



# Manual de Autodiagnóstico para Empresas Rurales

FDTA-Valles | PAER

m/t.2/c.2

## Índice

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| Presentación                                | iii |
| Introducción                                | v   |
| <b>Capítulo 1</b>                           |     |
| El Proceso de Autodiagnóstico               | 1   |
| <b>Capítulo 2</b>                           |     |
| Áreas de una Empresa Rural                  | 7   |
| <b>Capítulo 3</b>                           |     |
| El Árbol de Problemas y Tabla de Resultados | 13  |
| <b>Capítulo 4</b>                           |     |
| Pasos para Realizar el Autodiagnóstico      | 19  |
| <b>Capítulo 5</b>                           |     |
| Estructura del Autodiagnóstico              | 23  |
| <b>Capítulo 6</b>                           |     |
| Informe Final del Autodiagnóstico           | 45  |
| Glosario                                    | 49  |

4/338.8/F 9625 m

Editor: Juan Arévalo  
Contenido: María del Carmen Rosel  
Adecuación Pedagógica: Javier Ramallo  
Zulma Montaña  
Dibujos: Carlos Díaz  
Diseño gráfico: María Gracia Sarabia A.  
Impresión: Impresiones Poligraf  
c. Sucre #843  
Telf.: +591 (4) 425 1468 y 425 9906  
Cochabamba, Bolivia

Julio / 2004

© FDTA-Valles  
Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles

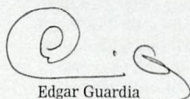
## Presentación

La Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles (FDTA-Valles), tiene el agrado de presentar el **Manual de Autodiagnóstico para Empresas Rurales**, publicación que está orientada al sector de las micro y pequeñas empresas del país, con el objetivo de contribuir a su desarrollo, consolidación y sostenibilidad. Estamos convencidos que la contribución del sector a la economía del país, justifica plenamente cualquier iniciativa, pública o privada, que apoye estos procesos en forma efectiva.

El **Manual de Autodiagnóstico para Empresas Rurales**, el cual ha sido elaborado en el marco del Programa de Apoyo a Empresas Rurales (PAER), ofrece una valiosa metodología para que el sector microempresarial pueda incrementar sus conocimientos y capacidades de mejoramiento de su productividad y competitividad. Mediante este y otros dos manuales relacionados, esperamos poder contribuir eficazmente al logro de esos objetivos.

Desde la FDTA-Valles deseamos agradecer a la Agencia de Cooperación Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), por el financiamiento de esta publicación. Asimismo, esperamos que los lectores y usuarios utilicen el manual de la manera más amplia posible y los invitamos cordialmente a enviarnos sus comentarios y sugerencias.

Atentamente.



Edgar Guardia  
Director Ejecutivo  
FDTA-Valles

**FDTA-Valles**

No Inventario: 02048 /

Adquirida: .....

Precio: .....

Fecha: cbba-16-08-06

## Introducción

La estructura empresarial de Bolivia (en términos de tamaño de empresa), tiene una gran importancia a través de los segmentos de empresas de micro y pequeña escala, especialmente las del sector rural, así como las del sector informal. El **Programa de Apoyo a las Empresas Rurales (PAER)**, como parte del programa **Apoyo Programático Sectorial a la Agricultura (APSA)**, otorgado por la **Agencia de Cooperación Danesa Internacional para el Desarrollo (DANIDA)**, pretende contribuir al alivio de la pobreza de la población rural que trabaja con procesos de cosecha y poscosecha, transformación y/o comercialización agrícola y pecuaria. Este objetivo es desarrollado a través del fortalecimiento de la capacidad de las empresas rurales que trabajan con transformación productiva, comercialización, gerencia, administración, aspectos jurídicos, fortalecimiento organizacional y acceso a información, en los departamentos de Chuquisaca, Oruro y Potosí.

En este contexto, se ha elaborado un paquete de tres manuales dirigidos a los productores rurales, que incluye los temas **Plan de Negocios**, **Autodiagnóstico de la Empresa Rural** y **Contratación de Servicios de Desarrollo Empresarial**, los mismos que mantienen una relación temática y secuencial para el logro del fortalecimiento organizacional de la Empresa Rural.

El autodiagnóstico es un **proceso de análisis** para ver como se encuentra la Empresa Rural en un momento determinado (es una fotografía), lo que permite que identifiquemos nuestras fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que existen en el entorno, para tomar las decisiones más acertadas y orientar el proceso de desarrollo empresarial de la manera más adecuada.

Para ello, en el presente manual se consideran aspectos internos tales como la capacidad de producción, la capacidad comercial y la capacidad administrativa de una Empresa Rural, los mismos que han sido esquematizados en el marco de la metodología que se plantea a través de una herramienta simple para elaborar un autodiagnóstico empresarial: el **Árbol de Problemas**.

En este contexto, el manual presenta una serie de opciones de problemas y sus causas en forma resumida, las mismas que pueden ser comunes en la mayoría de las empresas rurales a las cuales va dirigida el contenido de este material.

La estructura del manual, similar a la de los otros dos manuales que integran este paquete, está concebida a partir de una lectura simple para los productores rurales, con conceptos básicos en su contenido y en su redacción. Bajo esa visión, hemos desarrollado con textos simples, dibujos y gráficos ilustrativos referenciales, la explicación de cómo se desarrolla un autodiagnóstico empresarial, citándose como ejemplo a la misma Empresa Rural utilizada en el primer manual del paquete (la empresa Sociedad, Producción, Comercialización de Camélidos y Derivados - SOPROCCAD).

En ese marco, este manual ha sido dividido en seis partes, habiendo estructurado el mismo de manera tal que facilite la comprensión de los principios básicos que considera un Autodiagnóstico empresarial.

La primera parte se refiere a una rápida explicación de lo que es el **Auto-diagnóstico Rural**, un análisis de cuándo, quién y qué temas contemplar en el proceso de autoevaluación empresarial.

El segundo capítulo se centra en cuáles son las **Áreas de una Empresa Rural** que deben considerarse para realizar el autodiagnóstico, contemplándose los alusivos a la producción, a la comercialización y a la administración empresarial.

En la tercera parte se explica lo que es un **Árbol de Problemas** y la **Tabla de Resultados**, herramientas que permiten identificar y marcar los principales problemas con respecto a la situación de la Empresa Rural.

La cuarta parte describe de manera muy puntual, los **pasos para hacer el diagnóstico**, explicándose de forma procedimental las instancias que debe seguirse para llegar hasta el informe final de la evaluación.

La quinta parte presenta los contenidos que han sido preelaborados en la estructura del **Árbol de Problemas**, además de ilustrarse con el ejemplo de SOPROCCAD, la aplicación y el uso de esta herramienta. En este capítulo se presentan los problemas y causas en las tres áreas (producción, comercialización y administración), donde SOPROCCAD identifica sus problemas existentes en cada área marcando con símbolo ☹, y aquellos que no son, los marcan con el símbolo ☺. De la misma manera, identifican las causas de cada problema que afectan a los problemas identificados. Con esta información, contenida en una tabla de resultados, se establecen las alternativas de solución. Al final del capítulo, se presenta todo el Árbol de Problemas de la Empresa Rural.

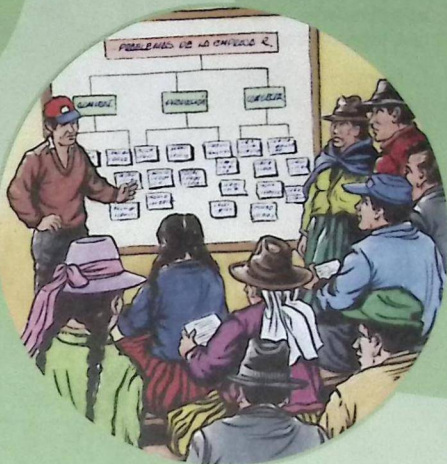
En el capítulo seis, se explica cómo elaborar el **Informe Final del Auto-diagnóstico**, con toda la información preparada, realizando un resumen que sintetice por área, las causas de cada uno de los problemas identificados y las soluciones de los mismos.

Al final, se incorpora un glosario de términos, cuyo contenido permite una explicación puntual de cada uno de los términos que se manejan a lo largo del manual.

Está por demás recomendar que este manual, como los otros dos que integran este paquete, debe ser leído de forma continuada, lo cual permite no perder el hilo lógico que se ha querido dar a la estructura definida en el manual.



# 1



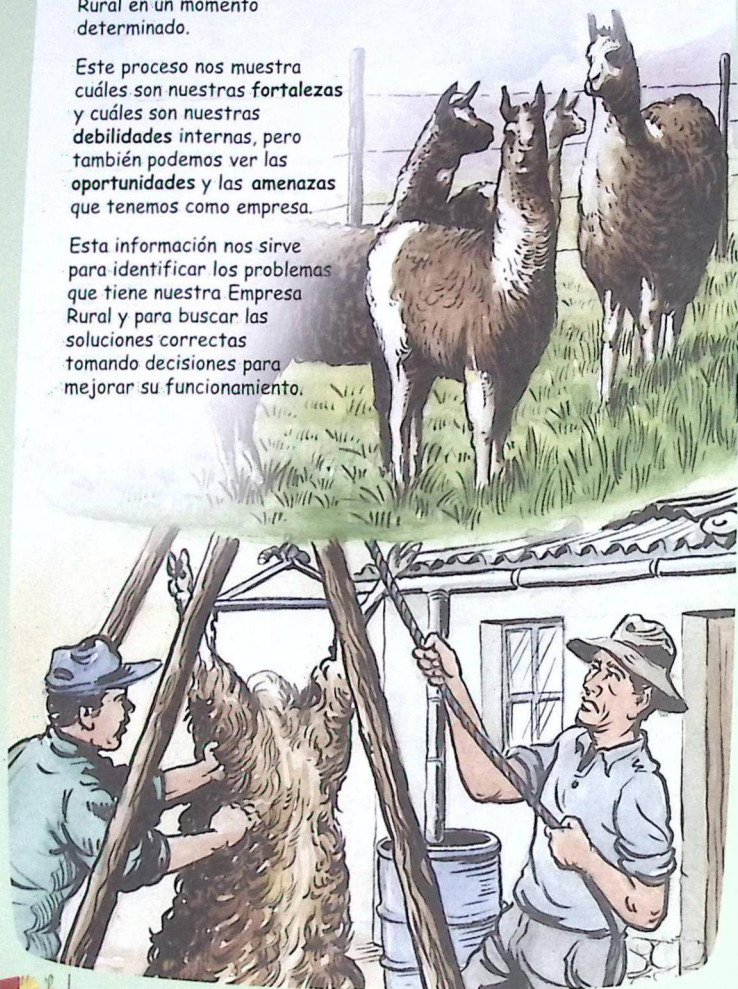
## El Proceso de Autodiagnóstico

## 1. ¿Para qué sirve el autodiagnóstico?

El autodiagnóstico es un proceso donde analizamos cómo está nuestra Empresa Rural en un momento determinado.

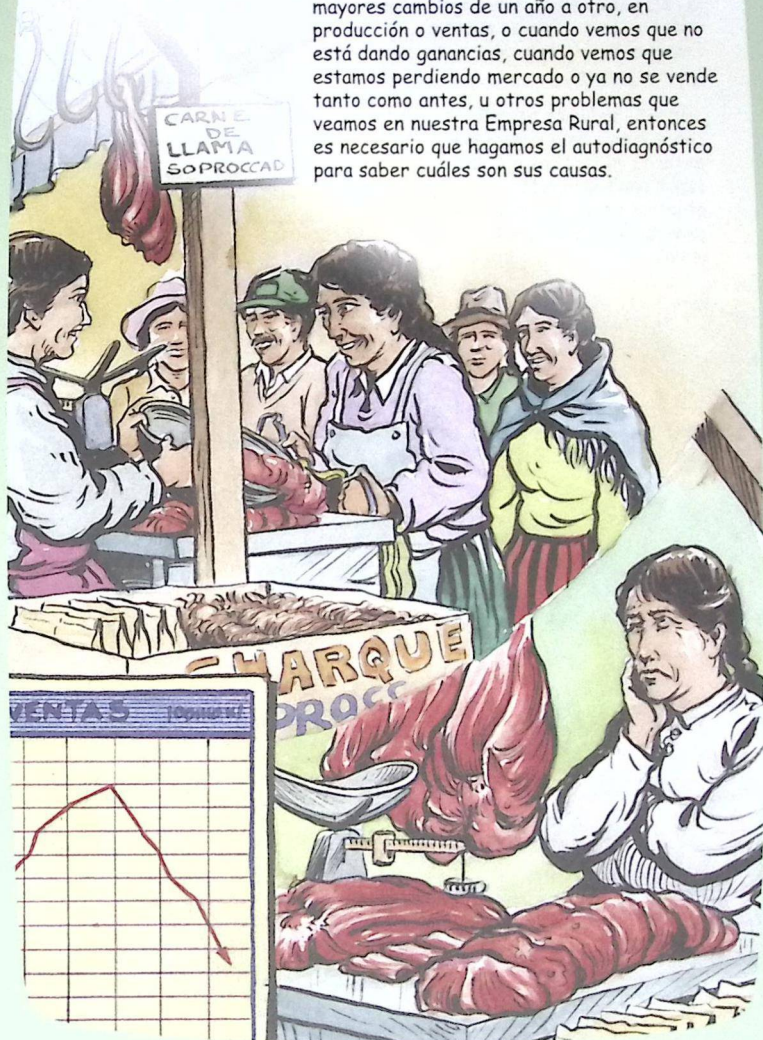
Este proceso nos muestra cuáles son nuestras fortalezas y cuáles son nuestras debilidades internas, pero también podemos ver las oportunidades y las amenazas que tenemos como empresa.

Esta información nos sirve para identificar los problemas que tiene nuestra Empresa Rural y para buscar las soluciones correctas tomando decisiones para mejorar su funcionamiento.



## 2. ¿Cuándo debemos hacer el autodiagnóstico?

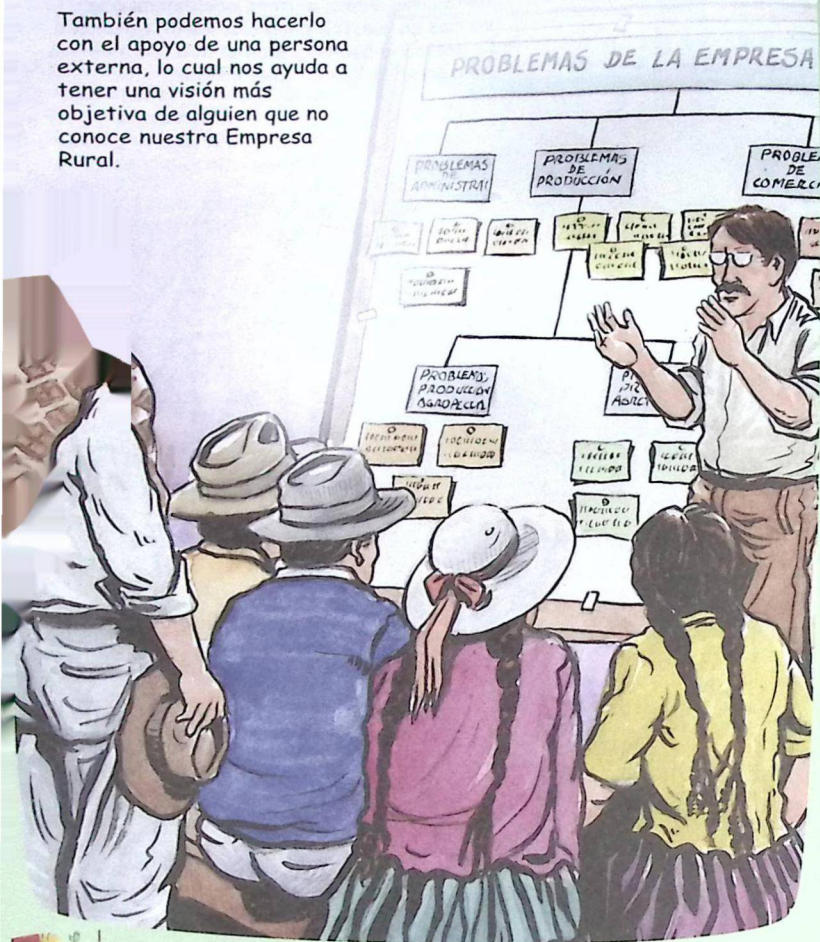
Cuando nuestra Empresa Rural no logra mayores cambios de un año a otro, en producción o ventas, o cuando vemos que no está dando ganancias, cuando vemos que estamos perdiendo mercado o ya no se vende tanto como antes, u otros problemas que veamos en nuestra Empresa Rural, entonces es necesario que hagamos el autodiagnóstico para saber cuáles son sus causas.



### 3. ¿Quién realiza el autodiagnóstico?

Quando hacemos el autodiagnóstico, lo realizamos en forma conjunta con todos los miembros de nuestra Empresa Rural, dirigido por uno de los integrantes.

También podemos hacerlo con el apoyo de una persona externa, lo cual nos ayuda a tener una visión más objetiva de alguien que no conoce nuestra Empresa Rural.



#### 4. ¿Qué temas analizamos en el autodiagnóstico?

Cuando hacemos un autodiagnóstico de nuestra Empresa Rural, debemos analizar aspectos como el proceso productivo que tenemos en ese momento, nuestros problemas en la parte comercial, de mercadeo, de ventas, de compras, en la capacidad administrativa, y en nuestra situación económica y financiera.



## Notas



# 2



## Áreas de una Empresa Rural

# 1. ¿Cuáles son las áreas de una Empresa Rural?

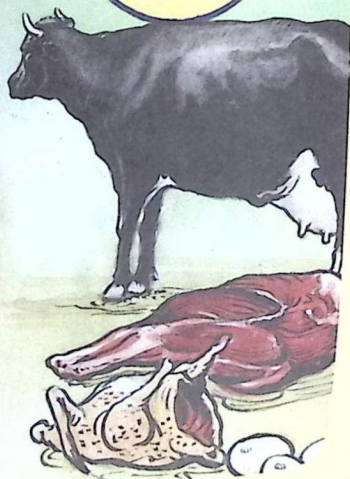
Toda Empresa Rural tiene ciertas áreas internas que debemos saber reconocer y aprovechar para ser mejores. Pero también hay aspectos externos (políticos, económicos y sociales) que influyen en la situación de nuestra Empresa Rural.

Para hablar de mejoras en nuestra Empresa Rural, es importante que sepamos cuáles son estas áreas y siempre tratar de mejorarlas.



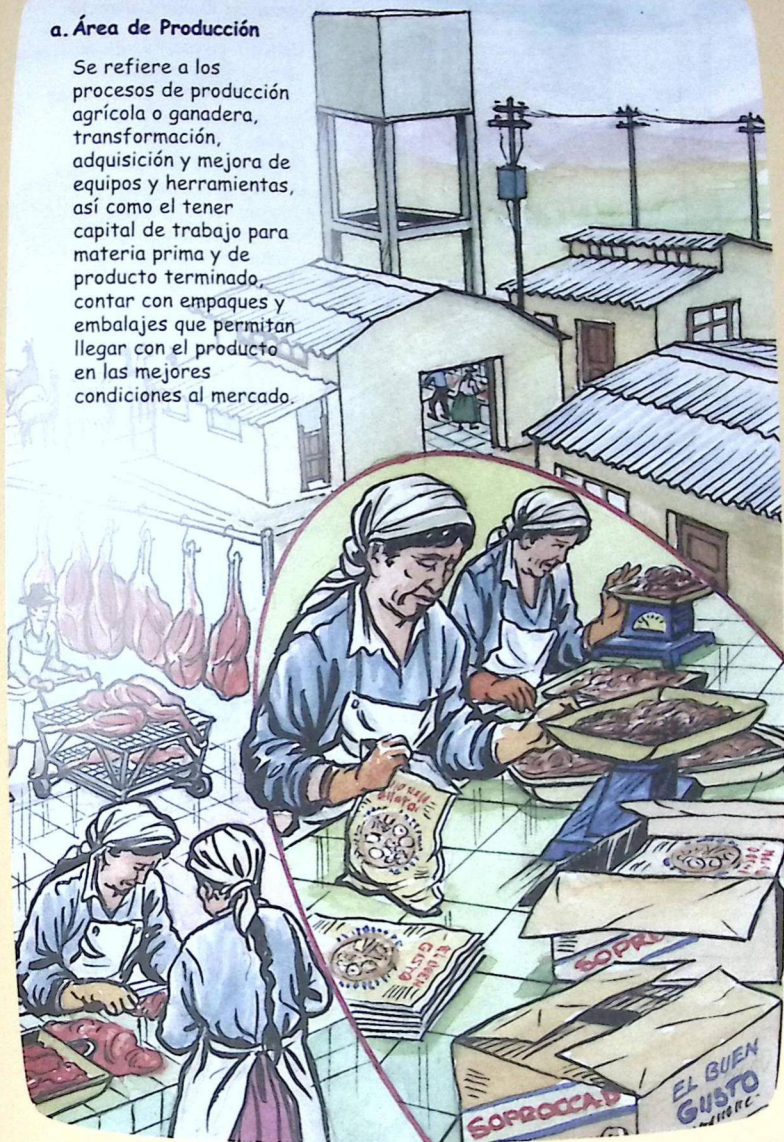
PRODUCTOS  
DE LA  
COMPETENCIA

NUESTRO  
PRODUCTO



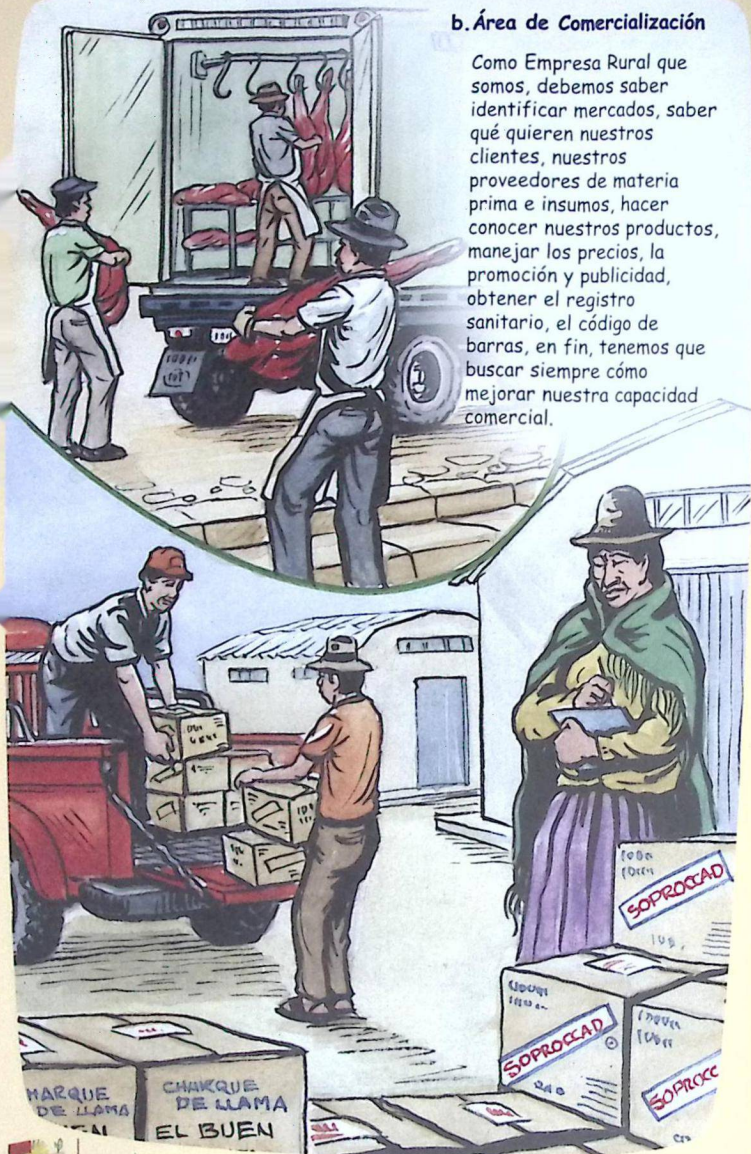
### a. Área de Producción

Se refiere a los procesos de producción agrícola o ganadera, transformación, adquisición y mejora de equipos y herramientas, así como el tener capital de trabajo para materia prima y de producto terminado, contar con empaques y embalajes que permitan llegar con el producto en las mejores condiciones al mercado.



## b. Área de Comercialización

Como Empresa Rural que somos, debemos saber identificar mercados, saber qué quieren nuestros clientes, nuestros proveedores de materia prima e insumos, hacer conocer nuestros productos, manejar los precios, la promoción y publicidad, obtener el registro sanitario, el código de barras, en fin, tenemos que buscar siempre cómo mejorar nuestra capacidad comercial.



### c. Área Administrativa

Administrar una Empresa Rural, requiere de habilidades para planificar, organizar, dirigir y controlar, tener información y saber analizar esa información (contable y financiera), manejar al personal y lo más importante, tomar buenas decisiones para nuestra Empresa Rural.



## Notas



# 3

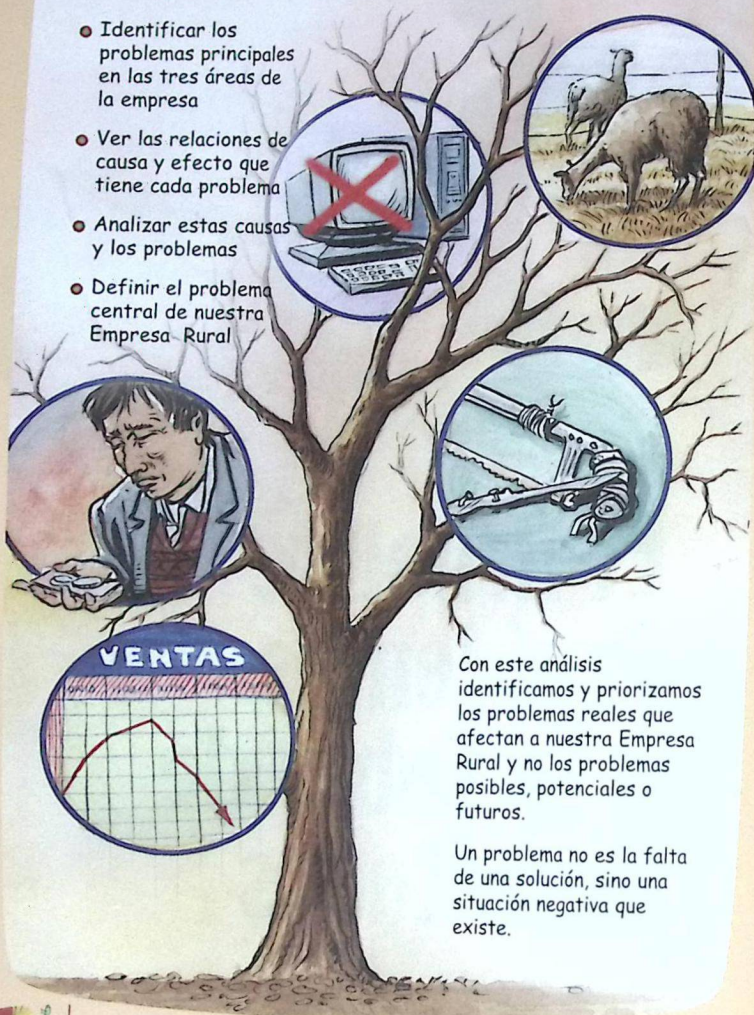


## El Árbol de Problemas y la Tabla de Resultados

# 1. ¿Qué es un Árbol de Problemas?

Para el autodiagnóstico, hemos seleccionado una herramienta sencilla que es el Árbol de Problemas, ya que es una técnica que nos sirve para:

- Identificar los problemas principales en las tres áreas de la empresa
- Ver las relaciones de causa y efecto que tiene cada problema
- Analizar estas causas y los problemas
- Definir el problema central de nuestra Empresa Rural



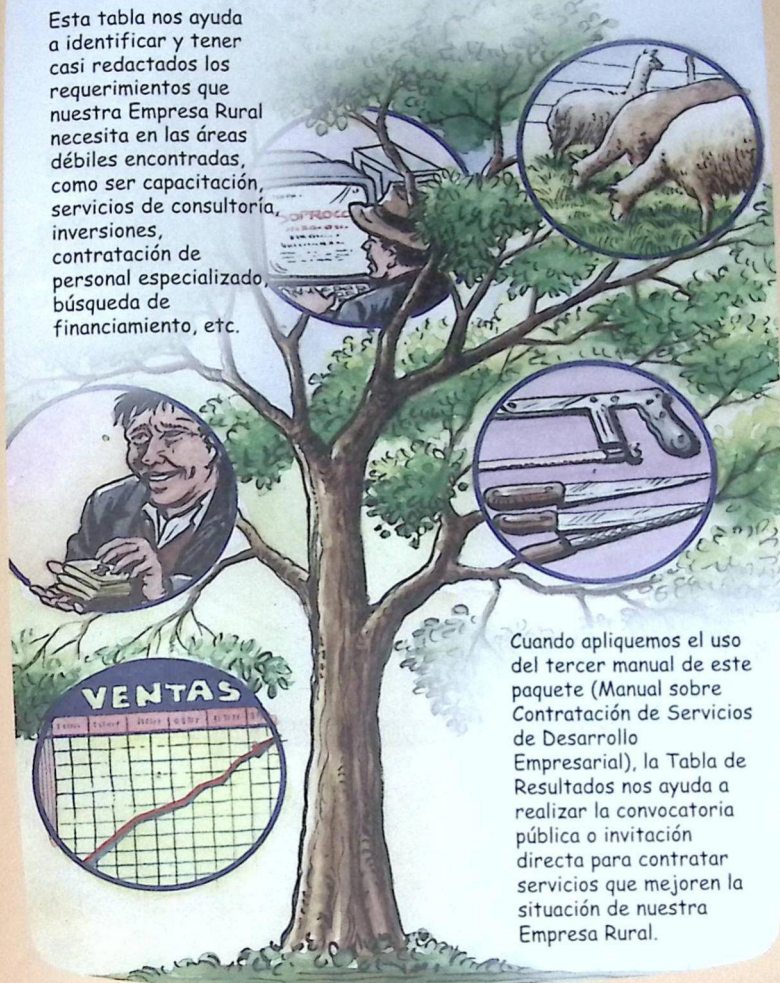
Con este análisis identificamos y priorizamos los problemas reales que afectan a nuestra Empresa Rural y no los problemas posibles, potenciales o futuros.

Un problema no es la falta de una solución, sino una situación negativa que existe.

## 2. ¿Qué es la Tabla de Resultados?

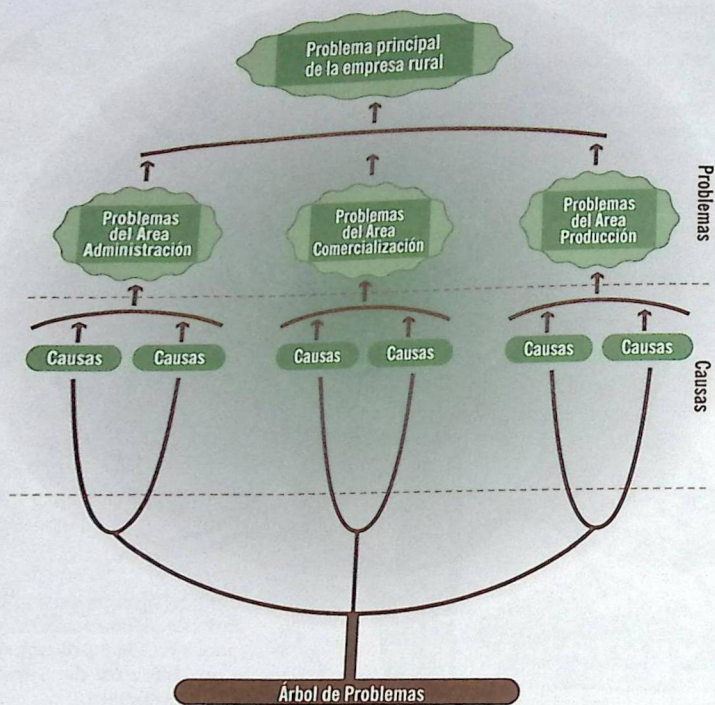
Los resultados del análisis en el Árbol de Problemas, los trasladamos a una Tabla de Resultados, donde se muestran los problemas y sus causas con sus respectivas soluciones, lo que significa que lo negativo se convertirá en una situación positiva.

Esta tabla nos ayuda a identificar y tener casi redactados los requerimientos que nuestra Empresa Rural necesita en las áreas débiles encontradas, como ser capacitación, servicios de consultoría, inversiones, contratación de personal especializado, búsqueda de financiamiento, etc.



Cuando apliquemos el uso del tercer manual de este paquete (Manual sobre Contratación de Servicios de Desarrollo Empresarial), la Tabla de Resultados nos ayuda a realizar la convocatoria pública o invitación directa para contratar servicios que mejoren la situación de nuestra Empresa Rural.

El esquema de Árbol de Problemas dentro de una Empresa Rural es el siguiente:

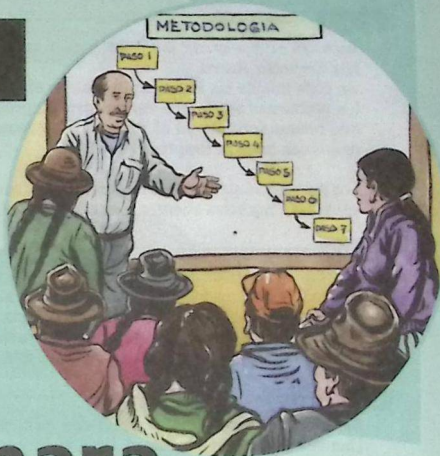




## Notas



# 4



## Pasos para Realizar el Autodiagnóstico

### **Paso 1**

#### ***Lectura del manual de autodiagnóstico***

La persona que conduzca el autodiagnóstico deberá leer este manual para seguir paso a paso la metodología. Lo aconsejable es que también puedan leerlo los miembros de nuestra Empresa Rural, para que de esa forma tengamos mejores resultados al final.

### **Paso 2**

#### ***Programación de agenda de trabajo***

Debemos planificar un cronograma de llenado de la herramienta de autodiagnóstico, y asegurarnos que el mismo sea cumplido como está programado. Para ello, es necesaria la participación de todos los miembros de nuestra Empresa Rural.

### **Paso 3**

#### ***Identificar y marcar los principales problemas sobre la situación de nuestra Empresa Rural***

En cada una de las áreas explicadas en el anterior capítulo, debemos identificar los problemas existentes en nuestra Empresa Rural, de acuerdo a las opciones que hemos definido en el Árbol de Problemas, y marcar los que están relacionados con nuestra Empresa Rural.

Los problemas siempre los mostramos con un estado negativo (por ejemplo, mala atención a nuestros clientes, mercados no definidos, mala distribución, etc.).

### **Paso 4**

#### ***Marcar las causas de los problemas***

Una vez seleccionados los problemas que tenemos en nuestra Empresa Rural, de acuerdo a las opciones del Árbol de Problemas, también tenemos que definir cuáles son sus causas, para las que también se han definido varias alternativas dentro el Árbol de Problemas. La causa es algo que está faltando, o algo que está mal.

### **Paso 5**

#### ***Verificación de datos y observación en terreno***

Una vez que hemos armado el árbol de problemas de cada área, debemos revisar el mismo, para asegurarnos que no falte ninguna información. También es bueno que realicemos un recorrido por nuestra Empresa Rural, para constatar cualquier otra información que no fue considerada.

### **Paso 6**

#### ***Evaluación de la empresa, clasificar las áreas débiles de la empresa y establecer alternativas de solución***

Una vez definidas las causas del problema central en los pasos anteriores, dentro el formato que hemos elaborado como Tabla de Resultados, se resumen las causas débiles de cada área y definimos las alternativas de solución.

### **Paso 7**

#### ***Preparación de informe del diagnóstico***

Con toda esta información que hemos analizado y generado en el autodiagnóstico, se debe preparar un resumen por cada una de las áreas, las causas de los problemas identificados y las soluciones de los mismos.



Lectura del manual  
de autodiagnóstico

Programar  
agenda de trabajo

Identificar los principales  
problemas a través del árbol  
de problemas

Marcar las causas  
de los problemas

Verificación de datos  
y observación terreno

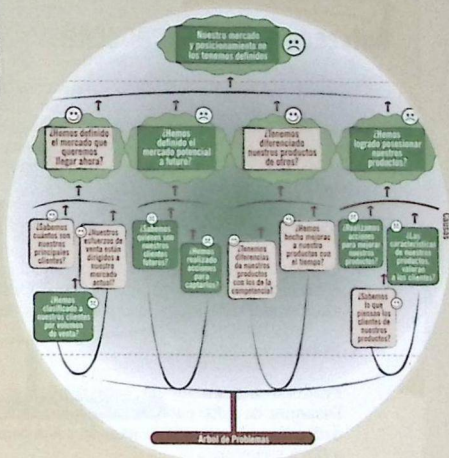
Evaluación empresa/establecer  
alternativas de solución

Preparar informe  
del diagnóstico

## Notas



# 5



## Estructura del Autodiagnóstico

En las siguientes páginas, veremos cómo se utiliza la herramienta del Árbol de Problemas y de la Tabla de Resultados, en el marco de un autodiagnóstico para una Empresa Rural.

Para ello, veremos un ejemplo con una Empresa Rural (SOPROCCAD), que ha desarrollado su autodiagnóstico empresarial, tomando en cuenta los aspectos preelaborados en las opciones del Árbol de Problemas.

De las opciones elaboradas como plantilla en cada Árbol de Problemas por áreas, SOPROCCAD ha marcado aquellas que identifican como un problema que está presente en su empresa y las causas de cada uno de ellos (color verde). Así, de esa manera, los miembros de SOPROCCAD ven que en esos temas, su empresa necesita urgentemente una revisión y que deben ser mejorados. También tienen marcados aquellos aspectos ya resueltos o que no tienen influencia en el funcionamiento de su Empresa Rural (color marrón).

## Antecedentes de SOPROCCAD

La Empresa Rural "Sociedad, Producción y Comercialización de Camélidos y Derivados" (SOPROCCAD) ubicada en el departamento de Oruro, se dedica desde 1999 a la producción y comercialización de carne deshidratada de llama en varios tipos (charque desmenuzado, charque en lonja y charque crocante o cocido). Esta organización empresarial cuenta con siete empleados, incluyendo su gerente.

Recordemos que la misión de SOPROCCAD es:

Ofrecer al mercado productos en base a carne de llama, con una calidad que comienza desde el engorde de camélidos (considerando pasturas, ecología, alambrado, etc.), hasta la exportación a mercados internacionales.

Asimismo, su visión es:

Producir a gran escala para vender en el mercado nacional y exportar. Disponer de 1,000 cabezas de ganado en el centro de engorde y formar socios dedicados a la crianza de ganado y a la comercialización de artesanías en base a fibra y cueros.

## Información productiva

El ejemplo será con el siguiente producto:

|                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| Producto                        | Charque desmenuzado |
| Materia prima                   | Carne de llama      |
| Insumo                          | Sal                 |
| Capacidad de producción mensual | 1,000 sobres        |
| Peso neto                       | 500 gramos          |
| Precio                          | 37 Bs.              |



# 1. Área Producción

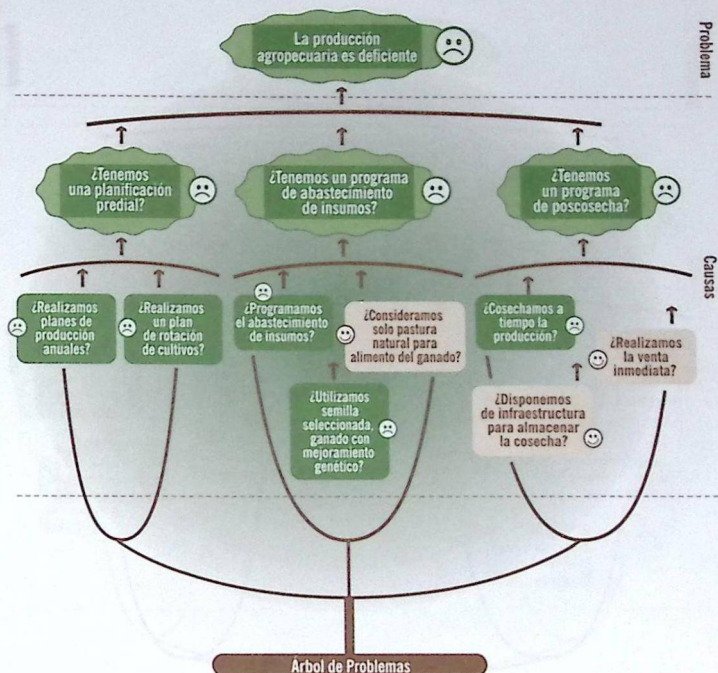


Tabla de resultados

| Área                    | Problema                                                    | Causas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Alternativas de solución                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Producción Agropecuaria | La producción agropecuaria de la empresa tiene deficiencias | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene un plan predial ni de producción en base a rotación de cultivos.</li> <li>Tampoco se tiene un programa de abastecimiento de insumos ni de mejoramiento genético.</li> <li>Tiene condiciones para poscosecha, pero no existe un programa de cosecha.</li> </ul> | <p>Capacitación</p> <p>Crédito</p> <p>Asistencia técnica</p> |

# 1. Área Producción

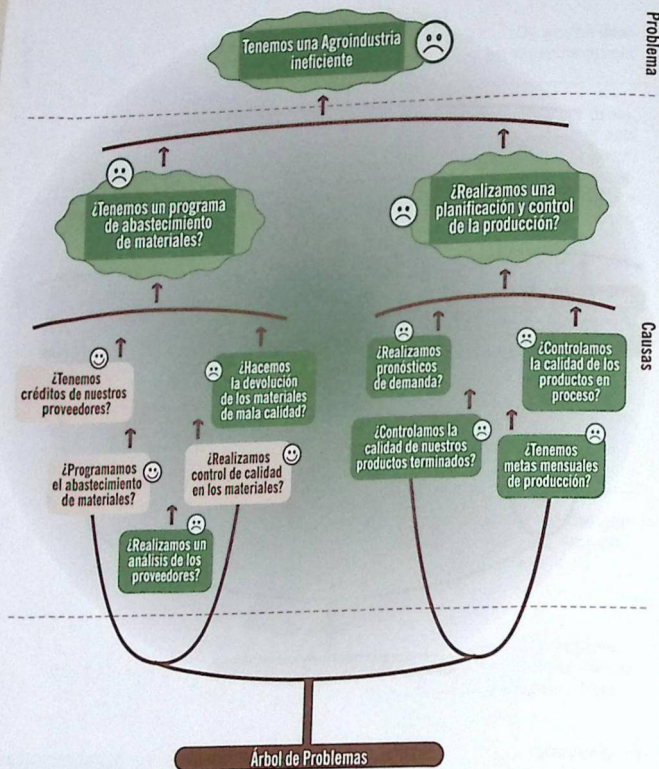


Tabla de resultados

| Área                    | Problema                                               | Causas                                                                                                                                                                                      | Alternativas de solución |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Producción Agropecuaria | La calidad agroindustrial de la empresa es ineficiente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOPROCCAD no tiene un programa de abastecimiento de materiales.</li> <li>• Tampoco realiza una planificación y control de su producción</li> </ul> | Asistencia técnica       |

# 1. Área Producción

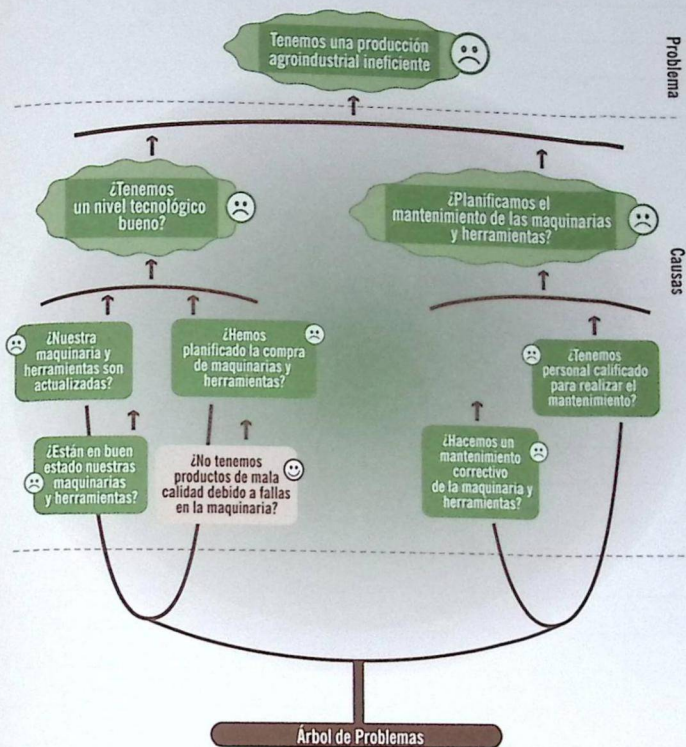
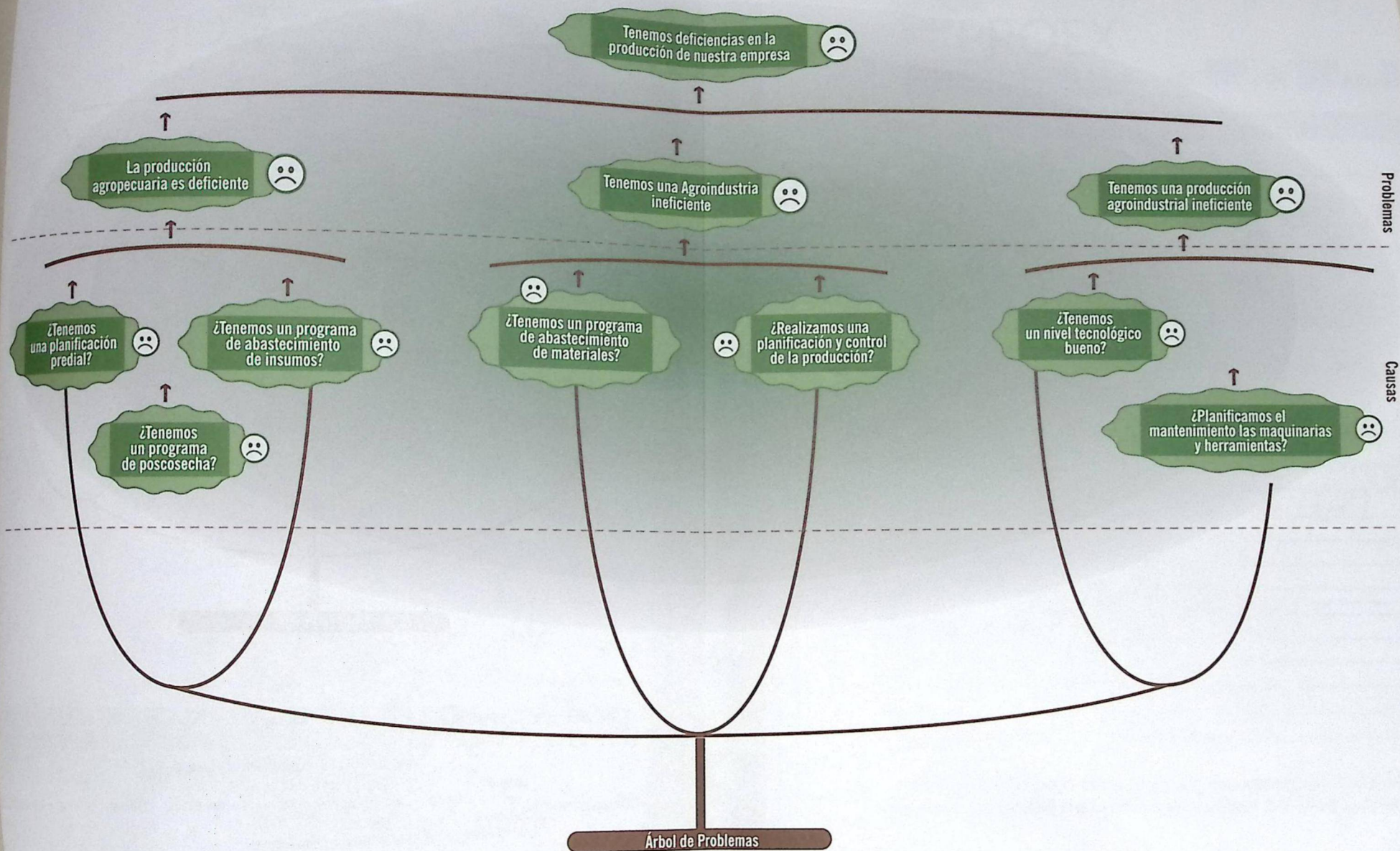


Tabla de resultados

| Área                      | Problema                                                  | Causas                                                                                                                                                                       | Alternativas de solución           |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Producción Agroindustrial | La producción agroindustrial de la empresa es ineficiente | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene un nivel tecnológico bueno.</li> <li>Tampoco planifica el mantenimiento de su maquinaria y herramientas</li> </ul> | <p>Crédito</p> <p>Capacitación</p> |

# Árbol completo del Área Producción



## 2. Área Comercialización

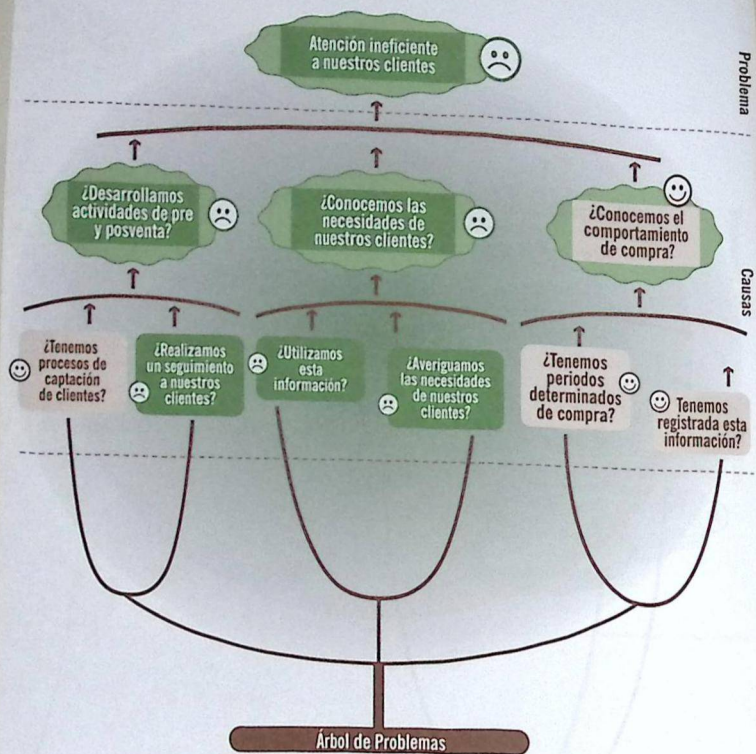


Tabla de resultados

| Área             | Problema                                                 | Causas                                                                                                                                                                                                                          | Alternativas de solución         |
|------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Comercialización | La empresa tiene una atención ineficiente a sus clientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no desarrolla actividades de pre y posventa.</li> <li>Tampoco conoce las necesidades de los clientes.</li> <li>No tiene registro sobre el comportamiento de compra.</li> </ul> | Contratar personal especializado |

## 2. Área Comercialización

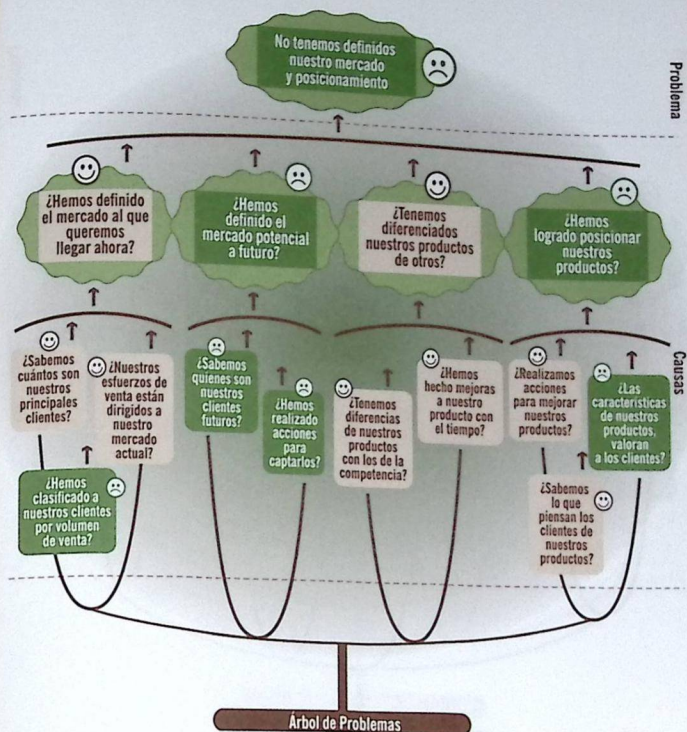


Tabla de resultados

| Área             | Problema                                                                                | Causas                                                                                                                                                             | Alternativas de solución |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Comercialización | La empresa no tiene definido su mercado potencial y el posicionamiento de sus productos | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene definido su mercado potencial a futuro.</li> <li>Tampoco ha logrado posicionar sus productos.</li> </ul> | Asistencia técnica       |

## 2. Área Comercialización

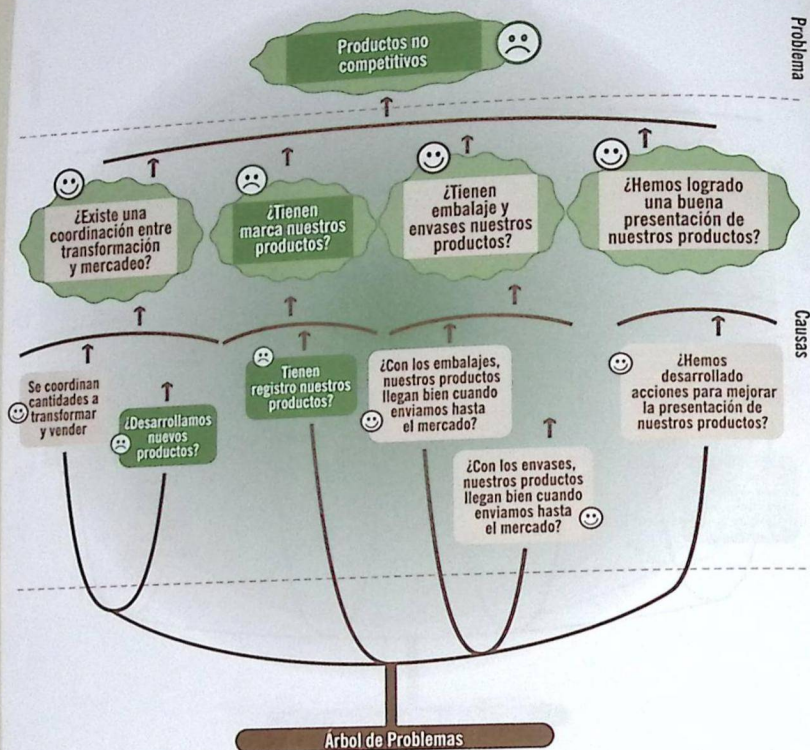


Tabla de resultados

| Área             | Problema                                               | Causas                                                                                                                                                                       | Alternativas de solución |
|------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Comercialización | Los productos de la empresa no tienen una marca propia | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene una marca propia de sus productos.</li> <li>Tampoco ha logrado una buena presentación de sus productos.</li> </ul> | Asistencia técnica       |

## 2. Área Comercialización

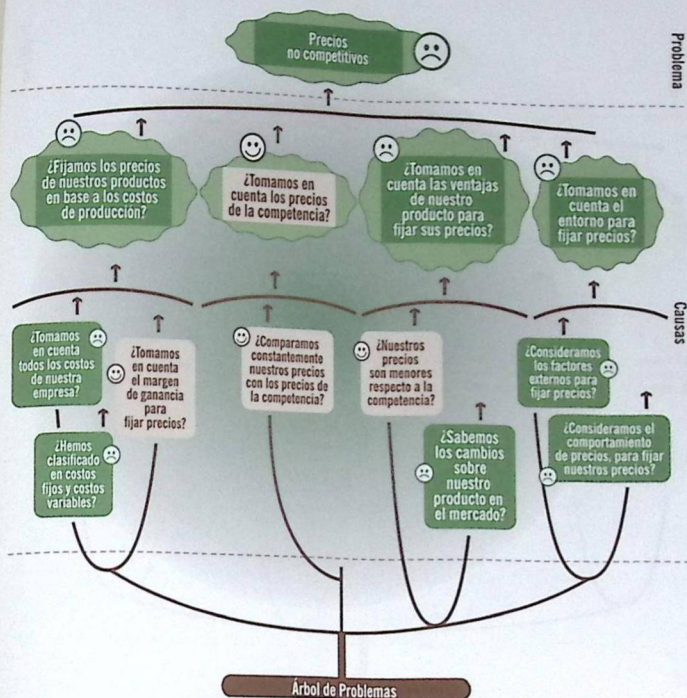


Tabla de resultados

| Área             | Problema                                                       | Causas                                                                                                                                                                                                                                                                              | Alternativas de solución |
|------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Comercialización | Los precios de los productos de la empresa no son competitivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no fija el precio de sus productos en base a una estructura de costos.</li> <li>Tampoco conoce los cambios de su producto en el mercado.</li> <li>No toma en cuenta el entorno para fijar los precios de sus productos.</li> </ul> | Asistencia técnica       |

## 2. Área Comercialización

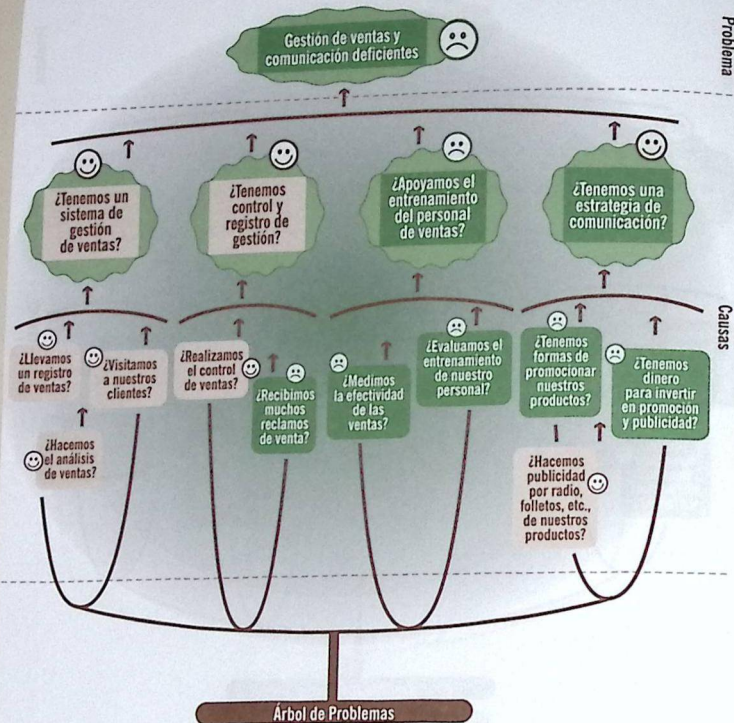


Tabla de resultados

| Área             | Problema                                                                | Causas                                                                                                                                                                                                                            | Alternativas de solución                                                        |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Comercialización | La empresa tiene deficiencias en su estrategia de ventas y comunicación | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD recibe muchos reclamos de sus ventas.</li> <li>No apoya el entrenamiento de su personal de ventas.</li> <li>No tiene presupuesto para una estrategia de comunicación.</li> </ul> | <p>Capacitación</p> <p>Asistencia técnica</p> <p>Búsqueda de financiamiento</p> |

## 2. Área Comercialización

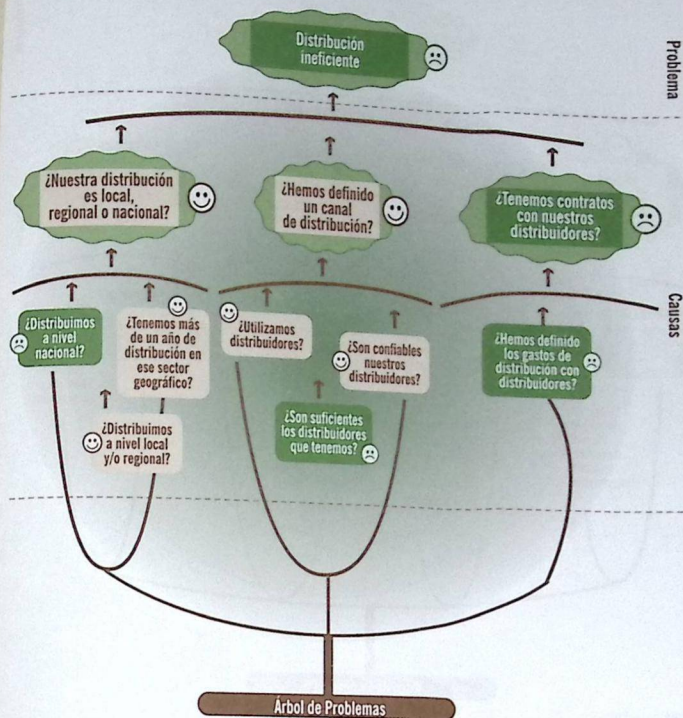


Tabla de resultados

| Área             | Problema                                                       | Causas                                                                                 | Alternativas de solución |
|------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Comercialización | La empresa tiene deficiencias en su estrategia de distribución | • No tiene presupuesto para una estrategia de comunicación.                            | Buscar financiamiento    |
|                  |                                                                | • SOPROCCAD no ha llegado a mercados nacionales.                                       | Buscar distribuidores    |
|                  |                                                                | • No tiene suficientes distribuidores.<br>• No tiene contratos con sus distribuidores. | Hacer contratos          |

## 2. Área Comercialización

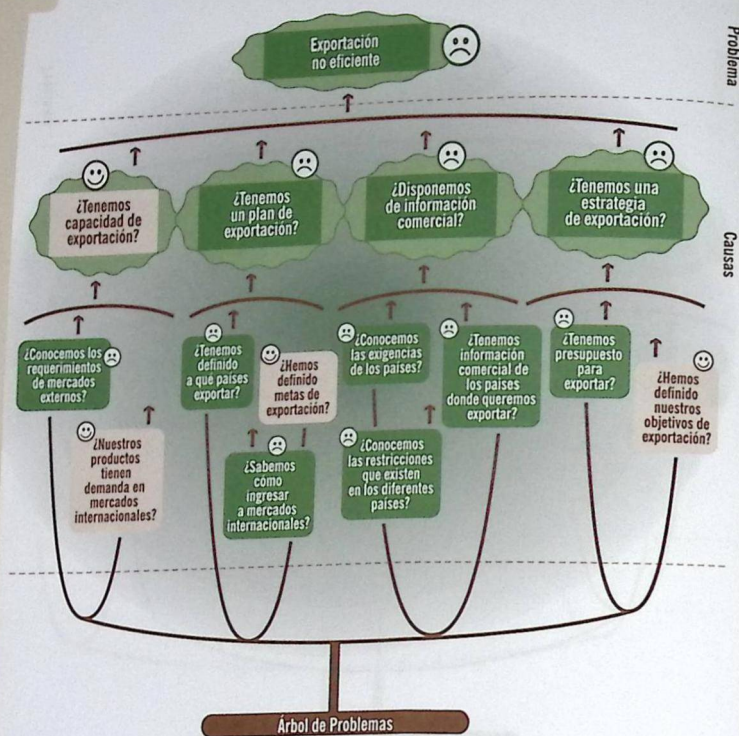
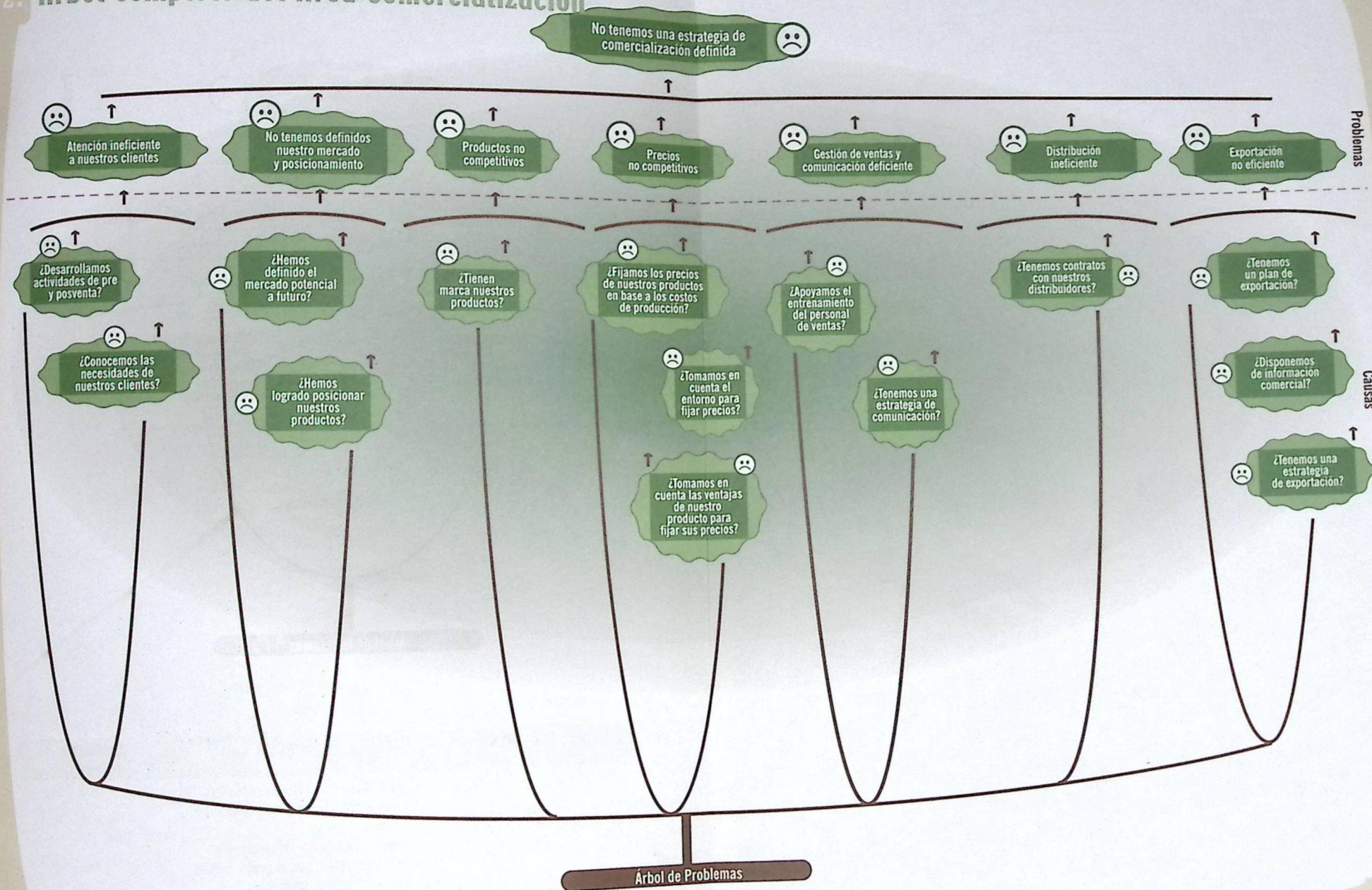


Tabla de resultados

| Área             | Problema                            | Causas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Alternativas de solución |
|------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Comercialización | La empresa no exporta sus productos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOPROCCAD tiene capacidad de exportación, pero no conoce los requerimientos de los mercados externos.</li> <li>• Tampoco tiene un plan para exportar sus productos.</li> <li>• No dispone de información comercial para exportar sus productos.</li> <li>• No ha definido una estrategia de exportación de sus productos.</li> </ul> | Asistencia técnica       |

## 2. Arbol completo del Área Comercialización



### 3. Área Administración

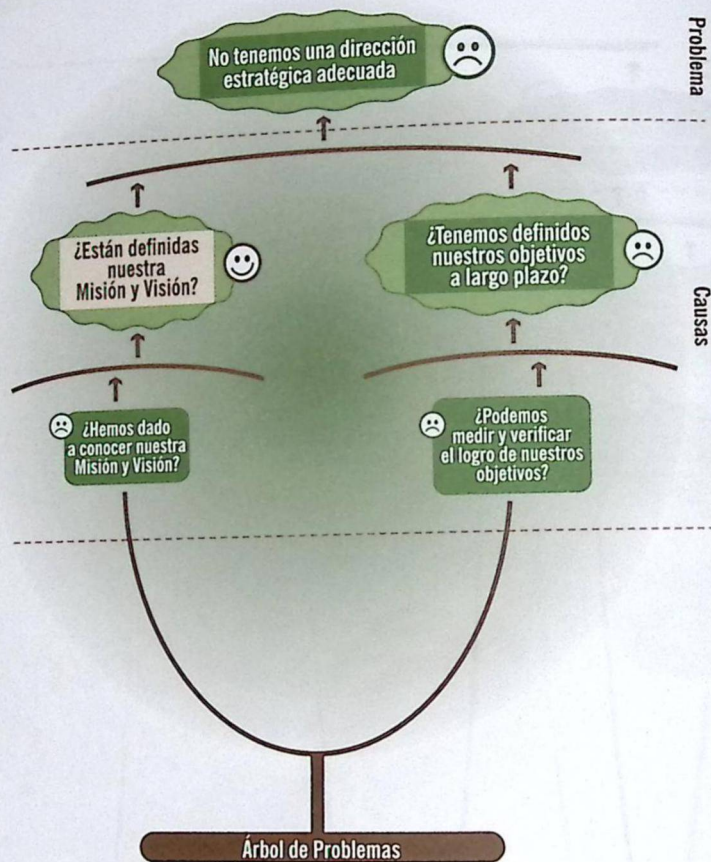


Tabla de resultados

| Área           | Problema                                       | Causas                                                                                                                                                                                                                                                          | Alternativas de solución |
|----------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Administración | No se tiene una dirección estratégica adecuada | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD tiene definida su Misión y su Visión, pero no ha dado a conocer las mismas.</li> <li>Tampoco ha definido sus objetivos a largo plazo, por lo que no puede verificar y medir el logro de los mismos.</li> </ul> | Capacitación             |



### 3. Área Administración

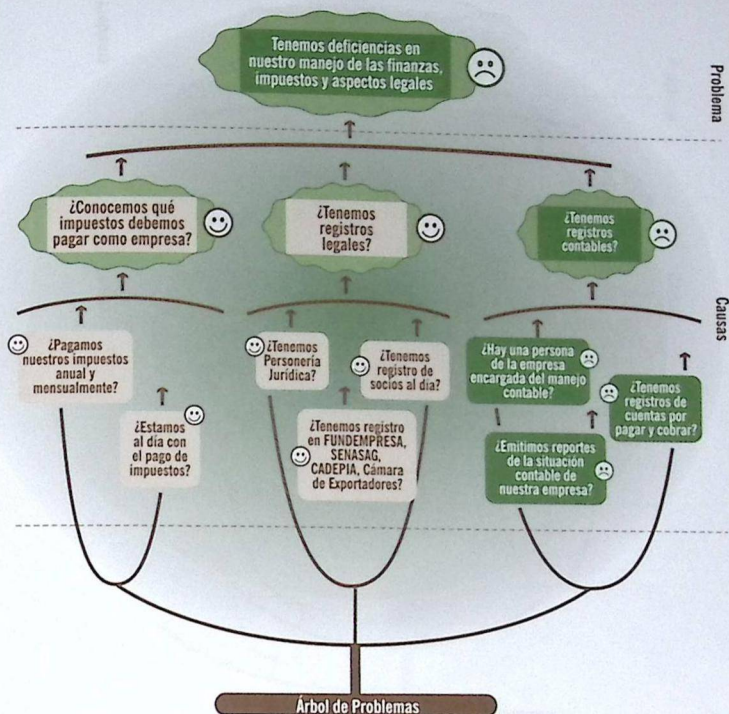


Tabla de resultados

| Área           | Problema                                                                    | Causas                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Alternativas de solución         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Administración | Se tiene deficiencias en el manejo de los registros contables de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOPROCCAD no tiene una persona dentro la empresa encargada del manejo contable.</li> <li>• Por ello, no se tienen registros de cuentas por pagar y cobrar.</li> <li>• Tampoco se emiten reportes sobre la situación contable de la empresa.</li> </ul> | Contratar personal especializado |

### 3. Área Administración

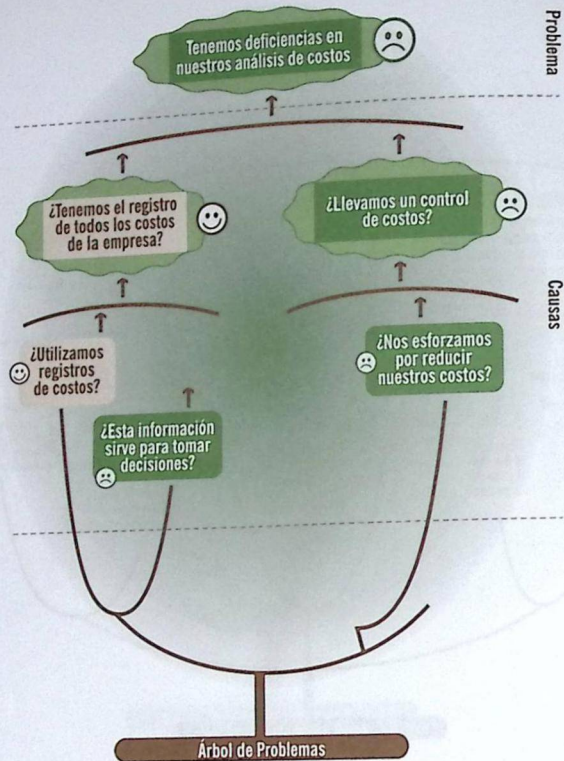


Tabla de resultados

| Área           | Problema                                                                 | Causas                                                                                                                                                                                                                                                                 | Alternativas de solución         |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Administración | Se tiene deficiencias en el control del análisis de costos de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no cuenta con información sobre los costos de la empresa para tomar decisiones para mejorar su funcionamiento.</li> <li>Tampoco se esfuerza por reducir sus costos por lo que no tiene un control de ello.</li> </ul> | Contratar personal especializado |

### 3. Área Administración

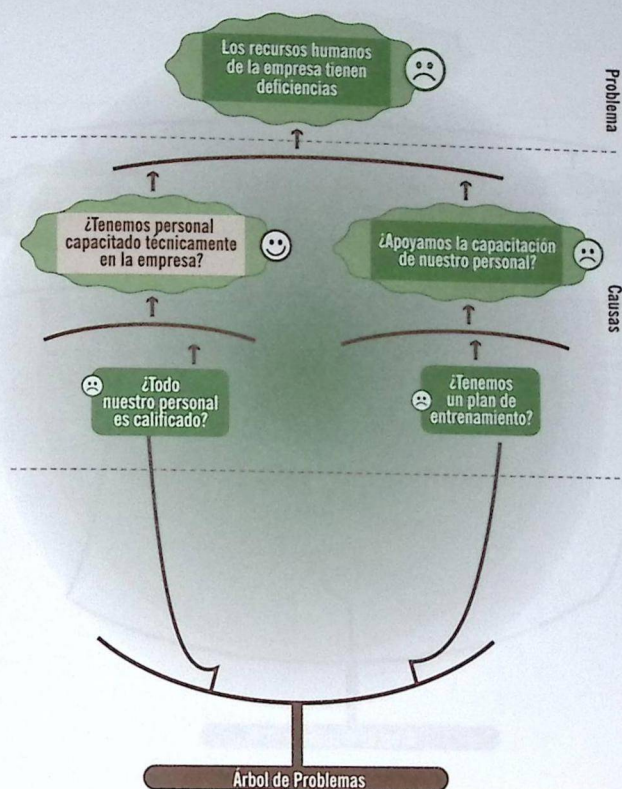


Tabla de resultados

| Área           | Problema                                              | Causas                                                                                                                                                                                                     | Alternativas de solución                             |
|----------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Administración | Los recursos humanos de la empresa tiene deficiencias | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene a todo su personal calificado.</li> <li>Tampoco apoya a la capacitación de su personal ya que no cuenta con un plan de entrenamiento.</li> </ul> | Contratar personal especializado<br><br>Capacitación |

### 3. Área Administración

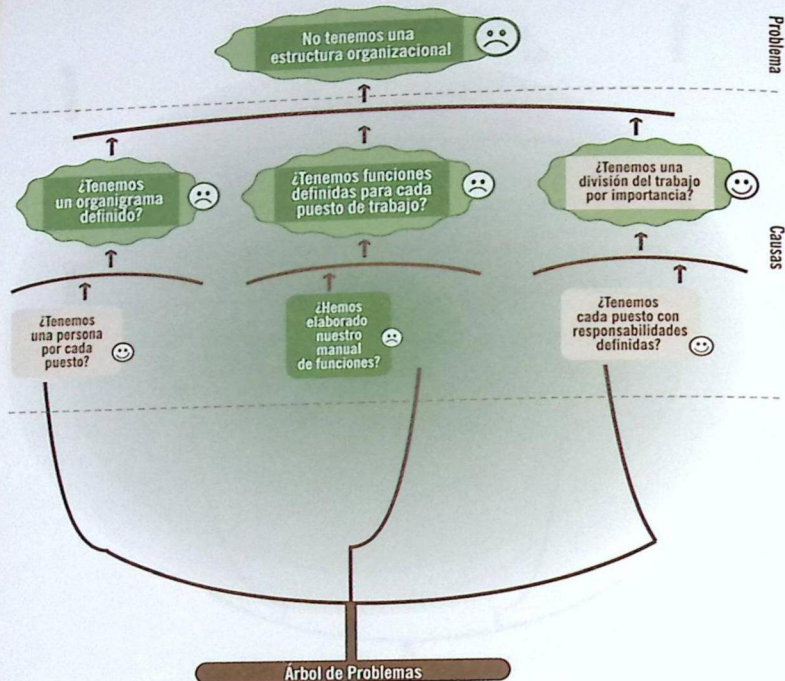
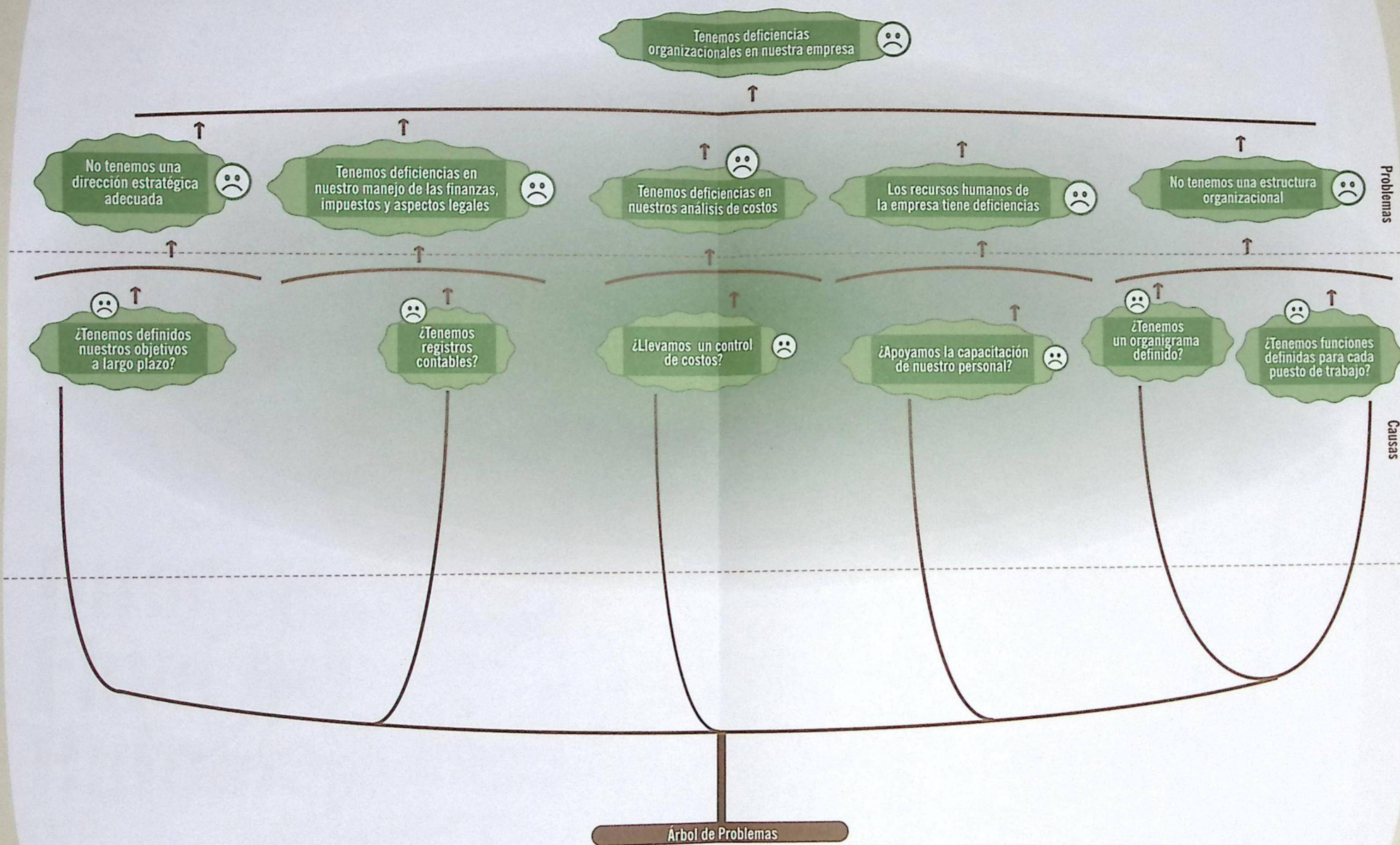


Tabla de resultados

| Área           | Problema                                                | Causas                                                                                                                                                                                              | Alternativas de solución |
|----------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Administración | No se tiene una estructura organizacional de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOPROCCAD aunque tiene una persona en cada puesto, no tiene un organigrama definido.</li> <li>• Tampoco tiene elaborado un manual de funciones.</li> </ul> | Asistencia técnica       |

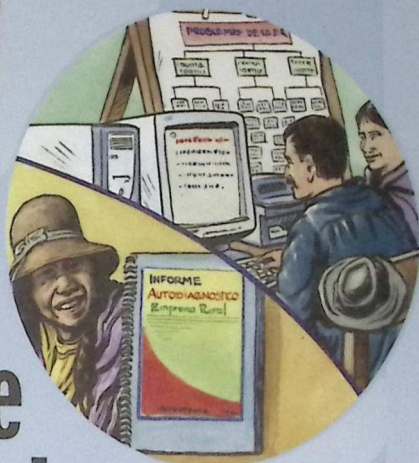
### 3. Árbol completo del Área Administración





# 6

## Informe Final del Autodiagnóstico



# 1. Antecedentes de la Empresa Rural

Fecha del diagnóstico: 19 de enero 2004  
Nombre de la empresa: SOPROCCAD S.R.L.  
Rubro: Alimentos  
Dirección: Av. Panamericana  
Comunidad - Provincia: Turco  
Departamento: Oruro  
Nombre del empresario: Selíng Colque Gómez



## 2. Resultados y alternativas de solución

| Área             | Problemas                                                                                  | Causas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Alternativas de solución                                                                                                                                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producción       | 1. La producción agropecuaria de la empresa tiene deficiencias                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene un plan predial ni de producción en base a rotación de cultivos.</li> <li>Tampoco se tiene un programa de abastecimiento de insumos ni de mejoramiento genético.</li> <li>Tiene condiciones para poscosecha, pero no existe un programa de cosecha.</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en rotación de cultivos.</li> <li>Búsqueda de financiamiento o crédito.</li> <li>Asistencia técnica para procesos de cosecha.</li> </ul> |
|                  | 2. La calidad agroindustrial de la empresa es ineficiente                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene un programa de abastecimiento de materiales.</li> <li>Tampoco realiza una planificación y control de su producción.</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica para elaborar programas de abastecimiento.</li> </ul>                                                                              |
|                  | 3. La producción agroindustrial de la empresa es ineficiente                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene un nivel tecnológico bueno.</li> <li>Tampoco planifica el mantenimiento de su maquinaria y herramientas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de financiamiento o crédito.</li> <li>Capacitación en mantenimiento de maquinaria y herramientas.</li> </ul>                                 |
| Comercialización | 4. La empresa tiene una atención ineficiente a sus clientes                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no desarrolla actividades de pre y posventa.</li> <li>Tampoco conoce las necesidades de los clientes.</li> <li>No tiene registro sobre el comportamiento de compra.</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal especializado (ingeniero comercial).</li> </ul>                                                                                    |
|                  | 5. La empresa no tiene definido su mercado potencial y el posicionamiento de sus productos | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene definido su mercado potencial a futuro.</li> <li>Tampoco ha logrado posicionar sus productos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica para investigación de mercados.</li> </ul>                                                                                         |
|                  | 6. Los productos de la empresa no tienen una marca propia                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene una marca propia de sus productos.</li> <li>Tampoco ha logrado una buena presentación de sus productos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica en mercadotecnia.</li> </ul>                                                                                                       |
|                  | 7. Los precios de los productos de la empresa no son competitivos                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no fija el precio de sus productos en base a una estructura de costos.</li> <li>Tampoco conoce los cambios de su producto en el mercado.</li> <li>No toma en cuenta el entorno para fijar los precios de sus productos.</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica para determinación de precios reales.</li> </ul>                                                                                   |
|                  | 8. La empresa tiene deficiencias en su estrategia de ventas y comunicación                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD recibe muchos reclamos de sus ventas.</li> <li>No apoya el entrenamiento de su personal de ventas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en habilidades para atención a clientes.</li> <li>Asistencia técnica para evaluar personal.</li> </ul>                                   |
|                  | 9. La empresa tiene deficiencias en su estrategia de distribución                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene presupuesto para una estrategia de comunicación.</li> <li>SOPROCCAD no ha llegado a mercados nacionales.</li> <li>No tiene suficientes distribuidores.</li> <li>No tiene contratos con sus distribuidores.</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de financiamiento para promoción.</li> <li>Buscar otros distribuidores.</li> <li>Hacer contratos.</li> </ul>                                 |
|                  | 10. La empresa no exporta sus productos                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD tiene capacidad de exportación pero no conoce los requerimientos de los mercados externos.</li> <li>Tampoco tiene un plan para exportar sus productos.</li> <li>No dispone de información comercial para exportar sus productos.</li> <li>No ha definido una estrategia de exportación de sus productos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica para búsqueda de mercados externos y elaboración de planes de exportación.</li> </ul>                                              |
| Administración   | 11. No se tiene una dirección estratégica adecuada                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD tiene definida su Misión y su Visión, pero no ha dado a conocer las mismas.</li> <li>Tampoco ha definido sus objetivos a largo plazo, por lo que no puede verificar y medir el logro de los mismos.</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en desarrollo de habilidades gerenciales.</li> </ul>                                                                                     |
|                  | 12. Se tiene deficiencias en el manejo de los registros contables de la empresa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene una persona dentro la empresa que esté encargada del manejo contable.</li> <li>Por ello, no se tienen registros de cuentas por pagar y cobrar.</li> <li>Tampoco se emiten reportes sobre la situación contable de la empresa.</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal especializado (un auditor).</li> </ul>                                                                                             |
|                  | 13. Se tiene deficiencias en el control del análisis de costos de la empresa               | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no cuenta con información sobre los costos de la empresa para tomar decisiones para mejorar su funcionamiento.</li> <li>Tampoco se esfuerzan por reducir sus costos por lo que no tienen un control de ello.</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal especializado (un auditor).</li> </ul>                                                                                             |
|                  | 14. Los recursos humanos de la empresa tienen deficiencias                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD no tiene a todo su personal calificado.</li> <li>Tampoco apoya a la capacitación de su personal, ya que no cuenta con un plan de entrenamiento.</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal especializado (un administrador de empresas).</li> <li>Capacitación en manejo de personal.</li> </ul>                              |
|                  | 15. No se tiene una estructura organizacional de la empresa                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPROCCAD aunque tiene una persona en cada puesto, no tiene un organigrama definido.</li> <li>Tampoco tiene elaborado un manual de funciones.</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica para elaborar un manual de funciones.</li> </ul>                                                                                   |

## Notas



## Glosario de términos

**Administración:** Se trata del manejo de recursos económicos, humanos, equipos y otros, de una forma adecuada para conseguir sobre todo mayores beneficios o ganancias; se administra con la planificación, la ejecución y el control.

**Agroindustria:** Es una empresa que procesa materiales de origen animal o vegetal. El procesamiento puede incluir transformación y preservación a través de alteraciones físicas o químicas, almacenamiento, empaque y distribución

**Árbol de Problemas:** El árbol de problemas es un proceso lógico, estructurado que puede ayudar a identificar causas potenciales de fracaso de la empresa antes que este ocurra. El árbol de problemas es una herramienta que puede ayudar a asegurar que los objetivos de la empresa se alcancen.

**Calidad:** La calidad de un producto o servicio lo valora el cliente. Para valorar la calidad debemos preguntarnos ¿Qué es lo que el cliente valora de nuestros productos o nuestros servicios?

**Capacitar:** Enseñar para que las personas sean aptas y/o estén habilitadas para alguna función.

**Causas:** Se considera el origen de algo. Las causas tienen que controlarse a fin de no tener problemas.

**Control:** Es la acción que se realiza al mismo tiempo que se hace la planificación y la ejecución, para garantizar el logro de los resultados.

**Costo:** Es la parte del gasto que se incorpora o sacrifica en el proceso productivo.

**Costos de Producción:** Es la suma de los gastos directos (materia prima, insumos, sueldos, energía, agua, etc.), más los gastos indirectos (sueldos personal administrativo y de ventas, gastos administrativos y de venta), más créditos e intereses.

**Clientes:** Hombres o mujeres que compran un producto o un servicio.

**Debilidades:** Es algo que hace falta a la empresa o que ésta hace mal (en comparación con otras), o bien una actividad que la coloca en desventaja. Un punto débil puede hacer que una empresa sea vulnerable o no, dependiendo de la importancia de este factor en la competencia de ventas.

**Distribución Física:** Son aquellas funciones (acopio, almacenamiento, transformación, clasificación y normalización, empaque y transporte) que se relacionan con la transferencia física y con modificaciones físicas y fisiologías de los productos.

**Empresa Rural:** Son unidades económicas que realizan actividades de producción, transformación y/o comercialización agropecuaria, destinando su producción a mercados locales, regionales nacionales o internacionales.

**Embalaje:** Caja o cubierta con que se protegen los productos.

**Envase:** Recipiente para transportar los productos.

**Exportación:** Es la salida legal de mercancías nacionales para su uso o consumo en el exterior y la prestación de servicios al exterior, efectuada en determinadas condiciones. La exportación se entenderá consumada cuando la mercancía amparada por la declaración correspondiente haya sido legal y efectivamente enviada al exterior, con la intención de ser usada o consumida.

**Fortalezas:** Es lo que la empresa puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, una capacidad, un recurso valioso, o un logro que da a la empresa una situación favorable en el mercado (como tener un mejor producto, un mayor reconocimiento a su nombre, etc.).

**Gasto:** Adquisición de un bien, o servicio, o un derecho, mediante el pago en bienes, servicios o derechos o compromiso de transmitirlo en un futuro.

**Impuestos:** Pago de "tributos" al Estado:

**IUE:** Impuesto a la Utilidad de la Empresa (25% sobre utilidad bruta)

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado (13% sobre compras y ventas)

**IT:** Impuesto a las Transacciones (3% sobre ventas)

**Intereses:** Ganancia producida cuando se presta dinero.

**Manual de Funciones:** Describe en forma escrita, las tareas, funciones, responsabilidad, autoridad, comunicación e interrelaciones que tiene un cargo dentro y fuera de la empresa.

**Misión:** Es una declaración fundamental en la cual la organización describe su actividad y su mercado de referencia y es una guía de la organización. La misión debe responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Quién es nuestro cliente?

¿Qué es valor para el cliente?

¿Cuál será nuestro negocio?



Ejemplos:

“Apoyar a los miembros de la Asociación Rural ECO DURAZNO, elevando sus ingresos con el diseño, desarrollo, organización y administración de una planta procesadora de durazno, con enfoque de calidad total que garantice su competitividad”.

“Producir y proveer al mercado nacional productos agropecuarios que incorporen innovación y tecnología y satisfagan las exigencias de nuestros clientes con un servicio oportuno dentro de un equilibrado y prudente manejo de la empresa rural”.

**Metas:** Son acontecimientos o propósitos de corto plazo que la empresa debe realizar con el fin de alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo. Estos deberían ser medibles, cuantificables, desafiantes, realistas y consistentes.

**Objetivos:** Son los fines o logros que queremos obtener a través de las acciones que desarrollamos en la organización.

**Oportunidades:** Son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

**Organigrama:** Esquema de la organización de una empresa (gerente, jefe de comercialización, jefe de producción, vendedores, etc.).

**Promoción:** Utilizar elementos comerciales (regalos, degustaciones, ofertas) para dar a conocer la empresa y el producto.

**Publicidad:** Permite a la empresa rural enviar un mensaje hacia los compradores potenciales, dar a conocer la empresa y sus productos.

**Planificación:** Es definir por adelantado lo que se va a hacer, poniéndonos de acuerdo en los resultados que vamos a lograr, en qué tiempo y con qué costos.

**Gestión Predial:** Es el uso y conservación del recurso forestal, agrícola y pecuario, cuyo objetivo es abordar la integración de los sistemas forestal, agrícola y pecuario en el área de ubicación de las empresas rurales.

**Personalidad Jurídica:** Establece cómo se conforma la empresa: unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada y manejo de sociedades anónimas de importancia económica.

**Problema:** Es una situación con un objetivo a lograr, que requiere del sujeto para ser cumplido, una serie de operaciones que permitan resolver la o las incógnitas contenidas en ella. Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo.

**Presupuesto:** Planificación de dinero para ejecutar planes de trabajo formulados.

**Pronóstico de Demanda:** Proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando hacia el futuro la demanda, con datos de venta del pasado.

**Registros Contables:** Anotación de todas las operaciones que realiza la empresa en los libros contables, como el Libro Diario o Libro Mayor, dando como fruto el Balance de Sumas y Saldos y el Estado de Resultados.

**Ventas:** Acción y efecto de vender.

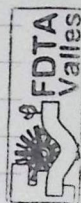
**Visión:** La visión marca la dirección futura de una empresa y no tiene otro significado que el de definir o establecer cómo la organización quiere verse o desea ser considerada, por los clientes, los proveedores, los competidores, los empleados y la sociedad en general.

**Ejemplos:**

“Ser una empresa rural de elevada reputación, dedicada a mantener vanguardia tecnológica e innovación con productos reconocidos como líderes, aplicando principios de calidad total para maximizar el éxito de nuestras ventas en forma honesta, económica y ecológica, precautelando la solidez financiera y manteniendo respeto a nuestros valores fundamentales”.

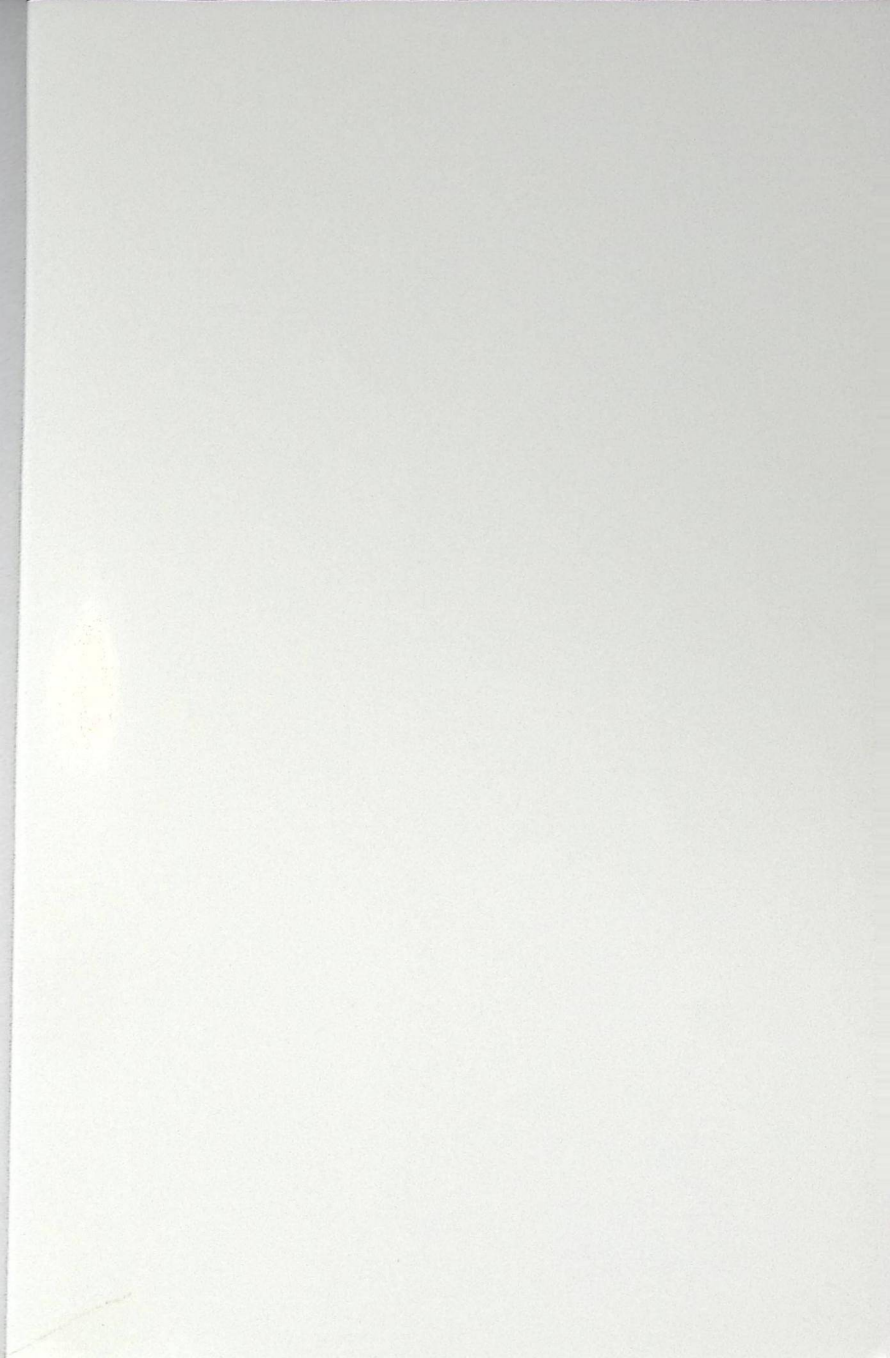
“Ser una empresa rural líder en el mercado nacional, ofertando productos alimenticios de alta calidad para el bienestar de la población, respetando nuestros valores y contribuyendo al desarrollo del país”.





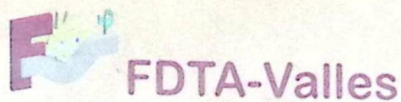
## Notas





**Colección Gestión Empresarial**

- Volumen I    Manual de Plan de Negocios para Empresas Rurales  
Volumen II   Manual de Autodiagnóstico para Empresas Rurales  
Volumen III   Manual de Contratación de Servicios de Desarrollo Empresarial



Av. Salamanca N-0675, Edificio Sisteco Piso 1  
Piloto: +591 (4) 452 5160  
          +591 (4) 411 5056  
eMail: fundaval@fdta-valles.org  
<http://www.fdto-valles.org>  
Casilla 269  
Cochabamba, Bolivia

L/338.8/F96

Embajada Real de Dinamarca  
Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios  
Apoyo Programático al Sector Agropecuario (APSA)  
Programa de Apoyo a Empresas Rurales (PAER)