Esta gestión debe ser de carácter empresarial, pero con características peculiares pues no se trata de una empresa formada por accionistas muy preparados, ni tampoco se trata de una organización social, como un club de madres o un club deportivo. Estamos hablando de una organización económica que integra en su dinámica dos niveles distintos pero complementarios:

1. El nivel de los socios: los productores, verdaderos dueños de la organización, pero con muy poca preparación a nivel gerencial y en algunos casos también en lo técnico productivo.
2. El nivel del equipo técnico: empleados de la organización, sujetos a las decisiones que tomen los socios, pero con alto nivel de preparación técnica.

Sólo con una buena relación entre ambos niveles, con socios capacitados tomando buenas decisiones y vigilando su cumplimiento, y con un equipo técnico identificado con los objetivos de la organización y altamente efectivo, se podrá lograr una organización económica sostenible que mejore los ingresos de sus asociados.

Por ello, para asegurar la rentabilidad del negocio agrícola no es suficiente constituir formalmente la organización. Tampoco es suficiente elegir un buen producto. El éxito de la organización económica de productores dependerá también de que ésta tenga una buena gestión empresarial.

Pero, ¿qué es una buena gestión? Veamos en el cuadro N° 1 un comparativo que muestra algunas características sobre lo que es una buena y una mala gestión en una organización:

Cuadro N° 1: Características de una Buena y una Mala Gestión

Aspectos de la Gestión	En una Mala Gestión	En una Buena Gestión
1. Información y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - No se informa a los socios de sus actividades. - Se informa pero fuera de tiempo. - Se informa de manera complicada, difícil de entender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sí se informa a los socios de sus actividades. - Se informa oportunamente. - Se informa de manera clara y comprensible.
2. Roles y división del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - No hay diferencias claras entre el rol de los socios, de los directivos y del equipo técnico. - Se confunden las instancias para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los socios toman las decisiones generales y eligen a sus directivos. - Los directivos vigilan la ejecución de esas decisiones, contratan y fiscalizan al equipo técnico. - El equipo técnico ejecuta las decisiones y produce servicios de calidad para los socios.
3. Participación de socios y democracia	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo autoritario de la gerencia y el consejo directivo. - Los socios no tienen verdaderas posibilidades de participar en las decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo democrático de la gerencia y el consejo directivo. - Los socios sí tienen verdaderas posibilidades de participar en las decisiones.
4. Selección del equipo técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Se elige sin tener en cuenta criterios técnicos. - Se elige para favorecer a amigos o conocidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se elige con base en criterios técnicos y al buen desempeño en su experiencia laboral.
5. Órganos y mecanismos de control	<ul style="list-style-type: none"> - No existen órganos ni mecanismos efectivos de control. - No existen órganos ni mecanismos efectivos para prevenir actos de corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sí existen órganos y mecanismos efectivos de control. - Sí existen órganos y mecanismos efectivos para prevenir actos de corrupción.
6. Desempeño de los socios	<ul style="list-style-type: none"> - Socios no se preocupan por capacitarse. - Socios no se esfuerzan ni aportan para el crecimiento de la organización. - Socios exigen beneficios inmediatos. - Socios indiferentes ante malos manejos. - Socios critican sin dar soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socios se capacitan. - Socios se esfuerzan y aportan para el crecimiento de la organización. - Socios esperan beneficios en plazos razonables. - Socios denuncian malos manejos. - Socios critican aportando soluciones.

continúa ...

...

Aspectos de la Gestión	En una Mala Gestión	En una Buena Gestión
7. Desempeño de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Se vuelven cómplices del gerente para malas acciones. - Pactan arreglos ilegales con proveedores afectando el interés de los socios. - Anteponen sus intereses políticos a los intereses de la organización. - Despilfarran el dinero de los socios en viáticos exagerados o innecesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - No aceptan propuestas ilegales del gerente ni de proveedores. - Anteponen los intereses de la organización a cualquier otro tipo de intereses. - Manejo y uso adecuado del dinero de los socios.
8. Desempeño de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente no tiene ninguna autonomía. - Gerente tiene demasiada autonomía. - Gerente acepta o hace arreglos deshonestos con directivos o proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente tiene autonomía en el marco de las decisiones tomadas por los socios. - Gerente no hace ni acepta arreglos deshonestos de directivos o proveedores.
9. Clima de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - No hay unión entre los asociados. - No hay mecanismos para resolver positivamente los conflictos. - Predomina actitud pasiva y conformista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay unión entre los asociados. - Existen mecanismos para resolver positivamente los conflictos. - Predomina una actitud proactiva y entusiasta.
10. Enfoque de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Se toman decisiones sin considerar información de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se toman decisiones conociendo y considerando información de mercado.
11. La organización frente a sus asociados	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda a sus asociados servicios de mala calidad. - Brinda servicios fuera de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda a sus asociados servicios de buena calidad. - Brinda servicios a tiempo.
12. La organización frente a otros	<ul style="list-style-type: none"> - La organización no cumple sus compromisos con clientes, proveedores y el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización cumple sus compromisos con clientes, proveedores y el Estado.

Como vemos, para lograr una buena gestión se debe atender múltiples sistemas, relaciones y tareas, de manera que la organización se mantenga sólida y fortalecida.

Para hacerlo bien, se requiere contar con socios honestos, con capacidad de trabajo, pero sobre todo, bien capacitados, pues sólo así podrán tomar mejores decisiones y actuar como los verdaderos dueños de su organización.

Paralelamente, se necesita contar con un equipo gerencial de primera. Por ello se deberá contratar a personas especializadas que sean capaces de garantizar una buena gestión de los servicios, de manera que los productores puedan ver resultados concretos, como el aumento de sus ganancias.



1.2 Roles y funciones de los socios y del gerente en la gestión

Normas que rigen la participación de los socios en la organización

Como se vió anteriormente, la participación de los asociados es crucial para la buena gestión de la organización. Sin embargo, los socios no pueden participar de cualquier manera. Tienen que haber normas que orienten y faciliten su mejor participación.

La principal herramienta normativa que rige la participación de los socios en la organización es el **estatuto**. Como se trató en el módulo 4, esta norma reúne el conjunto de reglas y procedimientos sobre el funcionamiento de la organización, y sirve para facilitar una buena gestión y proteger a los asociados frente a cualquier abuso o arbitrariedad.

Para que el estatuto esté de acuerdo con la legislación vigente debe ser diseñado con ayuda de un abogado y aprobado por los socios al momento de fundar la organización. De esa manera es un documento de constitución de la organización y queda inscrito en los Registros Públicos.

Sin embargo, cabe aclarar que ningún estatuto, por más perfecto que sea, podrá garantizar por sí solo el buen funcionamiento de la organización. Lo más importante es que junto con la norma se cuente con socios con valores, comprometidos y bien capacitados.

Participación de los socios en la toma de decisiones

La toma de decisiones en una organización se da en tres niveles:

1. **La Asamblea General de Asociados**, en donde se definen las orientaciones generales que servirán de marco para las decisiones que tomarán luego el Consejo Directivo y la Gerencia. Aquí se elige al Consejo Directivo, se aprueban los Informes Anuales de Gestión y el Plan Operativo Anual. En la Asamblea General la participación de los socios es plena. Cada socio representa un voto.
2. **El Consejo Directivo**, que dirige la marcha de la organización y se encarga de tomar decisiones más específicas encargadas por la Asamblea General, como por ejemplo, la contratación del gerente, aprobar el ingreso de nuevos socios, aprobar las propuestas de los Comités de Trabajo, preparar -con ayuda del gerente- el Plan

Operativo Anual, los Informes de Gestión, las Memorias, etc. Los socios no participan directamente. Sólo lo hacen los que son elegidos en algún cargo directivo.

- 3. La Gerencia**, que ejecuta y acompaña las acciones aprobadas por la organización para su efectivo y exitoso cumplimiento, principalmente las acciones netamente operativas, orientadas a brindar servicios de calidad a los productores para que mejoren sus ingresos. Los socios no participan directamente en este nivel.

Además, puede haber otras instancias de trabajo definidas en el Estatuto. Por ejemplo, el comité para la fiscalización de los fondos, el comité para la compra en conjunto, el comité para el cultivo orgánico, etc. El fin de estos comités es desconcentrar las tareas del Consejo Directivo, y su tarea concreta es hacer trámites o preparar propuestas que serán sometidas luego al Consejo Directivo para su aprobación. En este tipo de comisiones los socios sí pueden participar.

Participación de los socios en el control de la marcha de la organización

Así como los socios tienen formas de participar en la toma de decisiones, también deben de cumplir un rol fiscalizador, es decir, de control de la buena marcha de la organización. Para realizar esa labor de control deben:

- Asistir a las asambleas para estar debidamente informados.
- Solicitar informes sobre la gestión operativa de la organización.
- Formular denuncias, canalizándolas a través del Consejo de Vigilancia.
- Impugnar acuerdos que consideren perjudiciales para la organización.



Sin embargo, cabe precisar que para hacer una denuncia, un asociado debe seguir el siguiente procedimiento:

- a. Recabar información que sustente el reclamo, es decir documentarse adecuadamente, para lo cual está en todo su derecho de pedir los informes y documentos necesarios. Esto es muy importante, ya que si no lo hace, puede hacer una acusación falsa, lo que puede generar desunión, desconfianza y desprestigio en la organización.
- b. Deberá dirigirse a la instancia correcta, es decir al Consejo de Vigilancia y canalizar su reclamo a través de ella.

Funciones del gerente de una organización

Además de la importancia que tiene la calidad y la buena participación de los socios, también es vital contar con una buena gerencia que conduzca con efectividad las acciones operativas y preste servicios de calidad a los asociados.

En términos generales, el gerente tiene 3 grandes funciones:

- Producir información relevante y alcanzarla a tiempo a los asociados para que tomen adecuadas decisiones.
- Ejecutar y dirigir de manera óptima las acciones que se deriven de las decisiones tomadas por los asociados.
- Rendir cuentas a los asociados sobre las acciones ejecutadas, sobre sus costos, los resultados obtenidos, evaluando los aciertos y errores de manera que puedan sacarse lecciones para futuras campañas. Asimismo, la rendición de cuentas debe incluir el cumplimiento de todas las obligaciones legales.

Información que tiene que producir y alcanzar el gerente a los socios para la toma de decisiones

- Información sobre los productos que demanda el mercado, precisando:
 - Precios.
 - Volúmenes.
 - Características de los productos.
 - Clientes.
 - Momentos en los que conviene vender.
- Información sobre la competencia, precisando:
 - Origen.
 - Volúmenes.
 - Características de los productos.
 - Precios de venta.
 - Momentos en los que ofrecen los productos.
- Información sobre proveedores de:
 - Insumos.
 - Asesoría técnica.
 - Crédito.
 - Capacitación.
- Información sobre costos de operación, precisando:
 - Costos de producción de los cultivos.
 - Costos del servicio de asesoría técnica.
 - Costos del servicio de comercialización.
 - Costos administrativos.



Acciones que debe ejecutar y controlar el gerente

Una vez que los productores organizados toman sus decisiones, y en el marco de las orientaciones que establezca el Consejo Directivo, la gerencia debe tener capacidad de ejecutar con mucha efectividad las siguientes acciones:

- Gestionar el mejor crédito para los socios.
- Organizar la compra de los insumos.
- Seleccionar y contratar el mejor servicio de asesoría técnica.
- Contratar el personal de apoyo necesario.
- Supervisar las labores de campo.
- Organizar el acopio de las cosechas.
- Asegurar la adecuación del producto al pedido del cliente.
- Organizar la venta de la producción.
- Preparar las liquidaciones de la campaña.

Cuentas que debe rendir el gerente

Luego de informar a los socios para que tomen decisiones, y de ejecutar las tareas propias de su función, el gerente debe informar y rendir cuentas de manera que la organización de productores pueda

evaluar el trabajo realizado en la campaña, fortalecer la confianza entre sus miembros y extraer lecciones que servirán para mejorar sus decisiones en el futuro. Así, el gerente deberá informar a los productores sobre:

- **Compras conjuntas.** - Es vital la transparencia en el manejo de las cuentas y que reciban sus insumos con la confianza que están siendo realmente beneficiados.
- **Ventas conjuntas.** - De igual manera, junto al pago de la cosecha vendida, el gerente deberá entregar a cada productor un reporte que señale los ingresos que tiene por la venta de su producto, así como los descuentos que le aplicaron por conceptos de gastos en las ventas conjuntas, en la gestión de la organización, en el pago de impuestos, en su cuota como asociado, entre otros.
- **Aspectos técnicos-productivos.** - El gerente deberá hacer un informe sobre cómo se desarrolló el ciclo del cultivo, precisando lo que sucedió con la siembra, con el control fitosanitario, con la fertilización, con las cosechas y con la adecuación de los productos a las demandas de los clientes.
- **Aspectos legales y tributarios.** - Por último, el gerente también deberá rendir cuentas sobre el cumplimiento de las obligaciones legales que tiene la organización frente al Estado. De manera específica, con el Ministerio de Trabajo, al que debe presentarle los contratos, la planilla de personal, etc., y con la SUNAT, a quien debe presentarle el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General.



1.3 Herramientas para la gestión

Para gestionar con efectividad una organización económica, es indispensable identificar claramente los 4 principales procesos que supone la gestión, así como las herramientas que podemos usar en cada uno de ellos. Veamos cuáles son:

a) Planificación.- Este proceso consiste en definir las metas u objetivos que quieren alcanzarse en un determinado período de tiempo, las actividades que deberán realizarse para lograrlo, así como las responsabilidades y recursos necesarios. Para realizarlo con éxito, una organización cuenta con las siguientes herramientas de planificación:

- **Plan de Desarrollo de la Organización**, entendido como el instrumento de planificación para el mediano y el largo plazo.
- **Plan Operativo Anual**, entendido como el instrumento de planificación para el corto plazo.
- **Planes de Investigación de la Organización**, referidos a los cultivos o crianzas que los socios de la organización investigarán en una campaña o un año.
- **Planes de Negocio de la Organización y de los Productores Socios**, referidos a los cultivos o crianzas que producen los socios en una campaña o un año.

b) Organización.- Este proceso consiste en disponer, una vez definido hacia dónde se quiere llegar, de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, a fin de lograr las metas u objetivos que quieren alcanzarse. Para lograr una buena organización se cuenta con las siguientes herramientas:

- **Estatuto**, entendido como la norma básica y fundacional que establece las posibilidades de acción de los socios y trabajadores dentro de la organización.
- **Manual de Organización y Funciones (MOF)**, entendido como una norma específica que detalla los roles y las funciones definidas de manera general en el Estatuto.

- **Organigrama**, que es un dibujo o esquema que muestra gráficamente la estructura de la organización, señalando los niveles, las instancias, las áreas y las relaciones de autoridad existentes.

c) Dirección.- Este proceso consiste en conducir la ejecución de las acciones coordinando las diversas áreas y/o recursos de la organización, promoviendo el compromiso y la motivación del personal involucrado. Para una buena labor de dirección se cuenta con las siguientes herramientas:

- **Plan Operativo Anual.**
- **Manual de Organización y Funciones (MOF).**
- **Flujo de Caja**, entendido como el informe sobre los ingresos y egresos de dinero, tanto estimados como reales.
- **Registros Contables, de Compras, de Ventas, etc.**
- **Inventarios**, que nos muestran la existencia de productos, insumos o equipos en el almacén.
- **Padrones o listas de asociados, proveedores y clientes.**



d) Monitoreo y evaluación.- Este último proceso consiste en hacer el seguimiento a las actividades ejecutadas, generando información para hacer los ajustes que sean necesarios, así como para evaluar los resultados al culminar el ciclo productivo. Para una buena labor de monitoreo y evaluación se cuenta con las siguientes herramientas:

- **Plan de Monitoreo y Evaluación**, el cual establece qué se medirá y cómo.
- **Flujo de Caja**, en tanto servirá para conocer el real uso de los fondos.
- **Registros Contables, de Compras, de Ventas, etc.**, para contar con datos que permitan hacer un balance económico.
- **Liquidaciones de Compra y de Venta**, entregadas a los productores socios, para analizar el manejo del negocio agrícola del productor.
- **Inventarios**, en tanto servirán para hacer el balance económico.



Actividad de autoaprendizaje:

Vaya a su Manual y resuelva el ejercicio N° 4 “Criterios y herramientas para la gestión de la organización”

2. Contabilidad básica para la organización de productores

2.1 Registros contables básicos

En el módulo N° 4 señalamos que por la magnitud de las operaciones la organización necesariamente se inscribirá en el régimen general estando por ello obligada a llevar contabilidad completa.

Para llevar contabilidad completa será necesario que la organización cuente con asesoría especializada de un profesional con experiencia en el sector agrario y sobre todo con experiencia en presentar “informes contables” a grupos de productores que no están acostumbrados a la lectura y al análisis de este tipo de informes. Por ello, será importante que los productores socios de la organización se preparen adecuadamente para poder leer, analizar y entender los informes contables.

Un aspecto clave a la hora de estructurar el sistema contable de la organización será el hecho que la organización prestará servicios a sus asociados, es decir la organización no produce sino, entre otros servicios, comercializa los productos de sus asociados. En base a esta característica central es que se estructurará el sistema contable de la organización para la gestión de tres rubros principales:

- Las compras conjuntas de insumos
- Las ventas conjuntas
- Los aportes de cooperación

1. Las compras conjuntas de insumos

Para la gestión de este rubro se debe tener presente la condición que la organización no produce (en principio no es dueña de tierras,

ni las arrienda pues los dueños de las tierras son los socios como personas naturales) lo cual significa que la organización no podrá comprar insumos a su nombre. Por lo tanto, la gestión de las compras conjuntas será una gestión interna que no generará informes contables para la Administración Tributaria (SUNAT) sino sólo informes para los socios.

En este rubro la gestión principalmente se centrará en:

- **Preparar el requerimiento de insumos.-**

Teniendo como insumo principal al “Plan de Negocio” de la organización se preparará un reporte que muestre las necesidades de insumos por cada socio y la necesidad total. Un ejemplo de este reporte es el que se muestra en el cuadro N° 2 el cual corresponde a la Asociación “Juntos sí podemos” conformada por 10 socios.

Cuadro N° 2: Requerimientos de Insumos de la Asociación “Juntos sí podemos”

Insumo	Unidad de medida	00001	00002	00003	00004	00005	00006	00007	00008	00009	00010	Requerimiento Total
		Alvarez Ramírez, Pedro	Angelo Bengolea, Francisco	Aparicio Bengolea, Luis	Sarmiento Carrasco, María	González Toro, Claudio	Huachaca Pedraza, Julián	Huamán Champi, Félix	Ruiz Ríos, Italo	Mora López, Lucía	Pérez Robles, Luisa	
Semilla	Kg.	7	5	4	3	7	4	1	7	5	8	51
Humus de lombriz	Tonelada	13	11	8	5	13	8	3	13	11	16	101
Fosfato diamónico	Saco de 50 Kg.	11	8	6	4	11	6	2	11	8	13	80
Cloruro de potasio	Saco de 50 Kg.	8	6	5	3	8	5	2	8	6	9	60
Úrea	Saco de 50 Kg.	11	8	6	4	11	6	2	11	8	13	80
Baytroid	Botella x 500 ml.	5	4	3	2	5	3	1	5	4	6	38
Cuneb-forte	Botella x 1000 ml.	3	3	2	1	3	2	1	3	3	4	25
Protexin	Botella x 500 ml.	3	2	2	1	3	2	1	3	2	3	22
Benlate	Bolsa x 1 Kg.	3	3	2	1	3	2	1	3	3	4	25
Grow-more 20-20-20	Bolsa x 1 kg.	8	6	5	3	8	5	2	8	6	9	60

- **Solicitar cotizaciones a potenciales proveedores para comprar los insumos.-**
Como parte de la transparencia y sobre todo para aprovechar la mayor escala de compras se pide “propuestas” de diferentes proveedores para que, con la participación de los socios, puedan escoger la más ventajosa en términos de calidad, precios y facilidades de pago.
- **Reunión con socios para decidir al proveedor.-**
Una vez que se cuenta con todas las “ofertas” de las casas comerciales se procede a comparar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y se toma la decisión de aceptar la propuesta que más ventajas tiene. En esta etapa es muy importante, en aras de la transparencia y construcción de confianza, que todos los socios participen democráticamente en la elección del proveedor.
- **Compra de los insumos.-**
Será el gerente o administrador de la organización quien realice la compra, acompañado de un técnico (para que de fe sobre la calidad de los insumos) y algún representante de los productores. Para esta gestión será muy importante tener en cuenta que los documentos que sustenten las compras y gastos no deberán estar a nombre de la organización sino se pedirán comprobantes de pago a nombre de cada uno de los socios de la organización.

El siguiente cuadro N° 3 es un ejemplo de una boleta “global” (por razones de espacio no podemos presentar las boletas de cada uno de los socios de la Asociación “Juntos sí podemos”) donde se puede ver la totalidad de las compras de la organización.

Cuadro N° 3: Boleta de compra de la Asociación "Juntos sí podemos"

CASA AGROPECUARIA "CAMPO VERDE"

BOLETA N° 000158974552

Dirección: Varios Productores del Valle de Curahuasi

Producto	Unidad	Cantidad	P.U.	Total
Semilla	Kg.	51	50.00	2,550.00
Humus de lombriz	Tonelada	101	50.00	5,050.00
Fosfato diamónico	Saco de 50 Kg.	80	55.00	4,400.00
Cloruro de potasio	Saco de 50 Kg.	60	55.00	3,300.00
Urea	Saco de 50 Kg.	80	60.00	4,800.00
Baytroid	Botella x 500 ml.	38	75.00	2,850.00
Cuneb-forte	Botella x 1000 ml.	25	180.00	4,500.00
Protexin	Botella x 500 ml.	22	60.00	1,320.00
Benlate	Bolsa x 1 Kg.	25	110.00	2,750.00
Grow-more 20-20-20	Bolsa x 1 kg.	60	90.00	5,400.00
Total				36,920.00

- **Entrega de insumos y de recibos de compra a todos los socios.**-

Antes de hacer la entrega de insumos a todos los socios, se debe preparar un reporte sobre los gastos de gestión incurridos para la compra de insumos (movilidades, comunicaciones, viáticos, etc.). En este reporte se debe mostrar qué proporción (en %) de los gastos serán asumidos por cada socio.

Con la información de los gastos que asumirá cada socio y sus requerimientos individuales de insumos se procederá a preparar los recibos de compra para cada socio. Este documento servirá para la entrega de insumos y deberá ser firmado por el socio en señal de conformidad.

En los siguientes cuadros 4, 5 y 6 se muestran los reportes sobre los gastos de compra, su reparto y un ejemplo de recibo de compra para un socio de la organización.

Cuadro N° 4: Gastos de gestión para la compra de insumos de la Asociación “Juntos sí podemos”

Fecha	Descripción	Documento	Total
15/11/2004	Llamadas telefónicas para cotizar	Recibo N° 1234	10.00
17/11/2004	Fax a Lima para hacer pedido	Boleta N° 1524	2.00
22/11/2004	Pasaje a Cusco para depositar dinero	Boleta N° 23567	35.00
22/11/2004	Viáticos en Cusco	Recibo N° 1235	50.00
27/11/2004	Flete de productos Lima-Cusco	Boleta N° 35778	300.00
28/11/2004	Viaje a Cusco para recoger productos	Recibo N° 1239	55.00
28/11/2004	Flete de productos al Valle	Boleta N° 12587	150.00
Total			602.00

Cuadro N° 5: Reparto proporcional de gastos de gestión entre los socios de la Asociación “Juntos sí podemos”

Insumo	00001	00002	00003	00004	00005	00006	00007	00008	00009	00010	Presupuesto Total
	Alvarez Ramírez, Pedro	Angelo Bengolea, Francisco	Aparicio Bengolea, Luis	Sarmiento Carrasco, María	González Toro, Claudio	Huachaca Pedraza, Julián	Huamán Champi, Félix	Ruiz Ríos, Italo	Mora López, Lucía	Pérez Robles, Luisa	
Semilla	350	250	200	150	350	200	50	350	250	400	2,550
Humus de lombriz	650	550	400	250	650	400	150	650	550	800	5,050
Fosfato diamónico	605	440	330	220	605	330	110	605	440	715	4,400
Cloruro de potasio	440	330	275	165	440	275	110	440	330	495	3,300
Urea	660	480	360	240	660	360	120	660	480	780	4,800
Baytroid	375	300	225	150	375	225	75	375	300	450	2,850
Cunneb- 1000 ml.	540	540	360	180	540	360	180	540	540	720	4,500
Protexin	180	120	120	60	180	120	60	180	120	180	1,320
Benlate	330	330	220	110	330	220	110	330	330	440	2,750
Grow-more 20-20-20	720	540	450	270	720	450	180	720	540	810	5,400
Gasto total en insumos	4,850	3,880	2,940	1,795	4,850	2,940	1,145	4,850	3,880	5,790	36,920
Proporción del gasto por socio	13%	11%	8%	5%	13%	8%	3%	13%	11%	16%	100%
Gasto de compras a asumir	79	63	48	29	79	48	19	79	63	94	602

Cuadro N° 6: Recibo de compra para el socio Pedro Alvarez**Recibo Compras Conjuntas**

PRODUCTOR : Alvarez Ramírez Pedro

FECHA : 05/12/2005

Producto	Unidad	Cantidad	P.U.	Total
Semilla	Kg.	7	50.00	350.00
Humus de lombriz	Tonelada	13	50.00	650.00
Fosfato diamónico	Saco de 50 Kg.	11	55.00	605.00
Cloruro de potasio	Saco de 50 Kg.	8	55.00	440.00
Urea	Saco de 50 Kg.	11	60.00	660.00
Baytroid	Botella x 500 ml.	5	75.00	375.00
Cunef-forte	Botella x 1000 ml.	3	180.00	540.00
Protexin	Botella x 500 ml.	3	60.00	180.00
Benlate	Bolsa x 1 Kg.	3	110.00	330.00
Grow-more 20-20-20	Bolsa x 1 kg.	8	90.00	720.00
Gastos de compra				79.08
Total				4,929.08

Es necesario señalar que quienes financian la compra de insumos y sus gastos de gestión son los socios de la organización. El trabajo del administrador será “recolectar” el dinero necesario, usarlo para la compra y presentar las rendiciones del uso del dinero a través de los recibos de compra de insumos. Cabe recordar que esta gestión es de carácter interno y no reporta informes a SUNAT por lo que el dinero “recolectado” no ingresará a las cuentas bancarias de la organización.

2. Las ventas conjuntas

Para la gestión de este rubro se debe tener presente el servicio de comercialización que presta la organización a sus socios. En sentido estricto, la organización “comprará” el producto a sus socios usando como sustento contable el comprobante llamado “liquidación de compra”. Posteriormente hará la venta usando como sustento contable una factura. Como se podrá deducir, esta gestión de las ventas conjuntas si generará reportes contables para la SUNAT.

La gestión de las ventas conjuntas empieza con el acopio del producto para lo cual se puede usar un reporte como el presentado en el cuadro N° 7.

**Cuadro N° 7: Acopio de producto de la Asociación
"Juntos sí podemos"**

Socio		Sector	Fecha de entrega	1ra calidad			2da calidad			Total Kilos
Código	Apellidos y nombres			Envases	Registro	Kilos	Envases	Registro	Kilos	
00001	Alvarez Ramírez, Pedro	El Tambo	15/08/2006	370	001-370	22,200	90		5,400	27,600
00002	Angelo Bengolea, Francisco	La Grama	20/08/2006	320		19,200	80		4,800	24,000
00003	Aparicio Bengolea, Luis	El Tambo	23/08/2006	200		12,000	50		3,000	15,000
00004	Sarmiento Carrasco, María	La Grama	20/08/2006	160		9,600	40		2,400	12,000
00005	González Toro, Claudio	El Tambo	15/08/2006	370		22,200	90		5,400	27,600
00006	Huachaca Pedraza, Julián	La Grama	23/08/2006	200		12,000	50		3,000	15,000
00007	Huamán Champi, Félix	El Tambo	20/08/2006	80		4,800	20		1,200	6,000
00008	Ruiz Ríos, Italo	El Tambo	20/08/2006	440		26,400	110		6,600	33,000
00009	Mora López, Lucía	San Juan	15/08/2006	310		18,600	80		4,800	23,400
00010	Pérez Robles, Luisa	San Juan	23/08/2006	490		29,400	120		7,200	36,600
Totales				2,940		176,400	730		43,800	220,200

Después del acopio, el producto será preparado según las exigencias del cliente y probablemente haya mermas respecto a lo recibido de cada socio. Terminado este proceso recién se contará con producto para la venta. Un reporte que resume esta etapa es el que se presenta en el cuadro N° 8.

**Cuadro N° 8: Producto para venta de la Asociación
"Juntos sí podemos"**

Socio		Sector	1ra. calidad			2da. calidad			Total Kilos	Merma en Kilos	% Merma
Código	Apellidos y nombres		Envases	Registro	Kilos	Envases	Registro	Kilos			
00001	Alvarez Ramírez, Pedro	El Tambo			21,090			5,200	26,290	1,310	5%
00002	Angelo Bengolea, Francisco	La Grama			18,250			4,600	22,850	1,150	5%
00003	Aparicio Bengolea, Luis	El Tambo			11,450			2,950	14,400	600	4%
00004	Sarmiento Carrasco, María	La Grama			9,180			2,450	11,630	370	3%
00005	Gonzáles Toro, Claudio	El Tambo			21,200			5,400	26,600	1,000	4%
00006	Huachaca Pedraza, Julián	La Grama			11,480			2,900	14,380	620	4%
00007	Huamán Champi, Félix	El Tambo			4,700			1,100	5,800	200	3%
00008	Ruiz Ríos, Italo	El Tambo			25,900			6,400	32,300	700	2%
00009	Mora López, Lucía	San Juan			18,000			4,600	22,600	800	3%
00010	Pérez Robles, Luísa	San Juan			28,500			7,100	35,600	1,000	3%
Totales					169,750			42,700	212,450	7,750	4%

Hecha la venta, usando como insumo la factura entregada al cliente, se deberá preparar un reporte donde figure cada socio con sus cantidades de producto correspondientes, los precios que indica la factura de venta y su ingreso total. El cuadro N° 9 es un ejemplo de este reporte.

Cuadro N° 9: Ingresos por ventas de la Asociación “Juntos sí podemos”

Socio		Sector	1ra. calidad			2da. calidad			Total
Código	Apellidos y nombres		Kilos	P.U.	Subtotal	Kilos	P.U.	Subtotal	
00001	Alvarez Ramírez, Pedro	El Tambo	21,090	5.00	105,450	5,200	2.70	14,040	119,490
00002	Angelo Bengolea, Francisco	La Gramma	18,250	5.00	91,250	4,600	2.70	12,420	103,670
00003	Aparicio Bengolea, Luis	El Tambo	11,450	5.00	57,250	2,950	2.70	7,965	65,215
00004	Sarmiento Carrasco, María	La Gramma	9,180	5.00	45,900	2,450	2.70	6,615	52,515
00005	González Toro, Claudio	El Tambo	21,200	5.00	106,000	5,400	2.70	14,580	120,580
00006	Huachaca Pedraza, Julián	La Gramma	11,480	5.00	57,400	2,900	2.70	7,830	65,230
00007	Huamán Champi, Félix	El Tambo	4,700	5.00	23,500	1,100	2.70	2,970	26,470
00008	Ruiz Ríos, Italo	El Tambo	25,900	5.00	129,500	6,400	2.70	17,280	146,780
00009	Mora López, Lucía	San Juan	18,000	5.00	90,000	4,600	2.70	12,420	102,420
00010	Pérez Robles, Luisa	San Juan	28,500	5.00	142,500	7,100	2.70	19,170	161,670
Totales			169,750		848,750	42,700		115,290	964,040

El siguiente paso, una vez recibido el dinero por la venta en la cuenta de la organización, es preparar las liquidaciones correspondientes a cada socio. Los documentos contables que se obtendrán en esta etapa son las “liquidaciones de compra” y estos documentos son los comprobantes más importantes que sustentarán los gastos de la organización ante la SUNAT, por ello en su preparación será imprescindible la participación de la asesoría especializada.

Un aspecto clave a tener en cuenta en las liquidaciones, es el descuento que se les hará a los socios por los gastos que demandan los diferentes servicios que presta la asociación para lo cual se deberá preparar el reporte de gastos ejecutados (con comprobantes de pago a nombre de la organización) el que será cargado en forma proporcional a cada socio. Los siguientes cuadros 10 y 11 muestran un ejemplo del reporte de gastos y la proporción que será asumido por cada socio:

Cuadro N° 10: Gasto Mensual por Servicios de la Asociación “Juntos sí podemos” (Campaña 2004-2005)

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	Totales
Administración	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	12,000.00
Asesoría técnica	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	28,000.00
Comunicaciones	200.00	200.00	50.00	50.00	300.00	300.00	300.00	200.00	1,600.00
Viajes y viáticos	600.00	500.00	300.00	350.00	500.00	500.00	500.00	600.00	3,850.00
Movilidad	100.00	80.00	15.00	20.00	30.00	20.00	70.00	80.00	415.00
Fotocopias	80.00	80.00	20.00	20.00	20.00	20.00	70.00	55.00	365.00
Utiles de oficina	100.00	75.00	10.00	20.00	20.00	10.00	80.00	75.00	390.00
Otros	50.00	25.00	5.00	5.00	5.00	5.00	15.00	10.00	120.00
Total gastos de gestión	6,130.00	5,960.00	5,400.00	5,465.00	5,875.00	5,855.00	6,035.00	6,020.00	46,740.00

Cuadro N° 11: Reparto Proporcional del Gasto por Servicios entre los Socios de la Asociación “Juntos sí podemos” (Campaña 2004-2005)

Código	Socio	Sector	Kilos vendidos	Participación en %	Gasto a asumir
	Apellidos y nombres				
00001	Alvarez Ramírez, Pedro	El Tambo	26,290	12%	5,784
00002	Angelo Bengolea, Francisco	La Grama	22,850	11%	5,027
00003	Aparicio Bengolea, Luis	El Tambo	14,400	7%	3,168
00004	Sarmiento Carrasco, María	La Grama	11,630	5%	2,559
00005	Gonzáles Toro, Claudio	El Tambo	26,600	13%	5,852
00006	Huachaca Pedraza, Julián	La Grama	14,380	7%	3,164
00007	Huamán Champi, Félix	El Tambo	5,800	3%	1,276
00008	Ruiz Ríos, Italo	El Tambo	32,300	15%	7,106
00009	Mora López, Lucía	San Juan	22,600	11%	4,972
00010	Pérez Robles, Luisa	San Juan	35,600	17%	7,832
Totales			212,450	100%	46,740.00

Otro descuento importante que deberá asumir cada productor es el correspondiente al impuesto a la renta. A cuenta de este impuesto al productor se le descontará el 1 % de su Ingreso total¹ (asumiendo que la organización se acogió a la Ley de Promoción Agraria). Una vez que se cuenta con los descuentos correspondientes a cada socio, ya se puede preparar la liquidación respectiva, en el cuadro N° 12.

Cuadro N° 12: Ingresos y Descuentos para preparar Liquidaciones de Compra de la Asociación “Juntos sí Podemos” (Campaña 2004-2005)

Socio		Sector	Ingresos	Gastos	A cuenta de impuesto a la renta	Liquidación de compra
Código	Apellidos y nombres					
00001	Alvarez Ramírez, Pedro	El Tambo	119,490	5,784	1,195	112,511
00002	Angelo Bengolea, Francisco	La Grama	103,670	5,027	1,037	97,606
00003	Aparicio Bengolea, Luis	El Tambo	65,215	3,168	652	61,395
00004	Sarmiento Carrasco, María	La Grama	52,515	2,559	525	49,431
00005	González Toro, Claudio	El Tambo	120,580	5,852	1,206	113,522
00006	Huachaca Pedraza, Julián	La Grama	65,230	3,164	652	61,414
00007	Huamán Champi, Félix	El Tambo	26,470	1,276	265	24,929
00008	Ruiz Ríos, Italo	El Tambo	146,780	7,106	1,468	138,206
00009	Mora López, Lucía	San Juan	102,420	4,972	1,024	96,424
00010	Pérez Robles, Luisa	San Juan	161,670	7,832	1,617	152,221
Totales			964,040	46,740	9,640	907,660

A manera de ejemplo, en el cuadro N° 13, se presenta una liquidación de compra para un socio.

¹ Este descuento que como máximo será el 1 % debería disminuir en la medida que la organización le muestre a la SUNAT que sus utilidades son mínimas (se reparten en los precios que la organización paga a sus socios) y por lo tanto el coeficiente es menor. Este trámite se hace luego del primer ejercicio fiscal de la organización.

Cuadro N° 13: Liquidación de compra del socio Pedro Álvarez (Campaña 2004-2005)

Liquidación de Ventas Conjuntas

PRODUCTOR : Álvarez Ramírez Pedro

FECHA : 05/12/2005

Descripción	Unidad	Cantidad	P.U.	Total
Producto 1ra. calidad	Kg.	21,090	5.00	105,450
Producto 2da. calidad	Kg.	5,200	2.70	14,040
Gastos de gestión				5,784
A cuenta de impuesto a la renta				1,195
Total				112,511

Cabe aclarar que los gastos por los servicios que presta la organización ocurren antes de las ventas por lo que será necesario que la organización prevea el financiamiento respectivo. En sus inicios, es muy probable que el negocio no pueda pagar todos los gastos, por lo que la gestión de la organización deberá buscar distintas alternativas de financiamiento que pueden ser tanto de los propios socios como de convenios que la organización pueda tener con entidades estatales y/o privadas que apoyan y promueven las organizaciones de productores. Cabe señalar también, que este apoyo debería ir decreciendo en forma gradual en la medida que la organización vaya creciendo y la mayor escala del negocio permita asumir los gastos. De esta manera se va teniendo una señal clara que la organización va haciéndose sostenible.

3. Los aportes de cooperación

La gestión de este rubro será muy necesaria sobre todo en los primeros años de la organización pues parte de los servicios que brinda a sus socios todavía no podrán ser pagados por ellos sino hasta que la escala del negocio crezca y absorba estos costos. En este sentido, las alianzas o acuerdos que pueda lograr la organización con entidades privadas y/o estatales implicarán que ingrese dinero para solventar los costos que todavía el negocio no puede pagarlos y también podría

servir para la construcción de infraestructura o el equipamiento a fin de brindar un mejor servicio. Este ingreso y salida de dinero deberá tener su sustento en documentación contable para ser presentada a la SUNAT.

Sobre la “compatibilidad” y “articulación” entre la contabilidad del negocio propiamente dicho (el que comercializa productos) y la contabilidad de los gastos de servicios, construcciones o equipamiento que son financiados con dinero proveniente de alianzas, deberá consultarse con un experto pues será él quien plantee las pautas adecuadas para presentar ante la SUNAT un informe contable único que muestre que, cuando la organización (en los casos de Asociación Civil o Cooperativa) recibe dinero por los acuerdos o alianzas no estará afecta a impuestos, mientras que cuando recibe dinero por ventas de producto sí estará afecta.

2.2 Estados financieros

Los tres principales estados financieros que deberá manejar la organización serán Caja, el Estado de Ganancias y Pérdidas, y el Balance General. A continuación veremos en qué consiste cada uno de ellos.

Caja

Es un reporte que tiene dos componentes, uno de ellos se refiere a los ingresos de dinero que vaya obteniendo la organización, ya sea por la venta de los productos, por aporte de los socios o por préstamos o donaciones recibidas. El otro componente se refiere a los egresos o salidas de dinero ya sea para pagar a los productores por sus productos, a los trabajadores, los impuestos que correspondan y todos los demás gastos en los que incurrirá la gestión de la organización.

A manera de ejemplo, en el cuadro 14, mostramos la caja de la organización “Juntos sí podemos” para la campaña 2004-2005. Para la elaboración de este reporte se ha supuesto que la organización financia a través de un préstamo los gastos por los servicios que reciben los socios.

Como puede verse en el flujo de caja, las liquidaciones a los socios son los del reporte 12. También puede verse que el saldo en caja al finalizar la campaña es cero, esto debido a que la organización no genera utilidades sino todas las reparte entre sus socios al momento de hacer las liquidaciones por la venta de los productos.

Cuadro N° 14: Flujo de caja de la Asociación “Juntos sí podemos” (Campaña 2004-2005)

	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Ingresos									
Ventas								964,040.00	964,040.00
Préstamo	6,350.00	6,340.00	5,515.00	5,515.00	5,965.00	5,965.00	6,325.00	6,225.00	48,200.00
Total Ingresos	6,350.00	6,340.00	5,515.00	5,515.00	5,965.00	5,965.00	6,325.00	970,265.00	1,012,240.00
Egresos									
Gastos de gestión	6,130.00	5,960.00	5,400.00	5,465.00	5,875.00	5,855.00	6,035.00	6,020.00	46,740.00
Liquidaciones a socios								907,659.60	907,659.60
A cuenta de impuesto a la renta								9,640.40	9,640.40
Devolución de préstamo								48,200.00	48,200.00
Total Egresos	6,130.00	5,960.00	5,400.00	5,465.00	5,875.00	5,855.00	6,035.00	971,520.00	1,012,240.00
Saldo operativo	220.00	380.00	115.00	50.00	90.00	110.00	290.00	-1,255.00	0.00
Saldo acumulado	220.00	600.00	715.00	765.00	855.00	965.00	1,255.00	0.00	

Estado de Ganancias y Pérdidas

Es un informe que muestra las ganancias o pérdidas que obtiene la organización en un período determinado. En el cuadro 15 se presenta este reporte para la Asociación “Juntos sí podemos”, allí puede verse que el costo de ventas corresponde a las liquidaciones de compra (reporte 12), el gasto fijo corresponde al costo de los servicios (reporte 10) y el impuesto a la renta es el equivalente al 1 % de los ingresos netos (se recuerda que este pago se hace antes del cierre del ejercicio y con ello se le demostrará a la SUNAT que el coeficiente de pago es mínimo para el siguiente ejercicio).

Cuadro N° 15: Estado de Ganancias y Pérdidas de la Asociación “Juntos sí podemos” (Campaña 2004-2005)

	S/.
Ingresos Netos	964,040
Costo de Ventas	907,660
Ganancia Bruta	56,380
Gasto Fijo	46,740
Depreciación	1,000
Ganancia antes de Impuestos	8,640
Impuesto a la Renta	9,640
Ganancias Netas	-1,000

Puede observarse que la organización tiene pérdidas en el mismo monto de la depreciación. En realidad lo que sucede es que los activos (maquinaria, equipo, mobiliario, etc.) se están usando y están perdiendo valor (se están depreciando) lo cual se va a reflejar en el Balance General como veremos más adelante. Lo importante es que los socios de la organización con sus aportes iniciales, ya pagaron estos activos y lo que les está indicando la depreciación es que

cuando se gaste totalmente el activo, tendrán que reponerlo con un nuevo aporte.

Cuando se trata de una Sociedad Anónima, el Estado de Ganancias y Pérdidas es uno de los informes más esperados por los socios accionistas pues de allí se derivan las ganancias que cada uno recibirá por su participación en la empresa.

Para el caso de la organización de productores lo que este informe deberá ir reflejando son utilidades mínimas (cercasas o iguales a cero) pues no es objetivo de la organización acumular ganancias sino simplemente prestar servicios para que los ingresos obtenidos sean entregados a los socios productores en el precio que se les paga por sus productos.

Balance General

El **Balance General** es un reporte que resume el estado actual de la empresa en un momento determinado, es como la fotografía de la empresa en un instante definido. Este reporte tiene tres componentes, el Activo, el Pasivo y el Patrimonio.

En el **Activo** se refleja todo lo que posee la empresa y a todo lo que tiene derecho. Aquí podrá verse a la fecha que señala el reporte, por ejemplo, cuánto dinero tiene la empresa en la caja o depositado en algún banco, cuánto tiene de productos en su almacén, cuánto tiene por cobrar de clientes. En general a éstos rubros se le llama Activo Corriente porque la empresa puede disponer de él fácilmente. otro tipo de Activo es el Activo Fijo que indica cuánto están valorizados las maquinarias, equipos o mueblería que posea la empresa.

En el **Pasivo** se refleja todo lo que la empresa tiene por obligaciones y deudas. Aquí podrá verse a la fecha que señala el reporte, por ejemplo, cuánto debe la empresa a algún banco, cuánto debe a

proveedores o cuánto debe a SUNAT. A éstos rubros también se le llaman Pasivo Corriente.

En el **Patrimonio** se refleja el todo a lo que tienen derecho los socios de la empresa, es decir aquí se puede ver el capital social que han aportado los socios y también las ganancias que ha obtenido la empresa hasta la fecha que señala el reporte.

En un Balance General, siempre se cumple la siguiente ecuación:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

En el cuadro N° 16 se muestra, a manera de ejemplo, el Balance General para la organización “Juntos sí podemos”, al final de la campaña 2004-2005. Puede apreciarse que tanto el activo corriente como el pasivo corriente están en cero porque la organización no acumula dinero por utilidades ni tiene deudas con socios o terceros. Los aportes iniciales de los socios, se reflejan en el patrimonio en la cuenta del capital social. Este aporte inicial ha sido usado para comprar alguna maquinaria y equipo y para habilitar el mobiliario de la oficina lo cual se refleja en el Activo Fijo.

Se puede apreciar también, que la cuenta de “Depreciaciones y amortizaciones” se ha modificado. Lo que señala esta cuenta es que los activos fijos han sido usados y vienen perdiendo valor. Por ello, los activos fijos ahora valen 9,000.

En el Patrimonio se puede ver el aporte de los socios en la cuenta “Capital social” y en la cuenta “Utilidades” se refleja la pérdida que señala el Estado de Ganancias y Pérdidas.

**Cuadro N° 16: Balance General de la Asociación
"Juntos sí podemos"**

	Al 01/12/04	Al 30/07/05
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	0	0
Cuentas por cobrar	0	0
Insumos en almacén	0	0
Total Activo corriente	0	0
ACTIVO FIJO		
Maquinaria y equipo	5,000	5,000
Oficina	5,000	5,000
Depreciaciones y amortizaciones	0	-1,000
Total Activo fijo	10,000	9,000
Total Activos	10,000	9,000
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
Proveedores	0	0
Deuda	0	0
Total Pasivo Corriente	0	0
PATRIMONIO		
Capital social	10,000	10,000
Utilidades acumuladas	0	-1,000
Total Patrimonio	10,000	9,000
Total Pasivo y Patrimonio	10,000	9,000
	0	0

2.3 Obligaciones legales de la organización

Obligaciones a cumplir en el aspecto tributario y contable

- Pagar puntualmente el impuesto a la renta.
- Cobrar por cuenta de la SUNAT el IGV y entregarlo en las fechas que se exigen.
- Presentar información contable veraz.
- Contar con licencia de funcionamiento (se tramita ante la municipalidad).
- Llevar contabilidad completa: libro diario, libro caja, libro mayor, registro de compras, libro de inventarios, etc.
- Entregar comprobantes de pago.

Obligaciones a cumplir en el aspecto laboral:

- Tener Registro patronal ante el Ministerio de trabajo, y contar con planillas autorizadas ante esta instancia.
- Contar con trabajadores registrados en Planilla.
- Pagar el seguro social.
- Pagar AFP a los trabajadores.
- Pagar vacaciones.
- Depositar Compensación por tiempo de servicios a los trabajadores.

Otras obligaciones

- Contar con libro de actas y libro padrón de asociados.



Actividad de autoaprendizaje:

Vaya a su Manual y resuelva el ejercicio N° 5 “Contabilidad básica para la organización de productores”

3. Los tributos y la gestión de la organización

3.1 Tipos de tributos y su recaudación

Los tributos y su importancia

Los **tributos** son contribuciones o aportes que hacen las personas en una sociedad para mantener las obligaciones del Estado, permitiendo que éste pueda brindar bienes y servicios públicos que propicien el desarrollo y bienestar de la mayoría.

En realidad, los tributos existen desde las primeras civilizaciones. Por ejemplo, tenemos la minka, que era el aporte en trabajo comunal para construir obras públicas.

Al inicio, los tributos servían sólo para mantener a la nobleza gobernante y financiar sus guerras de conquistas, es decir no originaban un beneficio a la sociedad. Esta situación, junto con la aparición de las ideas libertarias, desencadenó protestas y revueltas, algunas de ellas con consecuencias determinantes para los procesos de independencia. Por ejemplo, en nuestro país el tributo indígena aplicado por la corona española fue uno de los detonantes de la revolución de Túpac Amaru II.

Sin embargo, la modernización del Estado lo ha convertido en una entidad promotora del desarrollo equitativo de un país. Ello implica, un Estado con “nuevas” funciones a favor del ciudadano, quien aporta ahora sus contribuciones para que tales funciones se cumplan.

De esta manera se ha pasado de un Estado que hacía un uso arbitrario y no transparente de lo recaudado, a un Estado que hace uso de los recursos con fines sociales, mediante la inversión de dichos recursos en beneficio de la población, como por ejemplo en: carreteras, puentes, colegios, servicios de salud, seguridad, defensa, justicia, ciencia y tecnología, entre otros servicios.

Tipos de tributos

Existen tres tipos de tributos:

1. Impuestos
2. Contribuciones
3. Tasas

LOS IMPUESTOS:

Son aportaciones que hacen las personas para sostener las obligaciones del Estado. Estos tributos originan un **beneficio indirecto** al contribuyente, pues no retornan de manera inmediata ni individual, ya que con estos aportes se solventa el pago de todos los empleados estatales, así como las obras de infraestructura y los servicios públicos.

Los impuestos se pueden clasificar en dos tipos: directos e indirectos

- **Impuestos Directos:** Son aquellos que recaen directamente sobre las ganancias de las personas y empresas.

Entre los impuestos directos más importantes tenemos el **Impuesto a la Renta**, el mismo que se aplica sobre las ganancias generadas por las personas o empresas.

Estas ganancias pueden ser resultado de inversiones de capital, es decir, de actividades empresariales, o del pago que uno recibe cuando trabaja como empleado o como independiente.

- **Impuestos Indirectos:** Son aquellos que recaen sobre el consumo de las personas y empresas, es decir se cobran cuando se realiza una compra o venta de un bien o servicio. Entre los impuestos indirectos más importantes tenemos:

El **Impuesto General a las Ventas**, que es un impuesto al consumo general, y se aplica sobre la venta de bienes y servicios dentro del país.

Cuando una persona o empresa compra un producto o servicio, paga este impuesto, agregándose al precio de mercado del producto o servicio un 17%, que es lo que establece la ley. Este impuesto es comúnmente conocido por las siglas IGV.

El **Impuesto de Promoción Municipal**, que es también un impuesto al consumo y se aplica igual que el IGV.

Es decir, según lo establece la ley, se agrega al precio de mercado del producto o servicio un 2% por este impuesto. Entonces, cuando una persona o empresa compra un producto o servicio paga en total 19% por IGV y Promoción Municipal.



El **Impuesto Selectivo al Consumo**, que es un tributo específico y se aplica sobre determinados bienes, como por ejemplo, los cigarrillos, la gasolina, la cerveza, los licores, los juegos de azar y apuestas, tales como loterías, bingos, las máquinas tragamonedas y otros. Los porcentajes de este impuesto oscilan entre 0% y 118%.

En las Hojas de Apoyo entregadas, se ha considerado algunos ejemplos sobre impuestos.

LAS CONTRIBUCIONES:

Son aportes que se realizan para solventar obras y servicios públicos específicos, es decir, el dinero recaudado no puede usarse para cualquier gasto del Estado, sino sólo para lo que fue creado.

Este tributo sí origina un **beneficio directo aunque compartido**. Lamentablemente, esto no siempre se ha cumplido, pues el Estado muchas veces ha utilizado estos recursos para solventar otras necesidades.

Por ejemplo: el FONAVI, que fue una contribución creada sólo para generar un fondo para construcción de viviendas; o las contribuciones para ESSALUD, que deberían usarse sólo para la atención de la salud, pero que no siempre han sido usadas para eso.

LAS TASAS:

Son aportes que se realizan para recibir a cambio un servicio del Estado. A diferencia de los anteriores, este pago origina un **beneficio directo e individual**. Por ejemplo: cuando pagamos al municipio para sacar una partida de nacimiento, o cuando pagamos en el Banco de la Nación para sacar un certificado de antecedentes penales.

Las tasas pueden ser:

Arbitrios, que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público, o por el uso o mantenimiento de un servicio público. Por ejemplo, el alumbrado público.

Derechos, que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público, o por el uso o aprovechamiento de infraestructura pública. Por ejemplo, los derechos que se pagan por obtener certificado de antecedentes penales, los derechos por hacer uso de aeropuertos o terminales terrestres, o el peaje que se paga por utilizar una carretera.

Licencias, que se pagan para obtener autorizaciones específicas para la realización de actividades particulares sujetas a control o fiscalización. Por ejemplo, la licencia de funcionamiento de un negocio, la licencia de construcción de una casa.

Recaudación de los tributos

Los tributos son pagados en general por todas las personas naturales y jurídicas.

En el caso del impuesto al consumo IGV, las empresas tienen la posibilidad de recuperar el pago realizado mediante el llamado **crédito fiscal**. En cambio, las personas naturales, es decir los consumidores, no tienen ese crédito fiscal, por tanto son quienes pagan en forma efectiva el impuesto.

El Impuesto a la Renta lo pagan todas las empresas formales inscritas en la SUNAT y también todas las personas que tienen ingresos formales ya sea como empleados o de manera independiente.

Los tributos son recaudados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT. Esta institución además de recaudar, debe vigilar que todos paguen sus tributos y sancionar a quienes incumplan con sus obligaciones.

La recaudación se realiza de dos maneras:

- 1) De forma directa, a través de las ventanillas bancarias. Por ejemplo, cuando se hace la Declaración Jurada mensual por concepto de Impuesto a la Renta.

2) A través de agentes retenedores, quienes retienen el tributo y están obligados a entregarlo a la SUNAT. Por ejemplo, cuando una tienda vende un bien o un servicio, la tienda está obligada a retener el IGV pagado por el consumidor, para luego declararlo y entregarlo a la SUNAT.

Vamos a explicar este mecanismo con un ejemplo referido a la cadena de valor de la leche evaporada.

Cuando un consumidor compra un tarro de leche, el pago que hace corresponde al precio de mercado del producto más el IGV y Promoción Municipal (en adelante cuando hablemos de IGV vamos a considerar también al impuesto de Promoción Municipal. Por ello, se hablará de 19%).

En el cuadro N° 17 podemos ver que el consumidor pagó 2 soles por el tarro de leche, de los cuales 0.32 soles corresponden a IGV.

Cuadro N° 17: Cadena de recaudación del IGV

	Distribuidor Final	Distribuidor Mayorista	Fábrica	Ganadero Formal	Proveedor de insumos	Aduana	Total recaudado por SUNAT
Precio de venta con IGV	2.00	1.55	1.00	0.83	0.65		
IGV Cobrado	0.32	0.25	0.16	0.13	0.10		
Precio sin IGV	1.68	1.30	0.84	0.70	0.55		
Precio de compra con IGV	1.55	1.00	0.83	0.65	0.48		
IGV Pagado	0.25	0.16	0.13	0.10	0.08	→0.08	
Costo sin IGV	1.30	0.84	0.70	0.55	0.40		
IGV entregado a SUNAT	0.07	0.09	0.03	0.03	0.03	0.08	0.32
Ganancia bruta	0.38	0.46	0.14	0.15	0.15		

La SUNAT “rescata” este IGV pagado por el consumidor a través de los diferentes participantes que intervienen en la cadena de valor, vale decir el distribuidor final, el distribuidor mayorista, la fábrica de leche, el ganadero y el proveedor de insumos.

En el momento en que cada participante le compra el producto al otro, cada uno le paga IGV al otro. Así, tenemos de acuerdo al cuadro, que el distribuidor final le pagó al distribuidor mayorista 0.25 soles por IGV, éste le pagó a la fábrica 0.16 soles, la fábrica le pagó al ganadero 0.13 soles y éste a su vez le pagó al proveedor de insumos 0.10, quien finalmente pagó a SUNAT 0.08 soles (a través de Aduanas), en el momento de importar el insumo.

Esos pagos que hace cada participante de la cadena de valor, son recuperados por cada uno de ellos al momento de vender sus respectivos productos.

De esa manera, tenemos que cuando el distribuidor final vende el producto a 2 soles, por IGV está cobrando 0.32. Entonces, el cálculo que hace en su contabilidad es el siguiente: “se cobró 0.32 soles por encargo de la SUNAT pero ya se pagó (al comprar el producto) 0.25 soles, entonces corresponde entregarle a SUNAT la diferencia, es decir 0.07 soles”. Esta diferencia se la entregará a SUNAT todos los meses en fechas ya establecidas en un calendario que se publica al inicio del año.

De la misma manera hacen sus cálculos el distribuidor mayorista, la fábrica, el ganadero y el proveedor de insumos y cada uno le va entregando a la SUNAT lo que le corresponde. Así, tenemos que al distribuidor mayorista le corresponde entregar 0.09 soles, a la fábrica 0.03 soles, al ganadero 0.03, al proveedor de insumos 0.03 soles y finalmente a Aduanas 0.08 soles (Aduanas recibe directamente del proveedor de insumos).

Cada una de estas diferencias es producto de lo que se llama “valor agregado” por cada participante de la cadena. Por ello es que en otros países a este impuesto se le conoce más bien como Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Si sumamos cada una de estas entregas que hacen los participantes de la cadena, ese resultado será igual a lo pagado por el consumidor

al momento de comprar el producto, es decir a 0.32 soles. De allí se concluye que quien paga el IGV es el consumidor final, mientras que los agentes de la cadena sirven sólo como agentes retenedores.



3.2 Política tributaria e informalidad

La política tributaria

Es el conjunto de medidas y procedimientos que toma el Estado respecto a la recaudación y fiscalización tributaria. Con respecto a la recaudación, la política tributaria va a determinar qué tributos se van a aplicar, cuánto se debe pagar y quiénes deben pagar y quiénes no.

Con respecto a la fiscalización, la política tributaria vigilará que todos cumplan con sus obligaciones de pagar los tributos y determinará sanciones para aquellos que no lo hagan.

El destino de los fondos recaudados será determinado por la política de gasto público definida por el gobierno.

La informalidad

Es la situación generada por realizar actividades económicas sin considerar las leyes vigentes. Es decir, actuar en el mercado sin

cumplir con las obligaciones y condiciones que impone la legislación en general (tributaria, laboral, sanitaria, municipal, de propiedad intelectual).

La informalidad origina desigualdad y competencia desleal entre los actores del mercado, pues mientras unos cumplen con todas las obligaciones que la ley manda (con el costo que ello significa), otros no cumplen con ninguna abaratando ilegalmente los costos de su negocio.

Las principales causas de la informalidad son:

- **Los altos costos de la formalización:** los procedimientos y costos establecidos para formalizar un negocio son muy caros. Por ejemplo, el pago al notario, a los registros públicos, entre otros. Además, muchas veces no existe la infraestructura para hacer ágil el proceso de formalización. Por ejemplo: oficinas públicas, bancos, etc.
- **Impuestos muy elevados:** Los tributos cobrados son muy altos para las empresas formales, lo que al final determina que los consumidores prefieran comprar en empresas informales un producto más barato.
- **Inmoralidad en la gestión pública:** lo que origina que muchas veces se de un trato discriminatorio a favor de algunos. Por ejemplo, que se rebajen los pagos que algunas empresas deben hacer, o que se ignoren otros, provocando que las demás empresas se vuelvan informales para poder competir con costos más bajos.
- **Falta de conciencia tributaria:** La población no tiene conciencia de su rol como contribuyente, exigiendo comprobantes de pago o fiscalizando el buen uso de los tributos.

Como podemos ver, la informalidad afecta a toda la sociedad. A las empresas, en la medida que genera una competencia desleal, a los trabajadores, en tanto los coloca en situación laboral precaria (sin

seguro médico, ni jubilación o vacaciones), a los consumidores, pues los expone a consumir productos de baja calidad por la falta de control. Finalmente, la informalidad afecta también al Estado y la sociedad en general, pues les hace perder gran cantidad de tributos dejando de hacer así obras y servicios públicos.



Pero así como la mayoría se perjudica con la informalidad, también hay algunos que sacan provecho de ella.

Por ejemplo, los intermediarios y mayoristas, quienes al actuar informalmente ocasionan los siguientes problemas:

- Compiten deslealmente con empresas formales, disminuyendo los precios en el mercado, lo cual perjudica también a los agricultores.
- Al bajar los precios, desalientan el desarrollo de productos de calidad.
- Al no hacer contratos escritos que garanticen los acuerdos, debilitan las relaciones de confianza en los negocios, pues las operaciones comerciales se realizan de manera muy riesgosa.

- Al no pagar impuestos, se apropian de dinero que pertenece a toda la sociedad, privándola de los bienes y servicios que el Estado podría brindar con dicho dinero.



Las exoneraciones tributarias

Como saben, pagar tributos implica un costo, es decir un sacrificio que se hace. Teniendo en cuenta esta consideración, el Estado exonera del pago de algunos tributos a ciertos sectores económicos o zonas estratégicas menos favorecidas. Esto lo hace con la intención de incentivar el desarrollo de dichos sectores económicos (como por ejemplo la agricultura), o de zonas estratégicas de interés para el país como las zonas de frontera o Amazonía.

Entonces una exoneración tributaria es un "beneficio" que otorga el Estado, pues al hacerlo le quita una carga o un costo que tendría que asumirse si no existiera la exoneración.

Sin embargo, la manera como se manejan actualmente las exoneraciones, lejos de beneficiar a los sectores más desfavorecidos, ha propiciado que se beneficien grandes comerciantes e intermediarios. Es decir, contrariamente al espíritu de las exoneraciones, los productores mayormente informales sí pagan impuestos, tal como lo señala el economista Luis Ortiz Guarda, de tres formas:

1. Al comprar bienes de capital, insumos y productos agrarios gravados con aranceles e Impuesto General a las Ventas (25 % en promedio)
2. Al contratar servicios gravados para la producción, como los de maquinaria agrícola y fletes (19 % de IGV)
3. Al adquirir bienes de consumo gravados con IGV (19%)

3.3 Tributación y negocio agrícola

Conveniencia de formalizar el negocio agrícola

En principio, es necesario recordar, que el análisis sobre la conveniencia de formalizar o no el negocio agrícola es a partir de la organización y no del agricultor individual, pues ya vimos que de manera individual difícilmente se tendrán negocios viables y sostenibles.

El análisis sobre la conveniencia de formalizar la organización es parte del análisis de viabilidad económica visto en el anterior módulo N° 4. Aquí se presentará un balance sobre los beneficios y costos de la formalización. En cuanto a los costos, se deberá considerar:

- El pago de tributos, especialmente el impuesto a la renta
- Los gastos en contratar un asesor especializado para la gestión contable
- Los gastos en las impresiones de comprobantes de pago.

En cuanto a los beneficios se deberá considerar:

- La posibilidad de acceder a mercados formales.
- La seguridad jurídica
- El acceso al crédito
- El acceso a fuentes de cooperación

Un tema principal cuando se está hablando de la conveniencia de formalizar la organización es el relacionado con la demanda en el mercado. Es decir, si se trabaja con productos que no tienen demanda, será muy difícil que los ingresos puedan cubrir los costos que supone

la formalización. En cambio, si se incorpora productos con demanda creciente y buenos precios, se tendrá más posibilidad de asumir los costos de la formalización.



Política fiscal para la agricultura

Como sabemos, la política fiscal está referida a la recaudación de tributos y al gasto público. En tal sentido, a continuación se presentan algunas pautas para reflexionar sobre una adecuada política fiscal para la agricultura:

Mejorar el gasto público.-

Durante muchos años se ha creído en el campo que los mejores gobiernos eran aquellos que entregaban cosas de manera gratuita. Es decir, se ha valorado a los gobiernos más asistencialistas como si fueran los mejores. No ha habido suficiente conciencia de que esos programas han ido debilitando la capacidad de los agricultores para organizarse y convertirse en buenos productores.

Hoy, luego de tantos años de asistencialismo y de ver cómo ha crecido la pobreza rural, se entiende mejor que un gobierno que quiera en verdad fortalecer el agro debe orientar el gasto público hacia:

- Brindar asistencia técnica de calidad.
- Brindar información de mercado confiable, consistente y útil para tomar buenas decisiones de negocios.
- Capacitar a los productores agrarios en gestión empresarial.
- Investigar alternativas tecnológicas para la mejora e introducción de cultivos teniendo en cuenta la información de mercado.
- Invertir en una educación de calidad para la población rural.
- Implementar sistemas de crédito accesibles a los pequeños y medianos agricultores organizados, no como un regalo sino asegurándose que los cultivos en los que se invierta el crédito sean rentables.



Trato tributario equitativo a los productores agrarios.-

Como se ha visto, los productores agrarios pagan impuestos en el momento en que compran los insumos que utilizarán en sus cultivos. Sin embargo, a diferencia de lo que pasa con las empresas formales que recuperan lo pagado, los productores no pueden recuperar el IGV pagado.

Esto sucede, tanto porque el negocio no está formalizado, como porque el producto final que se vende está exonerado del pago del IGV. Es decir, en el caso de los productos exonerados, el consumidor final no paga este impuesto.

Cabe aclarar que este tipo de medidas se toman con la intención de favorecer a la mayoría, abaratando el precio de algunos artículos de primera necesidad. Sin embargo, si bien es comprensible que el gobierno abarate el precio de la papa o el tomate, no es aceptable que el costo de este tipo de medidas los tenga que pagar el agricultor.

Es decir, el gobierno debe adoptar medidas extraordinarias que permitan a los **productores agrarios organizados** recuperar el IGV que pagan en la compra de sus insumos, o de lo contrario, exonerar también a los agricultores del pago del IGV que hacen al comprar **todos** sus insumos.

Fiscalizar que todos paguen sus impuestos.-

Para que el Estado pueda contar con mayores recursos para invertir en el agro, tiene que fortalecer su capacidad para recaudar, es decir, asumir realmente su rol fiscalizador para que todos paguen sus impuestos. En la actualidad, en las cadenas de valor de los productos agrícolas hay demasiada informalidad, existiendo participantes de la cadena que no pagan sus impuestos.

Ello resulta visiblemente injusto, pues a pesar de estar en una posición desventajosa en la cadena y de tener menos recursos, el productor sí paga sus impuestos, mientras que los intermediarios y comerciantes, con mayores recursos y ventajas, no lo hacen.

Gestión transparente de la política tributaria.-

Por último, podemos decir que junto a las ideas de mejorar el uso del gasto público y del trato equitativo a los agricultores, está la necesidad de moralizar la gestión de los tributos en el país, pues

muchas veces encontramos negociaciones y leyes que benefician intereses particulares exonerando del pago de tributos a determinados grupos de empresas o sectores, en perjuicio de la mayoría del país.



Actividad de autoaprendizaje:

Vaya a su Manual y resuelva el ejercicio N° 6 “Los tributos y la gestión de la organización”

4. Calidad de socios y sostenibilidad de la organización

4.1 Características del buen socio

Tipo de socios que necesita la organización

Realizar una descripción del tipo de socio que requieren las organizaciones, describiendo sus características, cualidades o virtudes nos llevaría a hacer una larga lista. Sin intentar argumentar o calificar cuales serían las más relevantes; es que intentamos recoger todas ellas en una cualidad fundamental: el **compromiso**.

Un **compromiso real** que sustente su participación en dos ideas claves:

1. Que el trabajo organizado es la única estrategia que permitirá al pequeño productor sumar fuerzas, negociar en mejores condiciones y acceder a nuevas oportunidades en el mercado.
2. Que las soluciones a los diferentes problemas que aquejan a las personas o comunidades sólo serán viables cuando ellos mismos en forma organizada se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo.



Serán estos socios comprometidos quienes cumplirán con todo lo que requiere su organización: respetarán acuerdos, cumplirán con lo planificado, se informarán correctamente sobre la marcha de su organización, canalizarán reclamos y observaciones por las vías adecuadas y asistirán puntualmente a reuniones y asambleas; y todo ello no por temor a las multas o sanciones, sino porque quieren el éxito para su organización.

Elección de directivos

Los directivos son elegidos para que conduzcan la organización y para que faciliten y promuevan la participación de todos con una efectiva división de roles.

Parte por reconocer que en la organización todos tienen responsabilidades. Si bien los socios que asumen la función de directivos tienen obligaciones adicionales, (convocar asambleas, tener reuniones extras, hacer gestiones y documentos, entre otras) esto no significa que el resto de los socios trasladen su compromiso a los directivos de su organización, permaneciendo pasivos y conformistas.

Una situación común en diferentes organizaciones se presenta cuando los directivos son elegidos para que trabajen por la organización asumiendo la total responsabilidad. Situaciones como ésta terminan por sobrecargar a los directivos (quienes ven afectado su negocio y hasta su vida personal), mientras los socios limitan su participación a criticar y a exigir resultados.



Tipo de liderazgo necesario para la organización

En la actualidad el tema del liderazgo ha adquirido una gran importancia. Se habla de la necesidad de formar líderes en organizaciones empresariales, comunales e incluso entre autoridades políticas. Y es que el liderazgo en una organización supone dinamizar, motivar y favorecer el compromiso y la participación de todos en las decisiones y las acciones del desarrollo.

En el caso de la organización de productores, igualmente se requiere de un liderazgo que sirva de motor o impulso y que anime a los demás en las acciones compartidas.

Sin embargo, cabe preguntar ¿quién debe cumplir ese rol?

Muchas teorías o enfoques sobre el liderazgo dicen que ese rol lo debe cumplir una persona especial con muchas cualidades, superior a la “masa” que está llamada a seguirlo. Nos dicen que el líder debe ser honesto, comprometido, inteligente, valiente, respetuoso, humilde, carismático, comunicativo, visionario, etc., etc., etc.

Pero... ¿hay personas con todas esas virtudes? ¿será válida esa manera de entender el liderazgo?.

Consideramos que no, entender de ese modo el liderazgo en realidad disfraza nuevas formas de dependencia, manteniendo esa división tradicional que plantea que algunas personas son muy “iluminadas” y por lo tanto deben de mandar y otras que deben sólo obedecer o “dejarse guiar”.

En cambio, otra manera de abordar este tema plantea que el liderazgo debe ser **colectivo** y con gente **real**. Según este enfoque entonces, la organización de productores necesita un liderazgo distinto, con gente con virtudes y defectos, dispuesta a sumar esfuerzos para formar **equipos de liderazgo**.

Un **equipo de liderazgo** supone un liderazgo colectivo que trabaja generando confianza y compromiso entre los integrantes de la organización. De esa manera, más que un líder “salvador”, “paternalista” o “autoritario”, se necesitan **equipos de liderazgo** que promuevan el aporte y la participación de todos los socios según las tareas que exija la marcha de la organización.



Finalmente, cabe señalar que los miembros de los equipos de liderazgo tendrán que renovarse, respondiendo así a nuevos retos que les presenta el contexto en el que viven.

4.2 Crecimiento y sostenibilidad de la organización

Toda organización de productores requiere crecer para lograr mayor fortaleza y sostenibilidad. La organización deberá contar con una estrategia para su crecimiento y por ende deberá estar preparada para incorporar progresivamente a nuevos socios.

Por ejemplo la Cooperativa cafetalera “Oro Verde” fundada por 36 socios en el año 1999, en la actualidad cuenta con 450 socios, quienes se encuentran distribuidos en los distritos de Lamas, Alonso de Alvarado y Tabaloso en la provincia de Lamas, Sisa - San Martín.

Este crecimiento que sin duda permitirá aumentar su poder de negociación. Sin embargo, puede traer algunos riesgos o peligros, pues sin querer, existe la posibilidad de incorporar socios que podrían perjudicar a la organización, sobre todo si se incorporan socios:

- Pasivos, que permanecen a la espera de que los dirigentes resuelvan todo.
- Problemáticos, que con intrigas ocasionan divisionismo o rencillas al interior.
- Con protagonismo exagerado, que quieren aparecer en todo y no dejan trabajar a la directiva ni al gerente de la organización.
- Sin preparación, que no van a entender los informes sobre la marcha de la organización y por tanto serán fácilmente manipulables.
- Dishonestos, que promuevan o participen en malos manejos.

Como se puede apreciar el principal peligro del crecimiento lo constituye el tipo de persona que se incorpora como socia. Por ello, la organización debe demandar, apoyar y promover todas las iniciativas que prioricen la capacitación de los productores. Asimismo, deberá desarrollar mecanismos efectivos de selección para la incorporación de nuevos socios.



Incorporación de nuevos socios a la organización

La organización debe contar con una estrategia de crecimiento que debe estar claramente señalada en su Estatuto y en su Plan de Desarrollo.

Si bien la forma de incorporar nuevos socios se define en esos documentos, es relevante presentar algunos criterios y procedimientos que orienten este accionar de manera efectiva y confiable.

Respecto a los requisitos para incorporar nuevos socios, y al no existir un modelo único que sirva para todas las organizaciones, lo mejor será que cada organización los defina en función de sus necesidades y objetivos específicos.

Veamos a manera de ejemplo, el caso de una fábrica de yogurt que exige a quienes quieren ser accionistas cumplir con los siguientes requisitos:

- Que aporten un monto determinado como capital.
- Que cuenten con el aval de un banco.
- Que tengan propiedades.
- Que estén preparados y conozcan el negocio.
- Que no tengan problemas judiciales

Veamos ahora en cambio, el caso de la cooperativa “La Esperanza” que tiene como requisitos para el ingreso de socios los siguientes:

- Producir café orgánico.
- Vivir en la zona.
- No tener juicios.
- Tener mínimo 1 hectárea.

Además, entre los requisitos para ingresar como socio, sería importante considerar también otros aspectos como:

- Que hayan seguido un programa de capacitación en gestión y producción avalado por la organización (la organización requerirá contar con un programa de capacitación de productores en forma permanente).

- Que el productor tenga poder de decisión sobre una parcela.
- Que se comprometa a cumplir el Estatuto.

Por otra parte, en relación con los mecanismos para la selección de nuevos socios éstos deberán estar señalados en el Estatuto, y siguen por lo general los siguientes pasos:

- Presentación de solicitud de ingreso adjuntando el aval de dos socios.
- Evaluación de la solicitud de ingreso.
- Entrega de respuesta a la persona que presenta la solicitud.

La evaluación de la solicitud de ingreso es revisada, en algunos casos, por el Consejo Directivo, y en otros casos, por un comité especial conformado especialmente para dicha tarea.

4.3 Momentos o etapas en la vida de la organización

Momentos que atraviesa una organización en su desarrollo

Por lo general se piensa que las organizaciones funcionan siempre igual, con el mismo ritmo y características, pero esto no es así, las organizaciones atraviesan por distintas situaciones.

Veamos a continuación algunos de los momentos que puede vivir una organización:

- **De crecimiento o expansión:**

Este momento puede significar la incorporación de socios, aumentar campos de acción de la organización o abarcar un ámbito geográfico mayor. Generalmente el crecimiento se da con mayor intensidad en los primeros años de vida de la organización, sin embargo, podrá repetirse en diversos períodos de su vida.

Momentos como éste, requerirá tener especial atención en la orientación que tome la organización y en la calidad de los socios o elementos que se puedan incorporar.

- **De fortalecimiento o consolidación:**

En este momento, los planteamientos de la organización adquieren solidez, sus miembros desarrollan más sus capacidades o especializan algunas de sus funciones. Esta situación exige por parte de los socios decisiones audaces que permitan mejorar la posición de la organización y aprovechar la fortaleza adquirida.



- **De debilidad o fragilidad:**

Estos momentos se originan cuando los planteamientos o ideales que le dan sentido a la organización son cuestionados o pierden vigencia, cuando el compromiso de sus miembros disminuye, o cuando se atraviesan dificultades económicas. Ante estas

situaciones se requiere un compromiso mayor por parte de los socios que cohesione a la organización. Asimismo, es necesario mantener la calma y con lucidez reflexionar sobre las verdaderas causas de la debilidad y las estrategias o tareas para encararla.

- **De crisis:**

Son momentos especiales en la organización porque anuncian el cierre de un ciclo o momento y el inicio de otro. Son momentos donde predomina la sensación de caos, desorden y confusión, o en los que se acrecientan los conflictos entre los socios. Generalmente las crisis son vistas como algo negativo. Sin embargo son normales. Incluso, si se les sabe aprovechar, pueden ser saludables para el desarrollo de la organización. Estos momentos, pueden aportar en la reorientación o redefinición de los objetivos de la organización, en la recuperación del compromiso de los miembros y así mejorar la vida de la organización. Por ello, deben ser manejados con mucho cuidado para generar condiciones básicas que permitan un diálogo fructífero y así encarar de manera frontal y clara las causas del problema y sus posibles soluciones.

Conflictos en la organización

Los momentos de crisis se expresan muy comúnmente en la organización como conflictos entre sus miembros. Al igual que las crisis, los conflictos no deben ser vistos de manera negativa, sino por el contrario deben ser vistos como algo natural propio de los seres humanos y las organizaciones. Además los conflictos pueden servir para alertar sobre debilidades o problemas que deben ser resueltos y son señales de cómo está marchando la organización.

A continuación se presentan algunas situaciones de conflicto más comunes en la vida de las organizaciones:

- Enfrentamientos entre grupos de socios, originados por una sensación de favoritismo, trato discriminatorio o maltrato.
- Acusaciones o críticas a socios y directivos.

- Problemas con algunos socios por incumplimiento de acuerdos o falta de responsabilidad para cumplir tareas asumidas.
- Formación de grupos o “bandos” en torno a socios que defienden intereses personales o de otro tipo, ajenos a los de la organización.
- Problemas internos de duplicidad de funciones por existir vacíos o confusión en las normas que rigen la vida de la organización.
- Tensión entre socios, porque sólo un grupo permanece en la directiva sin permitir la participación de todos.

Veamos un ejemplo:

Juan acaba de cobrar el pago por la venta de su producto de la campaña anterior. Al llegar a casa, su esposa Ricardina le hace ver que le han pagado menos por los kilos vendidos que se indican en su liquidación. Molesto e incómodo, Juan comenta con sus amigos y acusa al directivo de la organización de haberle robado dinero. Finalmente hace pública la denuncia en una asamblea donde se ocasiona una discusión, teniendo que intervenir el Consejo de Vigilancia para solucionar el problema. Mientras tanto, ello ha propiciado que otros agricultores también comiencen a desconfiar y a revisar sus liquidaciones para presentar su denuncia. Por otro lado, el directivo se siente muy ofendido y con ganas de irse de la organización. La acusación que le han hecho le hace pensar que no valoran su entrega desinteresada a la organización, y lo peor de todo es que no entiende qué ha sucedido.



Como pueden ver, la forma en que Juan ha encarado la situación de su pago no ha sido adecuada. En vez de resolver positivamente el problema, lo ha multiplicado haciéndolo más grande y poniendo en riesgo la estabilidad de la organización.

Para poder aprovechar estas situaciones de conflicto en forma positiva es conveniente considerar algunos criterios que se presentan a continuación:

Atención oportuna: Los conflictos no deben ser ignorados o postergados sino que deben ser enfrentados a tiempo cuando todavía tienen una dimensión manejable y no cuando están fuera de control. Muchas veces los conflictos se ignoran u ocultan convirtiéndose finalmente en un gran problema para la organización.

Normas claras y equitativas para todos:

Es necesario establecer claramente en la norma organizacional, es decir en el Estatuto, reglas claras que funcionen igual para todos, así como procedimientos y órganos que faciliten la resolución de los conflictos.

Gestión transparente:

Una gestión que comparta la información y fomente la comunicación permanente en toda la organización, será sin duda de gran ayuda para evitar o procesar mejor los conflictos. Muchas veces esto surge porque hay vacíos en la información, lo que da pie a especulación y al inicio de rumores y malentendidos.

Voluntad conciliadora:

Es fundamental abordar el conflicto tratando de encontrar una solución que beneficie, en lo posible, a todas las partes involucradas. Para ello muchas veces es recomendable buscar un mediador, una persona que pueda facilitar el acercamiento y diálogo entre las partes, que sea de confianza para ambas y permita encontrar una solución. Resolver un conflicto solamente por la vía de la sanción o la autoridad no es recomendable pues el conflicto sólo se ocultará pudiendo aparecer más adelante con mayor fuerza.

Sin embargo, cabe aclarar que ciertos casos sí requieren una actitud enérgica y drástica, como cuando se violan los principios, se atenta contra los bienes de la organización o contra la ética de sus miembros.

Retomemos el ejemplo de Juan e intentemos analizar con él, cómo podría haber enfrentado de manera positiva el problema:

Juan hubiera identificado las causas de lo sucedido, y preguntado al directivo ¿por qué le han pagado menos?. Este hubiera tenido que averiguar con los responsables de realizar las liquidaciones y habría descubierto que todo se debió a un error involuntario del asistente a la hora de poner el precio en la hoja de liquidación de Juan. De esa manera, Juan hubiera sabido que el directivo no tenía nada que ver y evitado el enfrentamiento con él y todo el desprestigio y la desconfianza generada.

Además se hubiera podido hacer la rectificación de su liquidación, pagándole lo que le correspondía, y mejorar el trabajo del asistente para evitar otros errores futuros similares.



Construcción de una organización sólida y sostenible

La posibilidad de que una organización logre ser sólida y sostenible dependerá principalmente de la calidad humana y del grado de preparación de las personas que la conformarán. Estas cualidades requeridas no surgen espontáneamente, requieren ser cultivadas y trabajadas permanentemente con una actitud de cambio y aprendizaje personal.

De esa manera si la organización quiere crecer de manera sólida y sostenible deberá convertir el **aprendizaje** en una estrategia o forma de trabajo que influya y oriente todas las actividades de la organización.

Este proceso desarrollado al interior de la organización permitirá potenciar las capacidades de sus miembros y equipos y generar conocimientos propios útiles para mejorar sus desempeños.

A continuación se presentan algunas ideas para promover la **cultura de aprendizaje permanente** en la organización:

- **Forjar nuevos equipos de liderazgo.** -

Para ello se deberá motivar y preparar a los jóvenes para que acepten ese tipo de retos y oportunidades compartiendo con ellos la experiencia ganada y valorando la que ellos tienen, así como sus ideas y actitud renovadora. Esto evitará que algunos dirigentes se queden eternamente en los cargos.

- **Motivar y fortalecer a los demás.** -

Las personas necesitan siempre renovar sus compromisos y sentimiento de que sí podemos transformar la realidad. Por ello, es necesario fomentar en la organización un clima y trato humano que haga que los socios se animen y se motiven entre sí para seguir adelante.

- **Aprovechar los errores para aprender.** -

La mayoría censura los errores y los considera como algo malo que demuestran debilidad y que hay que ocultar. Muchas veces incluso se miente para que nadie tome conocimiento de lo ocurrido. Sin

embargo, existe otra manera de asumir los errores y de aprovecharlos, justamente para no volverlos a cometer y consiste en extraer lecciones y aprender de ellos.

Para ello es importante introducir en cada reunión o asamblea, como una práctica común, la evaluación de las actividades y planes que se vienen desarrollando. De ese modo, podrán discutirse y analizarse los resultados, conocer por qué se dieron de ese modo y finalmente proponer como podría realizarse la próxima vez.

- **Generar acciones de formación.-**

Toda organización que quiera ser sostenible, deberá plantearse la tarea de formar permanentemente a sus miembros. Con mayor razón, toda organización de productores que pretende competir en el mercado con éxito, deberá progresivamente especializar a sus socios para ofrecer productos de calidad.

Para ello la organización (socios, directivos y gerente), deberá tener como uno de sus principales ejes de acción el impulso de actividades de capacitación. Para lo cual deberá incluir en su plataforma de demandas para con el Estado, las ONG's y la Cooperación Internacional las acciones de capacitación con carácter prioritario.

Al terminar este curso, les proponemos tomarnos unos minutos para compartir algunas ideas claves para su trabajo:

- Lograr organizaciones de productores sólidas y sostenibles, es un proceso de construcción de mediano a largo plazo. Si bien es posible alcanzar buenos resultados en el corto plazo a partir de una motivación adecuada, habrá que tener mucho cuidado con estos aciertos porque de ningún modo significa que las organizaciones hayan alcanzado su consolidación. Lograr la ansiada articulación sostenible entre las organizaciones y el mercado requerirá por parte de los promotores estar en la capacidad de acompañar este proceso, asesorando a los productores oportunamente.

- Los promotores que acompañen este proceso, conscientes de la necesidad de un aprendizaje permanente, deberán interesarse en adquirir los conocimientos y habilidades que la realidad del campo y las organizaciones demanden. Tener una visión de ofrecer sus servicios en función de lo que los productores necesitan y con calidad, es similar al enfoque de mercado que los agricultores deben tener para producir.

Finalmente, les deseamos éxitos en el trabajo que realizan y confiamos que junto a los agricultores organizados podrán avanzar hacia el verdadero desarrollo...



Actividad de autoaprendizaje:

Vaya a su Manual y resuelva el ejercicio N° 7 "Calidad de socios y sostenibilidad de la organización"

Elaboración del contenido:

José Heredia Reynoso

Oscar López Guanilo

Angela Díaz Montoya

Productores y Mercados del Agro de la Sierra

Convenio MINAG - COSUDE

Responsable de edición:

José Heredia Reynoso

Diseño e impresión:

Raul Peña SAC

Telfs.: 99698361 • 4640601 • 4640747



PYMAGROS
Productores y mercados del agro de la sierra
CONVENIO MINAG - COSUDE



DEZA
DDC
DSC
SDC
COSUDE

