



MONOGRAFIA SOBRE ADMINISTRACION DE FINCAS

JOSE RAFAEL BRITTO RIVERO

BLANCA INES MANRIQUE ORTIZ

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA

SANTA MARTA, D.T.C.H.

2000

024015

MONOGRAFIA SOBRE ADMINISTRACION DE FINCAS

JOSE RAFAEL BRITTO RIVERO

BLANCA INES MANRIQUE ORTIZ

Memoria de grado para optar al título de
Tecnólogo en Gestión Agropecuaria

Director

OSWALDO MAZENETH IGLESIAS

Licenciado en ciencias agropecuarias

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA

SANTA MARTA, D.T.C.H.

2000

EA.
00042

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y fecha

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de memoria de grado a mi hijo J.R. Junior Britto, por ser el motivo de mi existir.

A mi padre José Miguel Britto, por ser la persona que ha apoyado siempre para ser un hombre de éxito.

A mis hermanas, Jacqueline, Amada, Deysi, Janett y Silvana, por que a pesar de las indiferencias, me han ayuda a comprender más los designios de la vida.

A mi primo Geovany Rene Otalora, por ser el ejemplo que me gustaría seguir para mi vida.

JOSE RAFAEL BRITTO RIVERO

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo a las tres divinas personas, el Padre , el Hijo y el Espíritu Santo.

A mi hermoso hogar conformado por mi esposo José Fernando y mis hijos Kevin Alexander, Thalel José y Ana María , y Estella .

A mi madre, Gilma Cecilia Ortiz, por el constante apoyo que me brinda.

A mi padre, Jesús Manrique Ortiz, y , a mis hermanos Wilson, Jesús, Pablo, Edinson, Luis Fernando, Carmen Sofia, Luz Yolanda, Pilar Milena.

A José Brito por su amistad y perseverancia para sacar este proyecto adelante a pesar de los inconvenientes.

BLANCA INES MANRIQUE ORTIZ

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad del Magdalena, por el ente que permitió la preparación para alcanzar este éxito.

Al Programa de Administración Agropecuaria, por hacer de nosotros, personas preparadas para aportar soluciones a la empresa agropecuaria.

A Oswaldo Mazeneth, docente del programa de Administración Agropecuaria y presidente de la presente memoria de grado.

A David Numa, docente del programa de administración de empresas y jurado de la presente memoria de grado.

A Humberto Diaz , docente del programa de Administración de Empresas y jurado de la presente memoria de Grado.



CONTENIDO

	Pág.
0 INTRODUCCION	1
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
0.2 JUSTIFICACION	5
0.3 OBJETIVOS	7
0.3.1 Objetivo General	7
0.3.2 Objetivos Específicos	7
0.4 DELIMITACIONES	8
0.5 HIPOTESIS	8
1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL	10
2 DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1 CARÁCTER DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	21
2.2.1 Primarias	21
2.2.2 Secundarias	22
2.3 DEFINICION DE VARIABLES	22
2.3.1 Variable dependiente	22

2.3.2	Variable independiente	22
3.	LA FINCA Y SU ENTORNO	23
3.1	DEFINICION DE LA FINCA	23
3.2	EL ENTORNO DE LA FINCA	24
3.3	EL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO	28
3.3.1	Estructura del sector agropecuario	28
3.3.2	El Estado y la Política agropecuaria	36
3.3.3	La política de crédito	38
3.3.4	La política de comercialización	40
3.4	PRODUCCION RURAL	43
3.4.1	Clasificación de la producción	45
3.4.2	Las empresas del sector agropecuario	51
3.4.2.1	De acuerdo a su actividad	52
3.4.2.2	De acuerdo al tamaño de la tierra	53
3.4.2.3	Según el grado de organización interna	54
3.4.2.4	De acuerdo a las normas legales	56
4	LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS	58
4.1	DEFINICION	58
4.2	CAMPO DE ACCION	65
4.3	INTERPRETACION	65
4.4	PROBLEMAS DE MANEJO DE UNA FINCA	67

4.4.1	Problemas de organización y producción	68
4.4.2	Problemas financieros	75
4.4.3	Problemas administrativos	75
4.4.4	Problemas de mercadeo de productos de la finca	76
5.	PROCESO ADMINISTRATIVO	77
5.1	FUNCION DE PLANEACION	80
5.1.1	Planeación estratégica	82
5.1.2	El plan de finca	86
5.1.3	Métodos de diseño de planes	88
5.2	LA ORGANIZACIÓN	92
5.2.1	Administración de la mano de obra	92
5.2.2	Técnicas utilizadas en el proceso de organización	95
5.2.3	Relaciones interpersonales	97
5.2.4	Obligaciones laborales	99
5.3	LA DIRECCIÓN EN LA FINCA	104
5.3.1	Formas de dirección en la finca	105
5.3.2	Cualidades del administrador	107
5.4	EL PROCESO DE CONTROL	110
5.4.1	Pasos del proceso de control	111
5.4.2	Tipos de métodos de control	112
5.4.3	Los registros agropecuarios	113

5.4.4 El control financiero	116
6. CONCLUSIONES	117
7. RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFIA	122

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Colombia: valor agregado del sector agropecuario y participación en el PIB total a precios constantes de 1975	30
Tabla 2. Principales cultivos transitorios: superficie, producción y rendimiento	32
Tabla 3. Principales cultivos permanentes: superficie, producción y rendimiento	33
Tabla 4. Problemas internos o inherentes a la finca	68
Tabla 5. Problemas externos	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El ambiente externo de acción directa	25
Figura 2. Pasos del diagnóstico estratégica	68

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue, reunir información básica para adquirir un conocimiento administrativo acorde con el medio interno y externo en que se desenvuelve la finca, proporcionando los conocimiento de técnicas y herramientas administrativas modernas que puedan ser utilizadas en el manejo de la finca, encaminados a desarrollar habilidades conceptuales en el futuro profesional del campo agropecuario y en especial en el productor agropecuario.

El estudio realizado es de tipo monográfico, consistió en recopilar y organizar la información acerca de las diferentes técnicas, herramientas y conocimientos administrativos que puedan ser aplicados a la finca.

Es un estudio de carácter explorativo, debido a que intenta señalar dentro de un grupo de conocimientos, cuales pueden ser aplicados en la administración de fincas.

Este trabajo puede servir para introducir tanto al productor como a la persona interesada en el tema a obtener una visión integral de lo que implica el manejo administrativo de una finca.

Lo fundamental en la administración de la finca , es el manejo de la información y la planeación estratégica, básicas para enfrentar el entorno turbulento en que ella se desenvuelve. Además, es necesaria tener en cuenta el talento humano de las persona, mantener una buenas relaciones humanas, un efectivo sistema de comunicación y un programa motivacional , que conlleve al alcance de los objetivos de la finca, como también los de cada uno de los trabajadores.

0. INTRODUCCION

La modernización e internacionalización de la economía colombiana, exige que la producción agropecuaria sea competitiva frente a los mercados internacionales, exige que los productores desarrollen una mentalidad empresarial para que puedan afrontar el reto que impone el manejo de la empresa agropecuaria.

Por sus implicaciones económicas, sociales, humanas y políticas, el productor debe aceptar el compromiso de dirigir, gerenciar y administrar la finca como empresa y no como un simple negocio. El productor agropecuario debe desarrollar el talento gerencial como estrategia para responder a los desafíos de la apertura económica y modernización del estado.

Lo cual motivo este trabajo de memoria de grado, el propósito de reunir la información básica para adquirir un conocimiento administrativo acorde con el medio interno y externo en que se desenvuelve la finca, adquirir conocimiento de técnicas y herramientas administrativas modernas que

puedan ser utilizadas en el manejo de la finca, y así, desarrollar habilidades conceptuales en el futuro profesional del campo agropecuario y en especial en el productor agropecuario.

El propósito principal es preparar al administrador de la finca para entender como se administra, que tareas debe llevar a cabo los gerentes para mostrar sus empresas funcionando sin obstáculos y en forma efectiva. Señalar como realizan las tareas los gerentes, que es lo que necesitan para administrar con eficiencia y cómo aplican sus destrezas y conocimientos para lograr las metas organizacionales lo mismo que los suyos propios.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una finca no es una unidad aislada sino que esta integrada por la relaciones contractuales de la vida económica del país. El sector agropecuario tiene una trascendencia que excede con creces su importancia económica.

Hoy más que nunca, el sector agropecuario en Colombia enfrenta una de las peores crisis, la cual afecta a la finca o empresa agropecuaria. Entre

los principales problemas que enfrentan los administradores de estas unidades productivas, se destacan: falta de preparación administrativa, ineficiente sistema de mercadeo, inadecuadas políticas del Estado, existencia de una estructura in equitativa de la distribución de los factores productivos y del ingreso, la dependencia tecnológica , falta de organización y planeación del sector agropecuario, complementado con el hecho de que las políticas del gobierno pretenden solucionar los problemas del campo de un todo, sin tener un plan claramente definido.

De esta forma, el administrador de una finca enfrenta actualmente un sinnúmero de problemas multifacéticos, cada vez más diferentes y complejos que los anteriores, su atención siempre estará disputada por eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la finca, los cuales le suministran información contradictoria, complicando su diagnóstico y su visión de los problemas para resolver o de las situaciones que enfrentar, tales como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias comercializadoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta gerencia, de los subordinados, de los accionistas, etc.

Además, todas estas expectativas, exigencias y desafíos sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada.

El manejo del cambio, implica aprender a leer el entorno (mundial, la realidad nacional y la realidad regional), lo cual requiere:

- Que posea habilidades conceptuales
- Que actúe como líder y disponga de la capacidad visionaria que le caracteriza
- Que entienda la dimensión humana de su tarea y actúe en consonancia,
- Que maneje la moderna tecnología de la información,
- Que desarrolle la capacidad para administrar a distancia, y,
- Que promueva la creatividad, el aprendizaje y la innovación.

Por tanto, el administrador de finca, debe adquirir un saber práctico (conceptos + técnicas + herramientas) que le permitan prever y controlar mejor la acción de la empresa y de elaborar mejor una estrategia para la misma.

0.2 JUSTIFICACION

El concepto de desarrollo empresarial se ha tratado de aplicar dentro del campo agropecuario colombiano, desde algunos años, con base en varias investigaciones, publicaciones y trabajos prácticos, cada uno de los cuales, llevan un enfoque administrativo que los identifican con una tendencia administrativa.

Estas fuentes de conocimientos generalmente no son aplicadas por los productores agropecuarios, la razón, la cantidad de información dispersa existente sobre el tema y la dificultad para asumirla a la práctica.

La asistencia técnica agropecuaria en Colombia es un proceso que se basa en el suministro de recomendaciones tecnológicas a los productores y asesoría técnica a sus fincas, para que utilicen adecuadamente y eficientemente los medios de producción existentes con el propósito de que adopten la tecnología, mejoren su producción y productividad, sus ingresos, la conservación del medio ambiente y las condiciones de vida de los productores y del personal a cargo.

Sin embargo, los encargados de suministrar la asistencia técnica, le han dado más importancia a los aspectos productivos y económicos internos vinculados a la actividad de las fincas, sin llegar todavía a aplicarse en su totalidad el concepto de desarrollo empresarial que hoy a hoy se ha presentado como una alternativa viable para acompañar el accionar de los profesionales y técnicos que adelanten labores como asistentes técnicos.

Por lo tanto, los tecnólogos y profesionales agropecuarios, deben adquirir el compromiso de ayudar a sacar adelante al sector agropecuario promoviendo con su profesión la necesidad de despertar en los productores una real mentalidad empresarial, es decir, que realicen sus labores a un marco de acción más amplio que el de la obtención de mejores parámetros o índices físicos de producción y productividad, vinculando los aspectos económicos, administrativos y el aspecto social. Por tal motivo, deben poseer conocimientos acerca de administración de fincas, que les sirva de guía dentro de la actividad agropecuaria a que se dediquen.

Dentro de la formación profesional, servirá a los estudiantes de administración de empresas agropecuaria para aumentar los

conocimientos en la orientación de su campo laboral, ya que, permite un enfoque más completo para el análisis empresarial, acorde con los nuevos retos y desafíos de los procesos económicos actuales; además de la acción de las fuerzas y estructuras nacionales e internacionales.

Por ser un estudio monográfico , aumentará la unidad de información de la biblioteca del Universidad del Magdalena. Así mismo, servirá de base para futuras investigaciones.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General. Recopilar conceptos, técnicas y herramientas administrativas modernas que sean útiles para aplicar en el manejo de la finca.

0.3.2 Objetivos específicos . Para lograr el objetivo anterior se hizo necesario:

- Describir los factores que influyen en el manejo empresarial de la finca.
- Enmarcar el entorno empresarial que influye en el manejo de la finca.

- Compilar información acerca de las tareas que puede efectuar un administrador de finca, al aplicar las funciones básicas del proceso administrativo (planeación, dirección, organización, y control), destacando las técnicas y herramientas administrativas que mejor se adapten a las características de las mismas.

0.4 DELIMITACIONES

Dentro de las delimitaciones que se le efectuaron al presente estudio, destacamos las siguientes:

- Las técnicas y herramientas administrativas serán miradas bajo el enfoque de la teoría moderna de la administración.
- La recopilación de la información es netamente bibliográfica, extraída de los textos que tocan a manera general los conocimientos sobre administración de empresas .

0.5 HIPOTESIS

Si los encargado de la acción empresarial, desarrollan habilidades empresariales y se implementa la gerencia estratégica, con un manejo

correcto de la información generada en la finca y su entorno; aprovechando el talento humano, desarrollando habilidades de liderazgo y de visión empresarial, desarrollando una estructura organizacional acorde con las necesidades humanas, es posible que logre una administración eficiente y eficaz en la finca.

1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A escala económica, las empresas compiten por alcanzar mejores posicionamientos dentro del mercado de bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional, lo cual asegura la demanda de sus productos. Cada empresa debe montar la estructura productiva interna que le permita sacar un producto competitivo y moldear las relaciones externas para su buen desempeño, relaciones determinadas por su imagen y su poder en el mercado.

La estructura del sector, al cual corresponde la producción y los canales de distribución a los cuales tenga acceso fijan la forma como las empresas deben interactuar con su entorno. Toda la infraestructura del país destinada a llevar el producto a su destino final hace parte de esta cadena; si no es adecuada, el producto puede volverse no competitivo.

En el ámbito mundial de la competitividad, Colombia ocupa el puesto 42 entre 46 Países evaluados. Esto significa que la calidad de nuestros

productos y servicios está muy distante de ser la mejor. No son identificados en el mercado global como artículos de buena calidad, salvo algunas excepciones.

Actualmente, el sector agropecuario enfrenta una de las más grandes crisis, producida por un complejo número de factores que condicionan el atraso del sector rural, de las cuales se destacan: los aspectos físicos, biológicos, económicos y sociales vinculados al uso y distribución de sus factores de producción en general y en caso específico de sus fincas o unidades productivas, los aspectos institucionales, estructurales y políticos han influido en el desarrollo de cualquier empresa relacionada con el sector. Además de estos aspectos está el quizás más influyente, el cual es la falta de gestión empresarial y el uso de tecnología adecuada. ¹

Esto lo confirma Jaramillo, al enunciar que la crisis del sector agropecuario se refleja en las fincas, y que entre los principales problemas que afronta la empresa agropecuaria están: la falta de preparación administrativa, ineficiente sistema de mercadeo, malas políticas del Estado, la existencia de una estructura inequitativa de la distribución de los factores productivos y del ingreso, la dependencia tecnológica, la falta de organización y planeación del sector y la inseguridad. Situación que es agravada aún

más por la puesta en marcha de las medidas de apertura económica, la cual ha generado un duro golpe al sector agropecuario por la falta de planeación y estructuración de las fincas, las cuales estaban acostumbradas al proteccionismo.²

Ocampo dice que " el desarrollo económico moderno que había comenzado a insinuarse firmemente en las primeras décadas del siglo XX, se aceleró a partir de los años treinta... A partir de entonces el país experimentó una transformación profunda de sus estructuras productivas, apoyada en la integración del mercado interno y en la activa intervención del Estado en la actividad económica. Como resultado de ello, Colombia pasó de ser una sociedad rural y agropecuaria a una urbana y semindustrializada." ³

En parte el atraso del sector rural, se debe a la falta de compromiso con el sector, con la mano de obra, con la administración y supervivencia del negocio.

Las fincas cumplen sus funciones dentro de un medio incierto; están sujetas a presiones de diversas índoles que dificultan las decisiones administrativas.

¹ Memorias, Foro Nacional Agropecuario. Cartagena, Junio /94.

² JARAMILLO, E. Apertura, Crisis y Recuperación. T.M. Editores. 1994

Administrar una finca implica un reto, es una tarea incierta y desafiante, pues es afectada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones cargadas de ambigüedad y de incertidumbre. Los administradores agropecuarios hoy se enfrentan a nuevos retos en todos los campos especialmente en lo personal, social, económico y tecnológico. Estos pueden ser afrontados exitosamente si se utilizan al máximo todas las capacidades y compromisos de quienes intervienen como actores principales de este reto.

Una de las principales preocupaciones de los empresarios ha sido la búsqueda permanente de la Productividad y la Calidad utilizando herramientas gerenciales como la **Reingeniería, Empoderamiento, Benchmarking, Outsourcing y administración de la Calidad Total**, con lo que se ha conseguido mejorar los resultados operacionales. Sin embargo, esto no es suficiente para liderar los mercados de hoy. La principal fortaleza que debe poseer el empresario de hoy, es la orientación hacia la innovación.

En cualquier organización, el administrador actual se enfrenta con problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los

³ OCAMPO, José Antonio. Conferencia sobre la crisis del sector agropecuario, Santafé de Bogotá, 1997

anteriores, y su atención será disputada por eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales le suministran información contradictoria, complicando su diagnóstico y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones que enfrentar... Cada expectativa y desafío sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlas de manera adecuada.

El cambio es una realidad que afecta el diario vivir, el cual debe tratar de entenderse entre los productores, tecnólogos y profesionales agropecuarios. El cambio se expresa al interior y en el entorno que rodea la finca. Buscando captarlo y colocarlo al servicio de la empresa se sectoriza en sus diversas manifestaciones tecnológicas, culturales, sociales, demográficas, geopolíticas, económicas, legales y de valores.

Los cambios rápidos y bruscos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones y empresarios, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública harán que las organizaciones del futuro deban tener en cuenta, no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad. Si no también,

la imprevisión, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial.

Nuevas formas y modelos de organización serán necesarios, y será imprescindible una nueva mentalidad empresarial de los administradores abundante conocimiento y sentido internacional .⁴

Cuando se maneja la finca como un negocio y no como una empresa, la meta está orientada exclusivamente al lucro; todo lo enfoca y mide en términos de utilidad y su interés está centralizado en el presente subsistiendo la finca mientras las utilidades estén vigentes. Así mismo, el empresario agropecuario quien, también es negociante, además tiene la capacidad para proyectarse en el largo plazo e incorporar en sus parámetros de evolución de la finca factores adicionales a los de lucro con los cuales, asegura la supervivencia, el crecimiento y las utilidades en el corto, mediano y largo plazo.

Por tanto, el productor agropecuario debe asumir el reto de aceptar el compromiso de dirigir, organizar, planificar y controlar la finca como empresa y no como simple negocio.

⁴ CHIAVENATO. Introducción a la administración , McGraw Hill, México, 1995. Pág. 17

Con toda razón , la teoría administrativa moderna sugiere iniciar la acción con lectura detallada del entorno que rodea la empresa y a partir de ella hacer la propuesta de manejo adecuado a las tendencias actuales y proyectadas del medio. El medio es una totalidad caracterizados por la mutua interrelación e interdependencia de sus componentes.

En el Enfoque situacional, se contempla que en la empresa y su ambiente existen fuertes relaciones de interdependencia, y que distintas situaciones requieren distintas estructuras. Los gerentes deben identificar las variables que afectan a sus organizaciones para diseñar estas apropiadamente. ⁵

Toda organización para sobrevivir, debe obrar recíprocamente con su ambiente externo. Las principales variables que afectan a la empresa e influyen en su estructura son su estrategia, el ambiente en que opera, la tecnología que utiliza para llevar a cabo sus actividades, y las características de sus miembros. Según este punto de vista, el gerente tiene el deber de encontrar un "ajuste" efectivo entre la estructura de la organización y esas variables .

⁵ STONER. James A. Introducción a la administración. McGraw Hill, México.

La administración de la finca, está fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento y las acciones de las personas.

El éxito que tenga la finca para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de la sociedad, depende del acierto con que los administradores desempeñen sus tareas.

La administración es para las personas y por medio de las personas. Por tanto, el talento humano es el recurso más importante con que cuenta el administrador. Este debe hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlo. En otras palabras, el principal reto de un administrador es el de hacer que los miembros de la empresa trabajen juntos con más eficacia, que disfruten en su trabajo, que desarrollen destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la finca.

Las empresas son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de la organización.

La administración es responsable por la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas). Los recursos básicos están sujetos a las funciones fundamentales de la administración: planeación, organización, dirección y control, para que se logren los objetivos manifestados.

La administración ha sido considerada como una actividad. Está compuesta de lo que se hace un administrador para calificar como tal.

Son diversas las tareas que debe ejecutar un administrador, las cuales constituyen un proceso único: el proceso administrativo.

El proceso administrativo representa un denominador común entre los gerentes y es tomado como elementos básicos de estudio de la administración.

Las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección, coordinación y control; son ampliadas por los administradores, de acuerdo con la familiaridad de los antecedentes, tecnología y ambiente de la empresa; ayudan al administrador en la toma de decisiones más efectivas que las que puede tomar en otras condiciones.

Todo administrador debe desarrollar destreza humana, conceptual y técnica.

La destreza humana, radica en la habilidad y el criterio para trabajar con personas , comprender sus actividades y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.

La destreza conceptual, consiste en la habilidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de la organización, lo cual le permite a ésta proceder de acuerdo con todos los objetivos de la organización y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

La destreza técnica es la capacidad de usar herramientas, procedimientos o técnicas en un campo especializado. El administrador necesita suficiente destreza técnica "para ejecutar la mecánica del oficio" cuya responsabilidad tiene.

La combinación adecuada de esas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica, de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección.

A medida que se asciende hacia niveles más elevados de la organización, disminuye la necesidad de habilidades técnicas, en tanto que aumenta la necesidad de habilidades conceptuales. En los niveles inferiores, los superiores requieren una considerable habilidad técnica para poder instruir y formar técnicos y demás subordinados. En los niveles más alto, los ejecutivos no precisan conocer en detalle las tareas específicas ejecutadas en el nivel operacional. A pesar de que varíe la proporción de las habilidades técnicas y conceptuales necesarias en los diferentes niveles, de la organización, el denominador común aparentemente crucial en todos los niveles es la habilidad conceptual.

2. DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 CARÁCTER DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo monográfico, el cual busca reunir información acerca de las diferentes técnicas, herramientas y conocimientos administrativos que puedan ser aplicados a la finca.

Es un estudio de carácter explorativo, debido a que intenta señalar dentro de un grupo de conocimientos, cuales pueden ser aplicados en la administración de fincas.

2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

2.2.1 Primarias. Se hizo uso de entrevistas de manera informal a algunas personas conocedoras del tema para que guiaran la realización del estudio; profesores de la Universidad del Magdalena, Ingenieros agrónomos, personal de información en las diferentes dependencias gubernamentales e identificadas con el sector agropecuario.

2.2.2 Secundarias. Se hizo uso de publicaciones editadas entre 1985 a 1997. Las cuales se hallaron en la Biblioteca Central de la Universidad del Magdalena, del SENA Regional Magdalena, de la Universidad Cooperativa de Colombia.

2.3 DEFINICION DE VARIABLES

2.3.1 Variable dependiente. La administración de fincas bajo un enfoque integral.

2.3.2 Variables independientes.

- Características del Sector Agropecuario colombiano. Hace mención a la situación actual del sector y su influencia en la finca.
- Las cualidades que debe tener un administrador de fincas. Hace referencia a las destrezas que debe desarrollar un administrador de empresas agropecuarias para obtener éxito en su gestión.
- Los procesos administrativos que aplica el administrador de fincas (planeación, organización, dirección, control)

3. FINCA Y SU ENTORNO

3.1 DEFINICION DE FINCA

La Finca se puede definir como una unidad productiva en la cual se usan y se combinan los recursos en forma eficiente para obtener bienes de consumo, con el fin de lograr ganancias y otros objetivos, según una determinada escala de valores, puede considerarse sinónimo de finca, negocio agrícola, explotación pecuaria y predio.⁶

Una finca, es una organización, ya que en ella actúan un grupo de personas que se reúnen para alcanzar metas humanas; es un negocio, porque se busca obtener beneficios económicos, es un componente y aportante de la riqueza del país, es la unidad primaria a través del cual el sector agropecuario cumple o no adecuadamente su papel de la economía nacional.

Una finca no es una unidad autosuficiente o aislada, sino que intercambia recursos con el ambiente externo y depende de él para su supervivencia.

⁶ LOPEZ, Nilson . Administración de Fincas. Universidad Nacional de Colombia. 1988

La tierra (materia prima), el dinero o capital, el trabajo y la energía son insumos que las fincas y las demás empresas, toman de ese ambiente, los transforman en bienes y servicios y los devuelven como productos.

La finca es una entidad social compuesta, de partes que interaccionan entre sí y con el medio externo o entorno, para la consecución de determinados objetivos

Como en toda empresa, en ella se realizan normalmente las siguientes operaciones: Técnicas (producción, fabricación y transformación), Comerciales (Compra, venta, intercambio), Financieras (Búsqueda y manejo de capital), Seguridad (protección del personal y bienes), Contable (inventario, balance general, estado de pérdidas y ganancias), administrativas (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

3.2 EL ENTORNO DE LA FINCA

El entorno de la finca juega un papel decisivo para ella, por cuanto facilita o dificulta su producción a través de la aportación de insumos y compensación debida al logro de los resultados.

El sistema administrativo de una finca debe operar dentro de una estructura de fuerzas que constituyen el ambiente del sistema. Estas fuerzas son externas o internas a la finca. Las variables externas no son controlables por los administradores.

Los elementos externos del medio ambiente pueden dividirse en dos grupos: el primero es un conjunto de influencias amplias (macroambiente), como la cultura, las leyes y condiciones económicas. El segundo grupo se le puede llamar el microambiente de la finca. Este grupo incluye proveedores, intermediarios y consumidores.

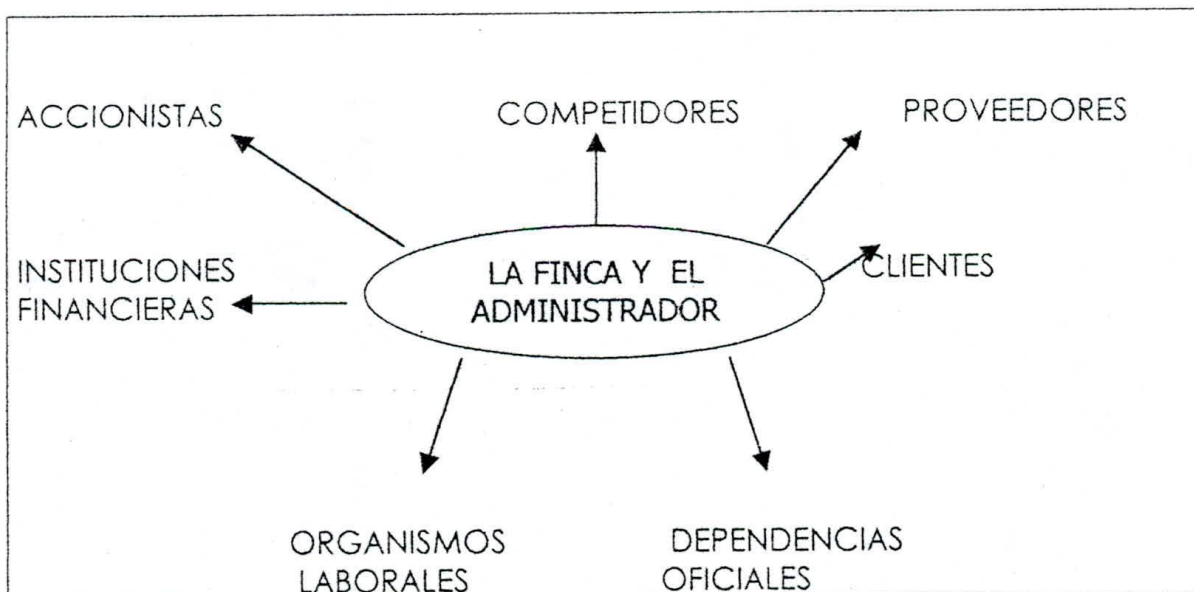


Figura 1. El ambiente externo de acción directa

En la figura 1, se presentan los factores presentes en el microambiente.

PROVEEDORES: La finca toma de su ambiente materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra que utiliza para producir; por tanto, es dependiente de sus proveedores de materia prima y trabajo.

OFERTA DE MANO DE OBRA: La finca necesita de trabajadores de diversas destrezas y tipos de experiencia; por eso utilizan muchos medios para encontrarlos, está sujeta a condiciones establecidas como salario mínimos de vigencia legal, horas extras, recargos nocturnos y otros aspectos.

LOS CLIENTES: Las tácticas para vender varían según los clientes y las situaciones del mercado. El mercado de los clientes es altamente competitivo, con grandes números de compradores potenciales y de vendedores que buscan un mejor trato posible. En tales condiciones, el administrador debe preocuparse especialmente por precio, calidad, servicio y disponibilidad del producto para poder retener a los viejos clientes y atraer nuevos.

LOS COMPETIDORES: Intimamente ligados con el ambiente de la clientela. Se encuentran el tipo, número y normas de conducta con los competidores de la finca. Para mejorar su participación en el mercado, está tiene que quitarle el negocio a alguna otra persona o entidad, lo cual significa que debe dar satisfacción al cliente.

INSTITUCIONES FINANCIERAS: La finca depende de diversas instituciones financieras, como los bancos comerciales, la banca de inversión y las compañías de seguro, para mantener y ampliar sus actividades. Entre estos están: La Caja de Crédito Agrario, el Banco Cafetero, El Banco Ganadero, entre otros.

DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES: Para promover las políticas de desarrollo, entre las cuales están las del sector agropecuario, cada gobierno nacional crea o fortalece instituciones especializadas para brindar servicios al sector agropecuario. Entre estas están: MINISTERIO DE AGRICULTURA, FINAGRO, FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, ICA, entre otras.

ACCIONISTAS Y JUNTAS DIRECTIVAS: Por lo general las fincas están organizadas en sociedades familiares, sociedades anónimas, lo cuales, influyen de una manera directa en lo que la empresa hace.

También interviene aspectos de acción indirecta del entorno, los cuales afectan a la finca de dos formas: en primer lugar, los grupos de fuera pueden tener

3.3 EL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO

Colombia ha sido y continúa siendo un país con clara vocación agrícola. La combinación de su ubicación en el trópico con una conformación topográfica variada y un recurso humano abundante, han sido condiciones necesarias para su desarrollo agropecuario. Esto se confirma al observar el importante peso que el sector ha tenido en la composición del producto interno bruto (PIB) y su evolución a lo largo de la historia. El sector agropecuario representaba, durante el quinquenio 1945 – 1949, el 40% del PIB, y pese a que su participación ha venido descendiendo, en 1995 aporta al producto nacional, el 19.7%.

Por otra parte, el sector agropecuario ha sido una fuente importante de generación de divisas, las cuales han posibilitado el desarrollo de los sectores productivos. Aunque esta situación ha venido cambiando a través del tiempo, en la medida que la economía se transforma y se diversifica, el sector continúa aportándole divisas a la economía.

3.3.1 Estructura del Sector Agropecuario. La tendencia a que el sector agropecuario pierda importancia en el producto total en la medida que se avanza en el proceso de desarrollo, es común al patrón de crecimiento de la mayoría de las naciones del mundo. En este sentido, la experiencia

colombiana muestra que el sector ha venido disminuyendo su participación en la formación del producto, no porque haya descendido su producción en términos absolutos, sino por el mayor ritmo de crecimiento y la consolidación de sectores como la industria, la construcción, el comercio y los servicios. Este proceso se dio de manera concomitante con la urbanización del país. En contraste con la pérdida de importancia del sector agropecuario, se observa la evolución de la industria manufacturera, la cual pasó de una participación promedio del 14.8% entre 1945 y 1949, al 21.1% entre 1990 y 1991, o la de los servicios financieros, que dobló su participación promedio de 3.5% en 1950-1954 al 7.3% en 1990-1991. Ahora bien, si se compara la composición sectorial del PIB colombiano con la de países de distintos niveles de desarrollo, se encuentra que en nuestro caso la participación del sector agrícola sigue siendo superior a la del patrón internacional. En efecto, hoy en día en los países de ingreso alto el sector agropecuario participa con el 3% del PIB, y en los países de ingreso medio, similar al de Colombia, la participación del sector es de 12%.

La producción agropecuaria comprende cuatro grupos básicos, que son, de acuerdo con su importancia relativa: el café, el resto de la agricultura, el sector pecuario y, finalmente, la silvicultura, caza y pesca. Si bien el café es uno de los principales productos de exportación, su aporte al PIB

total no ha sido superior al 3.1% en los últimos 15 años. Por el contrario, el resto de la agricultura ha aportado en igual período alrededor del 9.5% del PIB. Con igual participación se ubica el sector pecuario. Por el contrario, el aporte de la selvicultura, la caza y la pesca no ha sido superior a 1%.

Si se observa la desagregación del sector agrícola para 1991, se observa que el conjunto de los cultivos transitorios representó el 34.4% del PIB agrícola, los cultivos permanentes y anuales el 45.8% y el café el 19.8%. A su vez, dentro de la producción pecuaria, la ganadería bovina representó más del 60%, y para 1987 la producción bovina (carne y leche) representó el 21% del PIB agropecuario y el 4.4% del PIB total nacional.⁷

Tabla 1. Colombia: valor agregado del sector agropecuario y participación en el PIB total a precios constantes de 1975

Año	PIB Agropecuario	Crecimiento Anual %	Participación en El PIB total (%)
1970	77.893	-	25.3
1975	96.766	5.8	23.9
1980	119.314	2.2	22.7
1985	128.456	1.6	21.9
1990	160.200	5.8	21.3
1991	166.918	4.2	22.3
1992	163.825	-1.9	21.0
1993	168.248	2.7	20.5
1994	170.696	1.5	19.7
1995	180.177	5.6	19.7
1996	187.220	3.9	19.5

• Millones de pesos
Fuente: Banco de la República

⁷ PERFETTI y LEIBOVICH. Estructura y evaluación del sector agropecuario, 1970 - 1990. En: Gran enciclopedia de Colombia. Circulo de lectores, 1994. p. 263-264



Según Gilberto Arango Londoño, opina que además del mercado desarrollo económico que implica el deterioro del PIB del sector agropecuario, también ha influido el efecto del aumento del ingreso total de la economía. Sustenta que a medida que el ingreso se incrementa, la demanda de alimentos aumentará relativamente menos.

Desde 1991 el sector enfrenta una profunda crisis, que se manifiesta en la reducción de áreas cultivadas, el desmesurado aumento de las importaciones, la baja en las exportaciones, el menor crecimiento del PIB agrícola y, por su puesto, la crisis de rentabilidad del sector. (Ver tabla 1)

Entre 1990 y 1995 la superficie cosechada total descendió de 3.833.115 hectáreas a 3.379.688 (453.427 hectáreas, 11.8% respecto a la cifra de 1990), tal como se aprecia en la tabla 1 y 2. (Ver tabla 2 y 3).

En la tabla 2, se puede observar la gran caída de los cultivos transitorios, para los cuales se dejó de cosechar más de 680 mil hectáreas (27,2%) en el mismo lapso. Los cultivos más afectados fueron el algodón, que paso de 200.50 hectáreas a 83-834 hectáreas, el arroz (de 521.100 Ha a 320.601), y el maíz (de 836.900 Ha pasó a 665.196). En 1990 la distribución del área cosechada entre cultivos transitorios y permanentes era de 65 y 35% respectivamente, mientras que en 1995 (con descenso en la superficie

cosechada total) la participación de los cultivos semestrales bajo a 53.7%. Esta pérdida de importancia de los cultivos se ha reemplazado con ganadería vacuna, y con incrementos en avicultura y porcicultura.

Tabla 2. Principales cultivos transitorios: superficie, producción y rendimiento

Cultivo	Superficie (Miles de Has)		Producción (Miles de ton.)		Rendimiento (Kg./Ha.)	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Cereales	1.742.0	1.226.1	4.297.7	3.141.6	2.467	2.562
• Arroz	521.1	320.6	2101.8	1.433.8	4.033	4.472
• Cebada	54.3	23.6	100.4	47.5	1.849	2.008
• Maíz	836.9	665.2	1.213.3	1.034.0	1.450	1.554
• Sorgo	273.0	169.6	777.4	520.2	2.848	3.067
• Trigo	56.7	47.0	104.8	106.2	1.848	2.259
Oleaginosas	332.5	155.0	559.3	116.6	1.682	752
• Ajonjolí	12.5	11.9	8.2	6.9	661	584
• Algodón	200.5	83.8	314.2	ND	1.567	nd
• Soya	116.2	53.8	232.1	101.9	1.999	1.893
• Maní	3.4	5.5	4.8	7.7	1.421	1.411
Otros	421.0	434.5	3.893.0	4.341.5	9.246	9.993
• Papa	161.4	178.3	2.464.4	2.898.7	15.274	16.259
• Frijol	164.6	163.71	132.2	159.9	803	977
• Tabaco	7.5	5	11.6	5.2	1.555	1.966
rubio	87.6	2.7	1.284.8	1.277.6	14.667	14.226
• Hortalizas		89.8				
TOTAL	2.495.5	1.815.6	8.750.0	7.599.7	3.506	4.186

Fuente: Ministerio de Agricultura – SAC

Tabla 3. Principales cultivos permanentes: superficie, producción y rendimiento.

Cultivo	Superficie (Miles de Has)		Producción (Miles de ton.)		Rendimiento (Kg./Ha.)	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Banano y plátano	384.2	440.4	3.759.6	4.416.9	9.785	10.029
• Banano export.	32.4	43.6	1.243.6	1.513.2	38.383	34.702
• Plátano expot.	7.0	12.1	90.9	120.2	12.986	9.905
• Plátano	344.8	384.7	2.425.0	2.783.5	7.033	7.236
• Caña	318.3	538.0	4.729.2	5.322.3	14.856	9.892
• Caña de azúcar	118.7	132.0	1.588.8	2.067.8	13.385	15.665
• Caña de panela	199.6	210.3	1.092.6	1.300.8	5.473	6.186
• Caña de panela	309.7	195.8	2.047.7	1.953.7	6.611	9.979
Tubérculos y raíces	7.9	6.1	80.4	67.9	10.207	11.087
• Arracacha	4.5	11.3	28.3	133.8	6.229	11.852
• Ñame	297.3	178.4	1.939.0	1.751.9	6.522	9.822
• Yuca	105.5	128.9	371.3	459.3	3.518	3.562
Oleaginosa						
• Palma africana	89.7	119.2	252.0	370.0	2.810	3.105
• Palma africana	15.9	9.8	119.3	89.3	7.523	9.120
• Coco	219.8	260.9	1.271.6	2.238.6	5.786	8.579
Otros						
• Cacao	120.7	111.0	56.2	53.0	465	478
• Fique	15.8	16.9	21.6	29.1	1.371	1.719
• Tabaco negro	12.4	10.7	21.3	20.7	1.719	1.929
• Frutales	70.9	122.2	1.172.5	2.135.8	16.537	17.473
Café		1.036.4	845.0	821.8		793
Total Cultivos permanentes	10337.6	1564.1	12.179.3	14.390.8	9.105	9.201
Total agricultura sin café	3.833.1	3.379.7	20.929.3	21.990.5	5.460	6.507

Las variaciones que se registran en el área de cultivos transitorios constituyen el indicativo más preciso de la situación agrícola, ya que son cultivos con ciclos cortos, permiten mayor movilidad de capital y de inversiones. En los cultivos permanentes, por estar los gastos de mantenimiento y el grueso de inversiones realizadas, se dificulta los cambios rápidos comparados con los cultivos semestrales o transitorios.

El nivel tecnológico, medido por el número de tractores importados, también tiende a bajar, luego si se deja de importar tecnología baja la productividad.

La Compra de maquinaria es sólo una parte de la formación bruta de capital fijo en la agricultura. La otra parte la constituye el mejoramiento de tierras y desarrollo de plantaciones y huertas.

El aumento desbordado de las importaciones ha sido causa esencial de la crisis. Otros factores que han agravado la situación del sector agropecuario son: las altas tasas de interés internas frente a bajas tasas en los mercados internacionales, la deteriorada situación financiera de la Caja Agraria, y los efectos adversos de la revaluación.

La crisis del sector agrícola en el primer quinquenio de los noventa se tradujo en un menor nivel en las condiciones de vida de la población rural. Pese a ello, y al igual que en toda América Latina, el sector continúa siendo la base del desarrollo económico, facilitando mano de obra para los demás sectores, los alimentos para el sostenimiento de la fuerza de trabajo en toda la economía, y parte de las materias primas utilizadas por las industrias y bienes de capital, y otros efectos que son " el resultado histórico de la estructura de la propiedad y tenencia de la tierra; de la aptitud, cantidad y calidad de ese insumo; de los conocimientos técnicos de los agricultores; de la disponibilidad, costo y calidad de la mano de obra; de los patrones de la demanda interna e internacional y, en fin, del efecto acumulativo de la política gubernamental frente al sector" ⁸

La falta de respeto por la propiedad sigue incidiendo de manera onerosa en la crisis. Cultivos como el cacao y actividades como la ganadería, son afectados severamente por el robo y el abigeato y son frecuentes las invasiones a predio rurales.

La población rural se encuentra en su mayoría bajo presión por actividades de la guerrilla. Así mismo, en la crisis del sector agropecuario incide el fenómeno de la violencia política y penetración de los narcotraficantes,

⁸ Fedesarrollo, *La economía colombiana e la década de los ochenta*, p. 121

que mantienen a esta población bajo presión de amedrentamiento, extorsión, etc.

3.3.2 El Estado y la Política Agropecuaria. La intervención del Estado en el sector agrícola es especialmente activa. La protección que se ha implementado en la mayoría de países desarrollados y en vía de desarrollo para fortalecer este sector se traduce en barreras arancelarias (impuestos a las importaciones) y no arancelarias (cuotas en especie o monetarias de importación y controles fitosanitarios extremos), a tal punto que para muchos la protección del sector agropecuario es problema de seguridad nacional.

- **La intervención en los precios** es uno de los mecanismos que en Colombia se han aplicado para afectar la formación de los precios agrícolas y que ha jugado, además, en las políticas de comercialización en el campo externo. De esta manera se restringe el ingreso de productos que compitan con la producción nacional, y se prohíbe la exportación de otros para garantizar el abastecimiento del mercado interno a tiempo que se incentiva la producción de productos generadores potenciales de divisas. Ha sido notable el alto grado de intervención en productos como la leche y el azúcar.

Las políticas directas de precios son aquella que afectan directamente el precio del producto y se aplican en dos frentes: en el sector doméstico y el sector externo.

En el primero, por medio de controles directos de precios y de las compras del Idema en el mercado agropecuario con precios de sustentación, y, en el segundo, a través de las interferencias al comercio internacional de productos agrícolas o con masivas importaciones para aplicar la oferta de productos que a nivel interno muestren alzas perjudiciales dentro de la canasta familiar debido a la especulación o escasez. Con estos controles de precios se busca, por un lado, garantizar un nivel mínimo de ingresos a los agricultores y así estimular la producción de determinados productos, y, si es posible, conseguir excedentes exportables, y por el otro, proteger a los consumidores. Los precios de sustentación han sido los más utilizados para conjugar estos objetivos, sin embargo, representan una pesada carga fiscal, y se ha acordado su disminución progresiva dentro de la política de apertura que implica un cambio radical en estas políticas.

La llamada **banda o franja de precios** constituye uno de los principales instrumentos de comercialización agropecuaria dentro del programa de modernización económica. Consiste en un sistema de protección a la producción nacional que limita las fluctuaciones en los precios domésticos

causadas por la gran volatilidad de los precios internacionales, y controla los subsidios con que llegan al mercado mundial de los productos agrícolas. Esta franja está determinada por el precio mínimo, o piso, que se le garantiza al productor como precio de sustentación, y , por un precio máximo, o techo, al cual se permite la importación del respectivo producto, logrando así que la competencia internacional establezca el precio interno. Estos dos precios límites son calculados por el Ministerio de Agricultura con participación de los diferentes gremios. Este mecanismo busca lograr gradualidad en el proceso de exposición del sector a la competencia internacional en el contexto de la apertura económica, estableciendo las salvaguardias necesarias frente a intervenciones y prácticas desleales de otros países.

Como complemento para afrontar el mercado internacional se ha considerado importante el acceso de la comunidad agropecuaria a los diferentes resultados de las investigaciones generadas por el ICA, los gremios y otras entidades privadas, para lo cual se promueve la difusión del nuevo Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología (Sintap).

3.3.3 La política de crédito a los agricultores es otro mecanismo de intervención estatal. Hasta 1998 la concentración de otorgamiento de crédito de fomento agropecuario se concentra en cinco instituciones: La

Caja de Crédito Agrario, industrial y minero (Ley 57 de 1931), que registra pérdidas enormes desde hace varios años, cuya función es la de otorgar créditos y vendió insumos y herramientas hasta 1992; en 1999 se tomaron medidas de su liquidación para convertirla en un Banco Agropecuario o posible recuperación; *Finagro* (Ley 16 de 1990) que reemplazó al antiguo Fondo Financiero Agropecuario; *el Incora*, que ofrece un crédito orientado a la planeación, explotación, asistencia técnica y supervisión del crédito; *los Fondos Ganaderos* que surgieron en 1940 con la creación de la Oficina de Fomento Departamental de la Ganadería en Antioquía, idea que se multiplicó en otros departamentos, y el *Fondo Nacional del Café*, las cuales son cuentas destinadas permanentemente a la defensa, protección y fomento de la ganadería y de la industria cafetera colombiana, respectivamente.

En relación con el costo de los créditos para el sector, vale la pena señalar el giro que dio el gobierno en 1990 frente a la política de crédito de fomento agropecuario. Para hacer concordar la política macroeconómica de apertura y liberación de la economía se desmontó el Fondo Financiero Agropecuario, FFAP, administrado por el Banco de la República, y se creó el Fondo para Financiamiento del sector agropecuario, Finagro, como una entidad de crédito con autonomía patrimonial y administrativa, constituida como una sociedad de economía mixta adscrita al Ministerio de Agricultura. Como una de las fuentes de

ingresos se estableció la captación de recursos a través de los Títulos de Desarrollo Agropecuario (TDA) y se diseñó una política para igualar paulatinamente los intereses para el sector con las demás operaciones de crédito.

3.3.4 La política de comercialización es otro campo de importante intervención estatal. En la comercialización de granos en Colombia se distinguen: *el centro de acopio* : directamente en las regiones productoras y donde exista gran número de oferentes y demandantes, para que gracias a una alta competencia se evite, en lo posible, la explotación de los pequeños agricultores por parte de comerciantes con algún poder en el mercado; *mercado mayorista*: donde se forman los precios, a este nivel se destacan los Almacenes Generales de Depósitos y la Bolsa Nacional Agropecuaria (BNA). Tradicionalmente el IDEMA era el principal cliente de la BNA, pero desde 1994 han adquirido gran importancia las operaciones de particulares. El *mercado externo*: donde se determinan los productos comerciables y no comerciables respecto a las importaciones y exportaciones, en este nivel el Ministerio de Agricultura es quien establece las cuotas de importación y el IDEMA era el encargado de ejecutarlas.

El modelo de sustitución de importaciones o crecimiento hacia adentro, impuesto en la economía colombiana hasta inicios de la década de los

noventa, se caracterizó por un elevado proteccionismo que favoreció el desarrollo del sector industrial en detrimento del sector agropecuario. Una consecuencia directa de este modelo fue la aparición de estructuras monopólicas y oligopólicas en la producción y comercialización de la gran mayoría de bienes de capital, equipos e insumos para el sector agropecuario. Estas estructuras generaron niveles considerables de ineficiencia que indudablemente perjudicaron al sector, tanto en el terreno de una adecuada aplicación de tecnología como en el de los costos de las etapas de pre-siembra y post-cosecha. La protección a la industria se constituyó en una desprotección al sector agropecuario al obligársele a cubrir costos de la producción interna superiores a los internacionales.

En el sector agropecuario se ha empezado a reconocer la creciente importancia de la política macroeconómica, a diferencia de la antigua perspectiva sectorial con que se abordaban sus problemas. Se ha comprendido que debe mantenerse una tasa de cambio real en equilibrio, pues una sobrevaluación de ésta actúa en contra del agro al enfrentar su actividad exportadora en el renglón de la producción de bienes comerciables internacionalmente, que representa cerca de un 53% de la producción total de incluyendo el café. Sin incluirlo representa un 37%, frente a un 47% constituido por los bienes no comerciables externamente y

sobre los que no repercute de manera directa el manejo cambiario. Tradicionalmente, al presentarse un rápido crecimiento de alguna exportación agrícola se han presentado traslados significativos de mano de obra y capital hacia los nuevos sectores en auge.

Este fenómeno es conocido como el "síndrome de la bonanza sectorial". Ejemplo de lo anterior fueron las ganancias generadas por la ilegal "bonanza marimbera" que, con la cafetera, en los años setenta causaron desequilibrios en la tasa real de cambio. Se afectó así la competitividad comercial de los demás productos exportables.

La gran influencia de divisas a partir de 1991 originó medidas revaluacionistas que han deteriorado la competitividad de las exportaciones agropecuarias, pues los costos internos no se han reducido al compás de la revaluación, lo que se agravó con la apertura.

Por otro lado, se encontró que "el gasto público actuaba en contra de la agricultura en la medida que éste, además de no beneficiar sus actividades rurales en proporción a su importancia en la economía, de todas formas implicaba un crecimiento en la demanda por bienes no comerciables o domésticos que incentivaban actividades específicamente no agrícolas". Junto a esto las políticas de inversión

pública en el sector han venido decreciendo en términos reales. Por ejemplo, según cálculos por cada peso producido en el sector sólo se invierten en el mismo 7.5 centavos, cifra que resulta ser muy inferior a la del conjunto de la economía que llega a cerca de 18.21 centavos de inversión por cada peso producido.

3.4 PRODUCCIÓN RURAL

Producir es transformar la naturaleza mediante el trabajo del hombre. Para poder producir se necesitan varios elementos como: la tierra, las unidades biológicas (plantas, animales), los insumos (semillas, fertilizantes, etc.) y los instrumentos de trabajo . Todos estos medios de producción combinados mediante el trabajo del productor, dan como resultado la obtención de los objetivos propuestos.

La producción rural es un sector prioritario en el desarrollo nacional, ya que tiene la responsabilidad de alimentar a la población, proveer de materias primas a la agro-industria, generar importaciones y, en fin, elevar el nivel de vida de la población campesina.

Un buen productor debe estar experimentando permanentemente nuevos sistemas de trabajo; nuevos productos agropecuarios y aprender nuevas técnicas. Debe ser una persona abierta al cambio.

El éxito en la producción, depende de la manera como se combinen todos los elementos que intervienen en el proceso, con el fin de obtener los mejores resultados.

El mejor resultado en la producción rural, consiste en obtener una mayor cosecha a los más bajos costos posibles. Esto es lo que se llama productividad.

En el sector rural de Colombia se pueden diferenciar tres grupos básicos de productores agropecuarios.

- El sector de la agricultura moderna dedicado con exclusividad a la producción primaria, caracterizado por su alta dependencia de los insumos derivados del petróleo, uso intensivo del suelo, capital y altos costos de la tierra a nivel de compraventa y arrendamiento, es la mayor generadora de empleo asalariado en el país, y es muy sensible a la variación de los precios internacionales (café, algodón,

sorgo, soya, arroz, etc.), y en su defecto la rentabilidad es susceptible a la política que asuma el Gobierno.

- El sector agroindustrial (caña de azúcar y palma africana) donde el proceso de producción primaria y agroindustrial, a nivel de productor están integrados, ha permitido una mejor estabilidad de la rentabilidad por el valor agregado, incorporados al producto final, además dada la mayor concentración de la propiedad y el capital facilita su influencia en las políticas estatales, en el proceso de obtención de beneficios y concertación con el Gobierno.
- El sector de economía campesina o agricultura tradicional, por su condición de autosuficiencia tecnológica y posicionamiento en el segmento de los alimentos básicos, el impacto a nivel de crisis por la Apertura, ha sido de menor, entre otros aspectos por la escasa o limitada posibilidad de importación de alimentos de esta naturaleza.

3.4.1 Clasificación de la producción. La producción agrícola se puede clasificar en, cultivos comerciales, tradicionales y mixtos.

Los cultivos comerciales se caracterizan por una manera de explotación predominantemente empresarial. Su producción se destina en su mayor parte a la industria y al comercio internacional.

Los cultivos tradicionales son intensivos en mano de obra. Presentan un relativo estancamiento tecnológico, determinando de esta forma una baja capacidad para aumentar su productividad y, por ende rebajar sus costos.

Los cultivos mixtos se sitúan en paso intermedio entre los tradicionales y comerciales, por tanto presentan características comunes.

La mayor fuente del crecimiento de la agricultura colombiana es la productividad. Elemento fundamental de la productividad agrícola es la producción de semillas mejoradas.

Entre los principales productos agrícolas se ubican el algodón, la caña de azúcar, el maíz, el arroz, el cacao, el trigo y la cebada, las oleaginosas, palma africana, banano, papa y las flores.

De la misma manera se puede establecer una clasificación de la producción pecuaria. La ganadería en importancia ocupa el segundo (2º)

renglón, después del café, en el sector agropecuario. Cerca de 30.5 millones de hectáreas son dedicadas a esta actividad.

La ganadería está ubicada primordialmente en las regiones planas y cálidas como ejemplo Bolívar, Sucre, Córdoba, Magdalena.

Se pueden observar cinco sistemas generales de producción: Extractivo, o de baja inversión; en este sistema los animales se alimentan pastando en sabanas naturales sin mejoras y de poco contenido nutritivo, cuyo único manejo consiste en la quema escalonada y periódica. No hay suministro de suplementos minerales y el de sal común se hace en forma esporádica o de manera restringida. No existe ninguna clase de control en la reproducción Alberga cerca de 6.2% del rebaño total nacional. Es el que más extensiones de tierra necesita.

De pastoreo extensivo tradicional, basado en el pastoreo libre en gramas naturales o mejoradas desde hace mucho tiempo, cuya productividad depende de la calidad de la tierra. La monta es libre y continua. Alberga 61.4% del ganado del país.

De pastoreo extensivo mejorado, con base en especies mejoradas de gramíneas generalmente asociadas con leguminosas nativas; el manejo

de pastos es rotatorio. La monta es más controlada, y se aplican algunas vacunas generales. Alberga 28.4% del total de cabezas del país.

De pastoreo intensivo suplementado, caracterizado por el suministro de suplementos alimenticios con el fin de bajar el tiempo de ceba o aumentar la producción de leche. Los pastos son cultivados, y su manejo comprende riego y fertilización con estrictos controles de malezas. La monta es controlada y con inseminación artificial. Representa 3.5% del total de la población ganadera.

De confinamiento, cuyas condiciones de alimentación, alojamiento y medio ambiente de los animales son artificiales y están diseñadas con el fin de lograr la mayor eficiencia de conversión (leche y carne) y obtener el máximo nivel de ingreso por unidad de superficie. Su presencia es incipiente y significa menos de 1% del total ganadero del país.

Entre las razas ganaderas más notorias se pueden nombrar las siguientes: Romo Sinuano, Costeño con cuernos, Blanco orejinegro, Sanmartinero y Cebú.

En tres se puede clasificar Los sistemas de producción de leche, según el tipo de ganado: ganado lechero especializado (Holstein, Normando y

Suizo); ganado de doble propósito, que es el resultado del cruce del Cebú con ganado especializado, para mejorar su resistencia al medio ambiente, su comportamiento reproductivo y mantener una buena productividad lechera (Cebú-Pardo Suizo y Cebú Holstein); y por último, el ordeño de animales Cebú de cría.

La explotación del ganado lechero puede realizarse dentro de un rango que va desde extensivo (mínima tecnificación) a intensivo (máxima tecnificación). Los parámetros para cuantificar la tecnificación son: uso de pastos mejorados y alimentos concentrados, ordeño mecánico y calidad de raza. Algunas estimaciones permiten suponer que 63.7% de la cría no tiene ninguna tecnificación, un 18% se trata el sistema de pastoreo con alguna implementación, 17% a sistemas intensivos de pastos mejorados, y solo 0.7% al sistema de confinamiento.

La principal región productora de leche es la Costa Atlántica con 46.3% de la producción nacional; le sigue la región central. El porcentaje de tierra utilizada en ganadería de leche es de aproximadamente 20% frente a un 80% dedicado a la producción de carne. El hato lechero está compuesto por más de 3.5 millones de cabezas.

La falta de buenas calidades y la clasificación de Colombia como "país aftoso" son factores negativos para el establecimiento de un volumen importante de exportaciones de carne. La ambivalente política gubernamental frente a la producción pecuaria no ha ofrecido bases sólidas para adelantar una política seria de exportación. Además, cuando se efectúan exportaciones de alguna consideración, que producen elevación en el precio de la carne en el mercado doméstico, se crean reacciones de tipo político que tienden a restringirlas o abrir la importación de carnes, como en 1991.

Las exportaciones de ganado han sido consideradas como menores o nuevas, dignas de incentivos tributarios como el certificado de reembolso tributario.

La porcicultura, ha registrado un progreso notable en los últimos quince años. En Colombia gracias al crecimiento de la industria de embutidos, se pasó de la producción rudimentaria a la tecnificada, con granjas en excelentes condiciones sanitarias e higiénicas y con una alimentación basada en concentrados y con bajos contenidos de grasas.



El crecimiento de la producción se ha incrementado en un alto grado. A pesar de lo anterior el consumo de la carne en el país continúa siendo bajo.

La industria avícola, es otro de los subsectores de gran crecimiento, especialmente en el Departamento de Cundinamarca. El crecimiento de la producción ha aumentado tanto en lo referente a la carne como a la de los huevos. Este crecimiento se debe principalmente al aumento del consumo interno. Se estima que esta industria genera tanto empleos directos como indirectos, estos últimos en un mayor número.

Este es un renglón que ha sido afectado duramente por el contrabando y por las importaciones, en especial las de Estados Unidos, que ingresan a precios de dumping.

3.4.2 Las empresas del sector agropecuario. No es posible presentar una clasificación única y excluyente de las distintas unidades productivas. Por definición estas son muy heterogéneas: diferentes tamaños, acceso y propiedad de los recursos; grado variable de vinculación al mercado y de productos; producción para el mercado externo o interno; nivel de integración vertical u horizontal con otros sectores; especialización o

combinación de varios rubros; clase de racionalidad; organización interna y régimen legal (sociedades comerciales, empresas estatales, individuales, familiares, indígenas, etc.).

3.4.2.1 De acuerdo a su actividad. Se puede clasificar en empresas agropecuarias, empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicio.

Las empresas agropecuarias son aquellas que producen alimentos y materias primas. Ejemplo: fincas bananeras, de palma africana, granjas integrales, fincas ganaderas, etc.

Las empresas industriales son aquellas que transforman las materias primas y alimentos de artículos de consumo. Ejemplo: las extractoras de aceite vegetal, las despulpadoras de frutas, las empresas de lácteos, etc.

Las comerciales, son las que se ocupan de la venta de los artículos ya elaborados. Ejemplo: almacenes de insumos agrícolas, almacén de maquinaria agrícola, de productos químicos (insecticidas, herbicidas, etc).

Las empresas de servicios, son las encargadas de suministrar servicios a la comunidad. Ejemplo: Bancos, hospitales, empresas de teléfono, energía, etc.)

3.4.2.2 De acuerdo al tamaño de la tierra. Se clasifican en latifundio y minifundio.

Latifundio.- Se trata de grandes extensiones de tierra, con excelente calidad, con poca mano de obra, baja inversión por unidad de superficie, baja productividad, producción del mercado interno, aprovechamiento inadecuado de los recursos sociales. El terrateniente practica métodos de producción extensivos y puede mantener relaciones no completamente asalariadas con sus subordinados.

Minifundio.- En estas explotaciones se asienta la llamada economía campesina, sobre los cuales en los últimos años se han realizado múltiples estudios, con el fin de explicar su lógica, grado de articulación al mercado, papel en el desarrollo del sector, etc. Tampoco es posible hacer una presentación genérica del minifundio; pero son más numerosos que los latifundios.

Esta constituido por lo general por pocas extensiones de tierra, de baja calidad o en vía de depredación; mano de obra familiar no remunerada y sub-utilizada; bajo porcentaje de producción para el mercado y alto consumo, diversificación antes que especialización, baja productividad como resultado de la escasa inversión y bajo nivel tecnológico. El minifundio es objeto de programas específicos por parte del Estado.

3.4.2.3 Según el grado de organización interna. Las empresas agropecuarias se pueden clasificar en empresas comerciales y empresas familiares.

- **Las empresas comerciales.-** son predios de tamaño variable, tierra de buena calidad, alta intervención de capital, mano de obra asalariada, alta productividad, producción total para el mercado interno o externo; además tienen distintas formas de vinculación con el aparato estatal.

La gama de aspectos citados se pueden aplicar en toda su extensión; propietarios de todos los recursos o arrendatarios de factor tierra; el grueso de los productos exportables – excepto café- y de las materias primas para la industria se generan en estas explotaciones; complejos agro-industriales de orden diverso (ingenios azucareros, avicultura,

palma africana, floricultura); racionalidad estrictamente capitalista que busca maximizar la ganancia; adaptación e incorporación en diferentes grados de técnicas y prácticas administrativas (organigramas, relaciones industriales, incentivos al trabajo, innovación tecnológica, etc., regímenes legal y laboral iguales a los de otros sectores de la economía. En ellas es posible observar estructuras organizadas relativamente complejas que incluyen, entre otros departamentos, en el caso de una empresa de flores: técnico, mercado externo, ingeniería y diseños, relaciones industriales, administración; divisiones de operaciones y despachos, sistema, contabilidad general.

En un ingenio azucarero después de una superintendencia de campo se tienen departamentos de agronomía y entomología, preparación y adecuación, siembras y cultivos, riesgos y drenajes, control de malezas y abonos, cosecha, proveedores y ganadería, taller agrícola, ingeniería civil, etc.

- **La Finca familiar.** Esta unidad productiva también presenta una conformación muy variable; se puede ubicar adelante del minifundio (agricultura campesina), pues aunque la mano de obra familiar es básica, además contrata asalariados. El tamaño,

inversión, vinculación al mercado, nivel de productividad, organización interna, etc., en su escala, se pueden asimilar en muchos aspectos a los de la comercial. Igualmente se identifica con ésta en la racionalidad, expresada en la obtención de un excedente económico de menor cuantía, el cual de todas formas, por un proceso de acumulación llega a convertir a mucha de ellas en empresas comerciales. Pueden situarse dentro de este tipo, entre otras, buena parte de la economía cafetera y de la producción lechera, algunos granos y cereales; también podría ubicarse aquí en la denominada "clase media rural".

3.4.2.4 De acuerdo a las normas legales. Se clasifican en: empresas capitalistas, las empresas de persona natural o jurídica y las empresas de economía solidaria.

La empresa de persona natural, es la que constituye una persona que desarrolla actividades encaminadas a la producción agropecuaria., con el fin de obtener una utilidad producto de su venta.

Las personas jurídicas, es una persona ficticia, capaz de contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

La persona jurídica debe ser representada por una persona natural para poder obligarse, así como para poder ejecutar actos propios de los comerciantes, la persona física puede, en cambio, actuar por sí misma.

Las sociedades pueden ser: sociedad colectiva, sociedades en comandita (simple o por acciones), sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima .

Las empresas de economía solidaria, conocidas como empresas asociativas, son: cooperativas, empresas comunitarias rurales, asociaciones agropecuarias de productores y comercializadores, empresas asociativas de trabajo (ley 10 de 1991).

4. LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS

El éxito de la administración depende de múltiples razones, sobre las cuales es muy difícil tratar de teorizar. Cada administrador y cada finca representa un caso especial, para el cual diversas consideraciones deben tenerse en cuenta.

Además de los principios y procedimientos que rigen la toma de decisiones y teniendo en cuenta que todas ellas están sujetas a factores generalmente variables que alteran la decisión tomada, a nivel individual se podrían citar algunos aspectos importantes a considerar: Organización, previsión, ejecución y actividad, control, conocimientos técnicos, relaciones humanas, visión empresarial, espíritu progresista, perseverancia, cooperación, capacidad empresarial.

4.1 DEFINICION

De muchas maneras se ha tratado de definir la Administración de empresas agropecuarias o fincas. Entre estos están:

- *Disciplina que trata de lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la finca, en tal forma que el resultado del manejo de la unidad de explotación esté de acuerdo con los objetivos del administrador, generalmente representados en máximos ingresos netos continuados.*
- *La administración de empresas agropecuarias, es la ciencia que estudia la combinación de los factores de producción, como son la tierra, el capital y el trabajo, para lograr los ingresos más elevados posibles. Es a la vez ciencia pura, por que se ocupa de la recolección, el análisis y explicación de los hechos en el descubrimiento de los principios. Es ciencia aplicada porque incluye el planteamiento y solución de problemas rurales concretos. Es un medio para el logro de objetivos y metas; por tanto el primer paso es la determinación de objetivos que pueden hacer relación al consumo y a la producción. Los demás pasos están relacionado con el negocio agropecuario y se refieren a aspectos tales como: tamaño , tipo de finca, calidad y tipo de ganado, niveles de producción a obtener, etc.*
- *Es el arte de ayudar al proceso natural de la agricultura y/o la ganadería.*

- *La administración de fincas, se puede definir como: la aplicación de los elementos y principios administrativos para un uso y combinación eficiente de los recursos productivos (tierra, capital y trabajo) de que dispone la finca, con el fin de obtener los máximos beneficios económicos, y sociales en forma continua.*

Dentro de estas definiciones se observan los siguientes puntos en común:

- Mejor uso y combinación de los factores de producción de la finca.

Los factores de producción son todos aquellos recursos o elementos que convenientemente utilizados y combinados en el proceso productivo dan origen al llamado " producto".

Los recursos utilizados en el negocio agropecuario son:

- Recursos físicos: la tierra, edificaciones, instalaciones, herramientas, ganado, cultivos, etc.
- Recursos financieros: el dinero disponible y los créditos posibles.
- Recursos humanos; el hombre, la organización (grupo).

- Recursos tecnológicos: son los conocimientos técnicos, equipos y maquinarias.

Junto a éstos cuatro factores principales, existen otros comúnmente denominados como elemento o recursos auxiliares de producción, tales como los factores institucionales, la influencia de la política agropecuaria proveniente del Gobierno, y en general todos aquellos que intervienen indirectamente en la producción. (Ver tabla 4).

La administración de finca trata de dar al propietario o administrador las herramientas de análisis que le permitan hacer un mejor uso de los recursos existentes en su finca, a través de mejores técnicas de manejo.

- Producir máximos ingresos netos y ganancias.

Este objetivo puede ser también considerado como minimización de pérdidas o reducción de costos de producción. La administración trata de maximizar una función que tiene directa relación el bienestar del empresario rural.

La administración no debe mirarse con criterio aislado de aumento de ingresos netos (ingresos totales – costos totales), sino con el complemento

adecuado que los conocimientos técnicos brindan al diseño del plan de explotación de la finca, durante un tiempo determinado.

Supervivencia, crecimiento, utilidad: son los objetivos a que debe apuntar un productor o administrador de la finca, aunque por pudor solo se mencionan las dos últimas.

Anteriormente se daba , y aún en muchos casos, que la finalidad del negocio agrícola era el aprovechamiento de los recursos disponibles, a objeto de lograr una ganancia neta en un tiempo determinado. Siempre hay la espera del beneficio el cual se manifiesta de diferente manera según el caso y criterio de la persona que emprende el negocio agrícola o pecuario. Para unos el propósito de la ganancia material es suficiente, para otros es atesorar fortuna sin preocuparse del bienestar personal, es decir, de satisfacer las necesidades principales.

La ganancia que ha sido mencionada hay que entenderla como el excedente que obtiene el agricultor por el riesgo que implica su trabajo y por su productividad. Es un resultado que envuelve, tanto dinero en efectivo como cambios de inventarios, las tierras, las mejoras.

El fin que se destine dicha ganancia depende de las diferentes necesidades que hay que afrontar en el desarrollo del negocio agrícola o pecuario; pero fundamentalmente depende de la mentalidad de quien la obtiene.

Por consiguiente, el destino que se le destine a las utilidades debe planificarse pensando en el bienestar de las generaciones presentes y, más aún de las generaciones futuras. Esto implica que la tierra como medio que es, debe cumplir su función productiva en el mayor tiempo posible y, de allí la necesidad de utilizar parte de los beneficios en la conservación de los suelos.

Muchos de los factores que afectan las utilidades están fuera de control del empresario.

Casi todas dependen del mercado y de la comercialización del producto. Si el agricultor ha incurrido en altos costos de producción, al ofrecer sus productos en el mercado donde se cotizan, es natural que el margen de utilidad sea débil, especialmente cuando los precios son bajos, afectando el ingreso neto y el bienestar de la finca.

Pero si alcanza un margen de utilidad alto, el consumidor puede optar por comprar productos sustitutos, y en vez de comprar plátanos caros compra yuca barata, todo según la elasticidad de la demanda, el ingreso y el gusto del consumidor, y la abundancia o escasez del producto que se trate.

Es necesario que el administrador, conozca las necesidades del mercado para no crear excedentes no comerciales dentro de los márgenes normales de la oferta y la demanda.

El productor de uno o de una línea de productos , debe determinar las proporciones que alcanzara la expansión de su producción, para mantener el nivel de precios establecidos en el mercado; de lo contrario tendrá que afrontar dos posibilidades: la sobre oferta, que debilita los precios y, por consiguiente, la utilidad de la finca o que el excedente se deseche y no se coloque en el mercado para no rebasar la demanda y no incidir sobre la baja de precios. En ambos casos se presentan pérdidas .

Es muy importante que los productores analicen estas alternativas especialmente si esos productos son objeto de comercio internacional, porque deben pensar que en una u otra forma hay la repercusión desfavorable para su propio ingreso y para el ingreso del país.

4.2 CAMPO DE ACCION

El campo hacia el cual se dirige la administración agropecuaria es el macroeconómico, pues esencialmente se basa en la organización de fincas o unidades de producción.

El campo de la administración de fincas tiene que ver principalmente con la aplicación de los principios económicos y los conocimientos de la tecnología agrícola y pecuaria en la organización de las fincas individuales.

Sin embargo, a partir del campo microeconómico y sus bases deben ser tenidas muy en cuenta al formular programas de desarrollo económico a nivel nacional.

4.3 INTERPELACION CON OTRAS DISCIPLINAS

Muchas ciencias son necesarias para darle al administrador un conocimiento y formación integral en la aplicación de los conceptos de la administración rural a la finca.

La administración efectiva necesita del concurso de muchas disciplinas las cuales se pueden agrupar en cinco áreas principales.

- Economía agrícola.- Por medio de los estudio de precios de mercados, selección y combinación de empresas agrícolas o pecuarias, elementos de política agraria, etc.
- Sociología rural.- Tiene en cuenta la idiosincrasia del sector rural, sus tradiciones, la influencia de las instituciones, la actitud frente a las innovaciones, etc.
- Ingeniería agronómica.- A través de los conceptos agronómicos puros, tales como conocimiento sobre plagas, enfermedades, variedades de cultivo, tipos de suelos y además aspectos fitotécnicos.
- Veterinaria y zootecnia.- En especial para las explotaciones de tipo pecuario, los conocimientos zootécnicos sobre mantenimiento y desarrollo del ganado, así como las técnicas aplicables en el sector animal de la finca, hacen de estas ciencias elementos indispensables para el administrador rural.

- Ingeniería agronómica.- Por medio de conocimientos sobre maquinaria, aspectos tecnológicos generales, bases de riego y drenaje, tamaño y uso adecuado de las construcciones rurales, y demás conocimientos que puede brindar la ingeniería.

Además de éstos grupos principales de ciencias, la administración agropecuaria necesita de la estrecha colaboración de los fundamentos de carreras dirigidas al estudio y conservación de los recursos naturales, tales como: geología, ingeniería forestal, etc.

4.4 PROBLEMAS DE MANEJO DE UNA FINCA

Es bastante difícil lograr una clasificación teórica efectiva de todos los factores que deben tener en cuenta el administrador de una finca, para el éxito de su negocio.

Conociendo la cantidad de problemas que se afrontan y se deben resolver en una finca, se puede tener una idea concreta sobre la compleja situación que se debe analizar.

Se registran problemas a nivel interno o inherentes a la unidad productiva (Ver tabla 5) y problemas a nivel externo a la finca. (Ver tabla 6).

Tabla 4. Problemas internos o inherentes a la finca

PROBLEMAS INTERNOS
<p>1. Físicos – Técnicos</p> <p>a.- Inadecuada utilización de los recursos naturales y en especial , el factor tierra.</p> <p>b.- Factores climáticos y disponibilidad de agua para riego.</p> <p>c.- Técnicos y tecnológicos.</p> <p>2. Económicos</p> <p>a.- Alto costo de producción</p> <p>b.- Baja rentabilidad de las actividades agropecuarias</p> <p>c.- No reinversión de las utilidades y proceso de descapitalización en el sector.</p> <p>d.- Bajo grado de integración agroindustrial</p> <p>3. Sociales.</p> <p>a.- Bajo nivel de ingresos y de vida de la población rural.</p> <p>b.- Desocupación y subocupación a nivel de empresa.</p> <p>4. Administrativos.</p> <p>a.- Carencia o insuficiencia de una capacidad empresarial en el sector.</p> <p>b.- Capacitación empresarial insuficiente</p> <p>c.- Uso limitado o inadecuado de los procesos de gestión empresarial.</p> <p>5. Legales</p> <p>a. De titularización de tierras</p> <p>b. Conflictos con trabajadores</p> <p>c. Distribución de excedentes generados</p> <p>d. Lindero y uso de recursos naturales.</p>

Fuente: Ica-Colciencia, 1994

4.4.1 Problemas de organización y producción.

- Qué clase de finca adquirir?

Para responder este interrogante, el administrador debe tener en

cuenta los siguientes factores:

- Factores naturales: clima, suelo, topografía, abastecimientos de agua, localización de la finca, riesgos naturales, etc.

El clima: en este grupo se reúnen las fuerzas naturales que más influyen en la selección de tipo de empresa a adelantarse. Aquí se incluyen los períodos de lluvias, duración de la etapa de producción, temperatura promedio de la región, intensidad de la radiación solar y otros factores climáticos.

El suelo: las propiedades del suelo deben prestársele mucha atención, el tipo de suelo, índice de acidez y características generales del terreno sobre el cual se va a trabajar. En la mayoría de los casos es realmente aconsejable el análisis previo a fin de saber las condiciones actuales y la posible necesidad de aplicar fertilizantes.

Topografía: Las características topográficas o de relieve influyen grandemente en el tipo de empresa a desarrollarse, pues determina, por ejemplo, las posibilidades mayores o menores de erosión, el tipo de maquinaria a usarse, las condiciones de drenaje y de facilidad de practicar una eficiente irrigación.

Abastecimiento de agua.- Se deben estudiar también detenidamente las localizaciones de los abastecimientos de agua disponibles y las necesidades futuras de irrigación.

Localización de la finca.- Es necesario prestar atención a la ubicación de la finca con respecto al centro de mercadeo, así como a las carreteras, caminos, puentes, etc., que intervienen en la producción facilitando la distribución de los productos desde la finca hasta el centro del mercadeo.

Riesgos naturales de la producción.- Los riesgos inherentes a los fenómenos de la naturaleza deben ser más o menos conocidos por el agricultor o ganadero, tales como son los períodos de lluvias, las probabilidades de vientos fuertes, la prevalencia en determinadas condiciones de malezas, insectos o enfermedades de plantas o de animales, así como otros posibles peligros.

- Factores socioeconómicos: oferta y demanda del producto o productos que se desean obtener, precios, ventajas comparativas, mercadeo, etc.

Conocimientos de los fenómenos económicos.- El productor debe tener por lo menos un ligero conocimiento de los principios económicos que más

pueden influir en su decisión final. Así, es aconsejable saber algo sobre las leyes de la oferta y demanda, las cuales se conocen "por intuición" en la práctica, para determinar cuando es más ventajoso producir tal o cual producto, así como la importancia de utilizar silos o bodegas a fin de contrarrestar los períodos de escasez y tratar de estabilizar los precios mediante la acción conjunta de los productos.

Tabla 5. Problemas externos a la unidad productiva

PROBLEMAS EXTERNOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ineficiente sistema de mercadeo 2. Política económica desestimulante 3. Poco apoyo institucional <ul style="list-style-type: none"> - Reducción del crédito de fomento - Estructura institucional obsoleta - Reducción del gasto público o en el sector. 4. Inadecuada estructura de tenencia de la tierra 5. Condiciones impuestas por la actual división internacional del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - Modificación de la orientación de la investigación agropecuaria. - Introducción y profundización de barreras estructurales. - Perdida gradual de la competitividad internacional del sector. - Dependencia tecnológica 6. Incremento del contrabando 7. Inseguridad social (proceso de descomposición social) <ul style="list-style-type: none"> - Delincuencia común - Guerilla - Narcotráfico 8. Carencia de una conciencia gremial 9. Desempleo de técnicos y profesionales agropecuarios.

Fuente: Ica- Colciencias, 1994.

También debe mantenerse informado sobre los costos de producción, los precios actuales del mercado y las ganancias netas obtenidas al producir diversos artículos. Por lo general, se requiere que el productor conozca algo de las fluctuaciones de precios de insumos y productos, lleve adecuados registros de producción y trate de aumentar sus ingresos netos, sacando provecho para sí de las variaciones económicas.

Ventajas comparativas.- Según este principio, se reconoce que sale más económico producir ciertos artículos en una localidad en cambio de traerlos de otras partes, ya que se pueden ahorrar los gastos de transporte, al tiempo que se abastecen las necesidades de la comunidad. En éste factor se basa el mercadeo entre regiones y es la noción en que se fundamenta el comercio internacional.

- Otros factores: características de la comunidad, obras de infraestructura, tipos de tenencia de tierra, cooperativismo, distancia a escuelas, etc.

Características de la comunidad.- Es de vital importancia el observar cuidadosamente ciertas características de la comunidad que también son decisivas al seleccionar una finca o adelantar la producción. Así por ejemplo, la existencia de escuelas, de cooperativas agropecuarias y en

general, los factores sociales que hacen que el trabajo en la finca sea más efectiva e integral.

- **Como obtener tierra?**. A través de compra, arrendamiento o alquiler, herencia, otras formas.

El empresario rural debe saber, mediante un detenido análisis, sobre la manera de adquirir tierra que le es más favorable. El simple hecho de tener propiedad sobre la tierra no le garantiza una eficiente rentabilidad, pues puede darse el caso de que esa inversión le proporcione mejores resultados en otro tiempo de tenencia de la tierra (arrendamiento, por ejemplo). Para la decisión se debe hacer un análisis económico que le demuestre sobre cuál será la línea de conducta a seguir.

- Qué producir? , depende de: disponibilidad de recursos, clase de finca, tamaño apropiado, especialización, diversificación, influencia de programas gubernamentales e institucionales, comercio internacional, etc.

Determinar lo que se puede producir eficientemente en la finca, de acuerdo a los recursos disponibles, es lo que indica, qué producir?. Así mismo, se hace necesario conocer el tamaño óptimo teniendo en cuenta

no solo aquel que el productor pueda operar por si mismo, sino el que le permita continuar con su producción obteniendo justa y adecuada remuneración a su trabajo y al uso de sus recursos.

Especialización o diversificación: esta clasificación depende del porcentaje o proporción en que las diferentes empresas contribuyen a los ingresos de la finca en el producido total del negocio. Si una de las empresas de la explotación es superior al 50%, la finca puede considerarse como especializada, o en caso contrario como diversificada.

Factores gubernamentales, Comercio internacional.- Los programas agropecuarios llevados a cabo a nivel macroeconómico por el gobierno, afectan en muchos casos las decisiones de los productores.⁹

- Qué tipo de tecnología a utilizar? . Tamaño de equipo, características apropiadas, mano de obra disponible, compra o arrendamiento del equipo o maquinaria, planeamiento del uso.

⁹ BALCAZAR, Álvaro. Problemas agrarios colombiano. 1988

De acuerdo a la disponibilidad de mano de obra y a las consideraciones económicas del caso, se verá si es buena decisión el comprar o alquilar tractores, y en caso de hacerlo, dar un eficaz uso al equipo ó máquina adquirida por medio de los registros sobre su utilización y planeación del trabajo.

4.4.2 Problemas financieros. Establecer el crédito necesario y disponible, buscar la facilidad de adquisición de capital.

Es necesario, que el productor, efectúe un análisis de la necesidad real de crédito para la producción, de su suministro adecuado y oportuno, así como de su correcto uso por parte del empresario rural.

4.4.3 Problemas administrativos. Toma de decisiones, trabajo de supervisión, tiempo de operación, sistemas de producción, registros de producción , contabilidad agrícola.

Los problemas administrativos se presentan en fallas en la planeación, dirección y control de la producción, que impiden alcanzar los objetivos propuestos.

4.4.4 **Problemas de mercadeo del producto de la finca.** Qué comprar, Cuándo, A quién, Cómo. Qué vender, Cuándo, a quién, cómo. Clase de producto: durable, perecedero.

El productor debe tener conocimiento , al menos simple sobre las características del lugar a donde llevará sus productos para el proceso del mercadeo. Así mismo, es necesario que conozca ciertamente sobre las características del producto que piensa obtener (durable o perecedero), las cuales influyen en los gastos de transporte, almacenamiento, y en la determinación de las posibles pérdidas por deterioro natural del producto.

5. PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones básicas de la administración de fincas son: planeación, organización, integración, dirección, y, control.

Planear comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la finca y prever, hasta donde se pueda, sobre su funcionamiento. El agricultor debe planificar su hacienda para producir los cultivos o la combinación de ellos que le brinde mayores beneficios, al tiempo que mantiene las condiciones físicas o naturales de la unidad productiva (rotación apropiada de cosechas, prácticas de conservación de suelos, disponibilidad adecuada de irrigación en el futuro, etc.).

La organización se refiere a la selección, estructuración y a la disposición de factores de producción. Las actividades de cada finca están organizadas de acuerdo a la producción de renglones específicos. Así, por ejemplo, se encuentran fincas organizadas para la producción de leche, de ganado de carne, para la producción de banano, etc.

Por lo tanto, la utilización de la tierra se hace en base a estos objetivos definidos. La estructuración depende de las unidades biológicas impuestas por el tipo de organización.

En otras palabras, organizar es ordenar y combinar inteligentemente los métodos de explotación, el mejor aprovechamiento del uso del terreno y la distribución de las labores de los trabajadores.

En esta función se trata de asignar a cada una de las partes constituyentes de la empresa (trabajadores, colaboradores, etc.), sus tareas específicas. Se pretende que se tengan en cuenta principios básicos tales como: delegación apropiada de autoridad; definición de acciones y responsabilidades: que cada persona que trabaja en la finca sepa lo que tiene que hacer y tenga delimitadas sus funciones; unidad de mando: lo que equivale al principio que dice " cada persona no debe tener más de un solo jefe.

Reconocer la importancia de llevar en la finca un ordenado sistema de registros de producción y de contabilidad agrícola, etc.

Se puede organizar, en general, el funcionamiento de la explotación y ordenar adecuadamente el uso de los recursos.

Integrar, es tratar de que todas las partes constitutivas de la explotación agropecuaria se armonicen y trabajen conjuntamente como un todo, con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente. Hacer, por ejemplo, que todos los cultivos o empresas ganaderas que se lleven en la finca estén eficientemente planeados y en lo posible que se complementen, para obtener los fines buscados por el agricultor.

Dirigir, consiste en tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que el negocio marche normalmente. Tener la capacidad suficiente para saber resolver problemas que se presenten en un momento determinado y aceptar la responsabilidad por cualquier decisión tomada.

Controlar, es comprobar periódicamente los resultados que se están logrando, con la finalidad de ver si ellos están de acuerdo con los objetivos propuestos. Si por ejemplo, se decide cambiar por completo el plan de cultivos de la finca, se debe hacer una evaluación lo más pronto posible, para ver si este cambio trae en realidad los beneficios que se buscan, o en caso contrario, hacer las correcciones que sean del caso y que se puedan efectuar.

Koontz,¹⁰ afirma, que si bien es cierto que hay muchas teorías sobre la manera de llevar adelante una administración efectiva en la empresa, lo principal, es que ésta tenga principios claros sobre los cuales se base el funcionamiento de la misma.

5.1 FUNCION DE PLANEACION

Es la función principal y básica, cuyos pilares son dos actos subjetivos del hombre: *prevención y decisión*.

Es una función básica, puesto que implica seleccionar entre cursos de acción, opcionales con vista al futuro. También, es función principal porque debe reflejarse en las otras cuatro funciones del administrador. Por lo tanto, un administrador debe organizar, integrar, dirigir, y controlar con el objeto de asegurar el logro de las metas a través de los planes diseñados para lograrlo.

La planeación es un enfoque racional de los objetivos preseleccionados. Debido a que este enfoque no tiene lugar en el vacío, la buena

¹⁰ KOONTZ, Harold y otros. Elementos de Administración. 1982 46p.

planificación debe considerar la naturaleza del medio ambiente en el que se pretende que operen las decisiones y las acciones de planeación.¹¹

La planeación es un proceso intelectualmente exigente, requiere que se determinen conscientemente los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimiento, y estimaciones racionalmente elaboradas.

La planeación tiene cuatro metas importantes, reducir la incertidumbre y el cambio, concertar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar a los administradores a controlar.

Planificación, es un proceso que ayuda a perfeccionar decisiones con el fin de lograr metas coherentes en lo económico, técnico o social, fijando prioridades y señalando medios para alcanzarlas; las características específicas de cada finca condicionan el tipo de objetivo buscado. También, se puede asumir la planificación, como la selección de actos futuros que parecen más indicados para obtener un determinado resultado.

¹¹ Bishop, C.E. Introducción al análisis de la economía agrícola. Limusa. México, 1977

En las fincas la planeación se utiliza con diferentes grados de complejidad: en unos casos, se hacen solamente presupuestos; en otras oportunidades, se diseñan planes de acción para áreas específicas- mercadeo, personal, inversiones, etc.-; y unas cuantas fincas hacen planes corporativos anuales y quinquenales. Todas esas formas de planeación presentan varios elementos en común: existen OBJETIVOS que se quieren alcanzar combinando " óptimamente" los RECURSOS de la finca dentro del marco de las POLÍTICAS generales de la empresa.

En todos los planes están presentes las experiencias de los administradores, su conocimiento del mercado y de la competencia, su formación teórico-práctica, y la influencia de la cultura de la organización.

Una herramienta sencilla y que se puede adoptar fácilmente en las fincas es la planeación estratégica.

5.1.1 Planeación Estratégica. Para planear estratégicamente es necesario tanto hacer énfasis en un diagnóstico de la situación actual de la finca – interna y externa-, como en los planes de acción mismos. Debe escogerse información de adentro y afuera y analizarla más sistemáticamente, y presentarla de forma tal, que muy rápidamente se pueda establecer que está sucediendo y cuáles son las decisiones más adecuadas.

Para poder ejecutar esto, es necesario efectuar el DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO. Este a su vez, implica la realización del ANÁLISIS SITUACIONAL, y la generación de las CONCLUSIONES ESTRATEGICAS. (Ver figura 2).

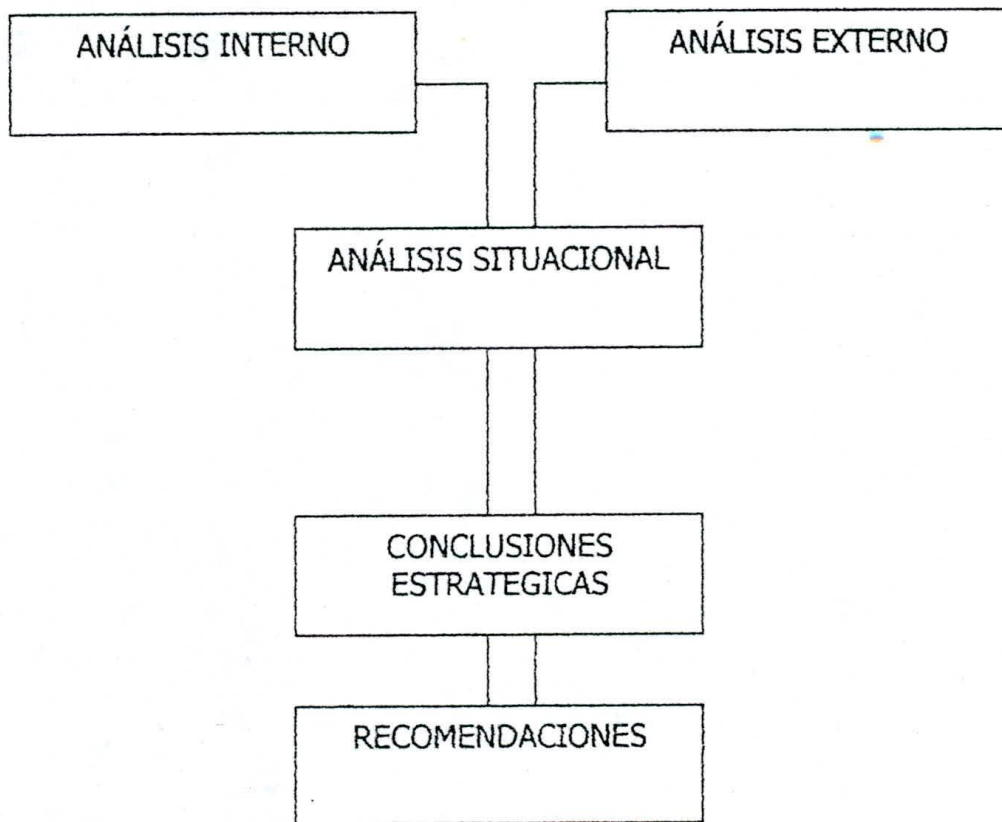


Figura 2. Pasos del Diagnóstico Estratégico

Para el análisis situacional, la información recolectada debe ser suficiente para poder hacer el análisis del medio o ambiente interno, y el del medio o ambiente externo.

Internamente se deben contemplar diversos aspectos, a saber: situación pasada y presente de la finca; sistemas de planeación, objetivos, políticas y recursos de la empresa; evaluación financiera y sistemas de control; resultados y desempeño histórico. Además de estos, las áreas funcionales de la finca (mercadeo y ventas, finanzas y contabilidad, personal y administración, producción); manejo de información.

La principal conclusión del análisis anterior es el establecimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa. Es decir, las áreas o aspectos en que es fuerte la finca frente al mercado y a la competencia, y en las que es débil.

En cuanto a la información externa, ésta debe cubrir aspectos, tales como:

- Análisis ambiental: identificación de factores económicos, sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos, demográficos, internacionales y de recursos naturales que inciden en la operación de la finca
- Análisis de competencia: determinación de las fortalezas y debilidades de los principales competidores, sus aspectos internos de carácter competitivo, y la estructura de la finca.

- Análisis del mercado: características de los consumidores, distribuidores, proveedores.

La recolección sistemática y análisis de la información externa, permitirá establecer las Oportunidades y Problemas que ofrece el ambiente.

Además de la identificación de oportunidades, problemas, fortalezas y debilidades, la información anterior, debidamente procesada puede ayudar a generar conclusiones de carácter estratégico.

Una forma de presentar y procesar esta información, es a través de matrices. Del análisis de esas matrices se desprenden las acciones más lógicas, o las decisiones más apropiadas bajo las condiciones internas y externas de la empresa. Estas sugieren que hacer o qué rumbo tomar.

Una vez que se ha establecido lo que le está ocurriendo a nivel interno y externo a la finca, se puede hacer el diagnóstico estratégico y formular estrategias encaminadas a suministrar alternativas al productor o administrador. Las cuales son recomendaciones, generadas a partir del análisis situacional y de las conclusiones estratégicas, serán la base para el proceso de planeamiento estratégico en la finca.

La identificación de oportunidades y problemas, así como la de fortalezas y debilidades, son un gran paso en el proceso de planeación estratégica.

Sin embargo, no todas las oportunidades tienen el mismo efecto potencial en el negocio, ni todas ellas tienen la misma probabilidad de ocurrencia. El mismo planteamiento es válido para los problemas. De igual manera, no todas las fortalezas o debilidades son igualmente pertinentes para la operación del negocio, ni todas ellas presentan el mismo grado o magnitud.

Es importante, comparar entre sí las oportunidades para determinar cuáles deben ser explotadas al máximo para canalizar el crecimiento de la empresa. Así mismo, el procedimiento es válido para los problemas, con el objeto de establecer cuales requieren mayor atención por parte de la empresa. Para prestar atención a aquellos elementos más relevantes para la finca, las fortalezas y debilidades pueden analizarse siguiendo la misma línea de pensamiento.

5.1.2 El plan de finca. Los planes a nivel de finca constituyen un elemento a tener en cuenta para reducir las diferencias entre metas globales y las posibilidades reales. Es un mecanismo de protección contra los recurrentes disturbios que se presentan en algunos rubros, por ejemplo: algodón, arroz,

banano, etc., debido al desorden existente en el sector agropecuario, que colocan a numerosos productores en una situación de quiebra y de desestímulo.

El proceso de la planeación debe ser abordado por etapas sucesivas, no diferenciadas estrictamente entre sí. Las fases son las siguientes: Diagnóstico (plan actual), selección de alternativas y diseño del plan, ejecución, control y ajuste, evaluación. Cada una de estas fases contempla los siguientes aspectos:

- Diagnóstico: se busca definir los problemas centrales, junto con sus causas y posibles alternativas de solución, que se presentan en una unidad de producción determinada, la cual tiene unos objetivos, dispone de un monto dado de recursos en calidad y cantidad, posee unos sistemas de producción, se inserta en un marco definido, y también tiene unos patrones de evaluación normativos o reales, que permiten calificar su desarrollo actual en un sentido u otro.
- Selección de alternativas y diseño del plan: definición de objetivos, prioridades, medios y metas. Elección de rubros de producción, niveles de ocupación, tipo de tecnología, niveles de consumo y de inversión, métodos de diseños de planes: presupuesto (total, parcial

de equilibrio), programación planeada, programación lineal, otros métodos.

- Ejecución del plan: toma de decisiones según lo programado, organización de trabajo, programación de actividades, administración en general de las acciones.
- Control y ajuste del plan: comparación de resultados parciales con metas fijadas en el tiempo, diseño y uso de distintos tipos de registros y otros mecanismos de control constante, revisiones e introducción de modificaciones.
- Evaluación: comparación de los resultados finales con las metas proyectadas, balance de objetivos alcanzados (económicos y sociales), explicación (causas) de eventuales fracasos o desfases, reiniciación del proceso de planificación.

5.1.3 Métodos de diseño de planes. Entre estos métodos figuran: el presupuesto total, parcial y de equilibrio; programación lineal y programación planeada.

- Presupuesto total, parcial y de equilibrio: en éste método se hace una estimación de los ingresos y egresos (actuales y esperados de los planes propuestos) de la explotación, por ejercicio definido (un año por lo menos). Lo importante es precisar una distribución clara entre costos fijos y variables en el espacio y en el tiempo, así como una identificación correcta de las distintas fuentes de ingreso.

En el presupuesto total, específicamente hablando, se hacen referencias a cambios que afectan a la explotación en su conjunto, incluidos aquellos en la estructura productiva. Para la elaboración de este presupuesto se debe: determinar las metas y objetivos del agricultor , realizar un inventario de los recursos disponibles para uso en el proceso productivo, determinar las alternativas de producción, seleccionar los datos físicos que se usarán en el presupuesto, seleccionar el valor de los precios que se aplicarán a los datos físicos, calcular los ingresos esperados y los costos estimados para las diferentes actividades y combinaciones de las mismas, identificadas como alternativas de producción.

En el presupuesto parcial, se trata de evaluar cambios de diversa magnitud que afectan diferentes partes de la finca, los sistemas de producción, el uso del suelo, etc; es decir, el sinnúmero de decisiones que deben tomar los administradores en el desarrollo del proceso productivo, ejemplo: la

introducción de una nueva variedad o raza, variaciones en los métodos de control de plagas y enfermedades, evaluación del sistema de alimentación, variaciones en el uso y monto de los recursos , entre otros, en cada uno de estos ejemplos, se busca mejorar los resultados obtenidos.

En el presupuesto parcial se comparan los ingresos y los costos de un sistema o práctica (actual) con los de una alternativa (cambio), de la siguiente manera: monto de nuevos costos (cambio), monto de nuevos ingresos que se espera recibir (cambio), cuantía de los ingresos que se dejarán de percibir (actual) y cuantía de los (menores) costos que no se afectarán (actual).

- La programación lineal es una técnica de programación matemática que se puede utilizar como instrumento de planeación, para maximizar ganancias o minimizar costos, como función objetivo, al tiempo que satisface restricciones de recursos a las soluciones potenciales. Tiene una serie de supuestos: linealidad (proporciones constantes entre los diferentes insumos y el producto obtenido), divisibilidad (tanto los recursos como las actividades y recursos son aditivos, es decir, la producción de dos a más actividades es igual a la producción total).

Los supuestos anteriores en la agricultura tiene limitaciones; sin embargo, el método es operativo y útil para encontrar la combinación óptima de recursos disponibles y rubros de producción viables en el productor.

- La programación planeada, es un método de " aproximaciones sucesivas" a la combinación óptima de recursos disponibles para un conjunto de alternativas conocidas. También se le conoce como "program - planning" o programación por etapas; sus fundamentos son muy similares a los de la programación lineal, cuya solución matemática si garantiza una máxima ganancia, excepto el sistema de solución, el cual se puede decir que es empírico y busca precisamente aproximarse al mejor resultado.

La comprensión del problema del mejoramiento de la explotación aquí se facilita más, que por ejemplo en el presupuesto total,, pues se trata un cuadro completo de los márgenes de los distintos rubros, las necesidades unitarias de insumos, cada uno de ellos y las disponibilidades totales. El procedimiento a seguir, es básicamente

el mismo señalado para la programación lineal y solo difiere al final, como ya se dijo, en el tipo de solución (por tanteo y no única)¹²

5.2 LA ORGANIZACIÓN

Es un medio ecológico en el cual se debe desarrollar el individuo en la empresa y que establece y limita el medio ambiente en el que le toca desempeñarse. La falta de una buena organización es la causante, en la mayoría de los casos, de los problemas que se presentan en una empresa. En otras palabras, las fallas no se encuentran en el hombre sino en el medio en que se desenvuelve. La organización debe establecer claramente las posibilidades de desarrollo del individuo, sus funciones, que se espera de él, limita sus ambiciones y le crea los incentivos necesarios para progresar. Es decir, establece las reglas de juego.

5.2.1 Administración de la mano de obra. El trabajo es uno de los insumos más importantes en las empresas agropecuarias modernas. Por consiguiente, la administración y el uso eficiente de la mano de obra resultan esenciales para que aquellos alcancen el éxito.

¹² MURCIA, Hector. Administración de planes, programas y proyectos de desarrollo regional. En: Universitas económicas, Universidad Javeriana, Bogotá. 1984

La política adecuada para la administración de la mano de obra depende de la situación particular de cada empresa. Algunas de las situaciones comunes merecen ser discutidas y analizadas en detalle.

Una de ellas, de corto plazo por su naturaleza y existente en muchas empresas agropecuarias, se presenta cuando la mano de obra es prácticamente un insumo fijo. Esto ocurre cuando la oferta de trabajo está limitada por la tarea que pueden aportar el operador y su familia o cuando se utiliza mano de obra contratada para todo el año. El capital, expresado en maquinarias, puede ser fijo si estos bienes ya han sido adquiridos. En este caso, el propósito de utilizar la mano de obra más eficiente sería para: aumentar la producción y por consiguiente los beneficios con una cantidad fija de mano de obra; mantener constante la producción, si bien reduce la cantidad de mano de obra empleada, esto puede producir mayor tiempo libre para el operador y su familia; permite la posibilidad de utilizar en actividades ajenas a la empresa agropecuaria el trabajo disponible; proporciona mayor tiempo libre para los trabajadores contratados; y, permite mejores condiciones de trabajo.

En un plazo más largo, cabe la posibilidad de variar la oferta de maquinarias y mantener relativamente constante la mano de obra. En esta situación, existen más posibilidades de modificar la productividad de

este factor en razón de que la cantidad de capital con el que se puede combinar admite variación. Aquí, el aumento de la eficiencia en el uso de la mano de obra puede dar por resultado: una mayor producción y más altos beneficios; mejores condiciones de labor para los trabajadores contratados, al asegurarles tarea más agradables o mayor tiempo libre o tareas más agradables para el operador y su familia; posibilidad de trabajar fuera de la empresa agropecuaria.

En muchas situaciones la oferta total de mano de obra no es fija, aunque en parte lo sea. Ella puede ser contratada por día, por semana o por mes. Además, es posible variar la cantidad de capital con el que habrá de combinarse. En esta situación, hay un conjunto de posibilidades de mejoramiento de la productividad o eficiencia de la mano de obra. Aquí, los objetivos posibles de la administración de este factor productivo serían: Obtener la combinación más eficiente de mano de obra y capital. Esto podría contemplar la sustitución de aquella por éste, y, por lo tanto, una disminución en los costos y un aumento en los beneficios. Elevar la producción mediante un incremento de capital o de mano de obra, o de ambos, cuando ello dé por resultado mayores beneficios; permite al operador y a su familia un mayor tiempo libre o la posibilidad de realizar tareas fuera de la empresa agropecuaria.

5.2.2 Técnicas utilizadas en el proceso de organización. La fase de organización debe estar completamente definida; si se quiere que sea lo más adecuada posible, es necesario hacer uso de un conjunto de técnicas dirigidas a determinar la correcta estructura de la empresa, y la programación de actividades. Entre las principales técnicas están:

- El organigrama, el cual es un esquema que trata de representar la estructura administrativa de la empresa analizada. Aunque es muy poco utilizado en la planeación de negocios agropecuarios; no se debe desconocer su importancia al tratar de especificar las líneas de autoridad en la finca.

El cuadro de organización debe ser sencilla, clara y dinámica. Las funciones del organigrama son: mostrar las agrupaciones principales de trabajo; indicar el flujo de la responsabilidad delegada y autoridad, establece el conducto regular.

- El Diagrama de Gantt o Gráfico de Barras, es una de las maneras más sencillas de presentar gráficamente las actividades de la empresa. Comúnmente se le conoce también como Cronograma.

Consiste en representar en un cuadro las determinadas labores a realizarse y el tiempo posible que se necesitará para ejecutarlas. Si se planea adecuadamente puede ser de efectiva utilización en casos sencillos de organización, siendo además de fácil confección.

- El método PERT y CPM, estos son modelos gráficos que permiten establecer la relación de las diferentes actividades que se deben efectuar.
- Manual de funciones: consiste en hacer una descripción de las funciones, relaciones de tareas y requisitos y habilidades; determina distribución de tiempo y límites de colaboración, decisión y ejecución. Permite hacer: simplificación de oficios, coordinación, evita fricciones y fija zonas de autonomía.
- Evaluación de desempeño. La evaluación periódica permite establecer metas, llevar registros, corregir errores y defectos en la organización.
- Planes de desarrollo. Establece las oportunidades de progreso y lo más importante dentro de la finalidad social; la expansión de las capacidades del hombre dentro y fuera del oficio.

- Políticas de empresa. Forman un común denominador de los planes de desarrollo. Las políticas son entre otras: financiera, de mercadeo, producción, capacitación y relaciones industriales. Las condiciones para una política son: que sea una aseveración de las intenciones afines de la empresa, que no sea violada por ninguna persona, que sea redactada cuidadosamente y escrita, que sus planteamiento sean de largo alcance.

La política más importante de la finca, la constituye la de Relaciones industriales, ya que esta, ayuda a establecer las condiciones de trabajo del individuo y por lo tanto la que más influye en las relaciones humanas. Una política de relaciones industriales debe incluir sub-políticas sobre: administración de personal, salarios, promociones, comunicaciones, capacitación, relaciones laborales, fisiología del trabajo y beneficios.

5.2.3 Relaciones interpersonales. En cualquier organización se presentan dos tipos de problemas: técnicos y humanos. Se considera que el 90% de los problemas son de tipo humano y solo un 10% de tipo técnico, siendo los primeros los más graves para el normal funcionamiento de la empresa.

Una definida política de administración de personal y relaciones humanas en la empresa, es la base para reducir estos problemas y así lograr la mejor cooperación de todos los empleados hacia una mayor productividad.

Las relaciones humanas, es la integración de las personas a una situación de trabajo de manera que las motive para obrar cooperativamente en beneficio de la producción y con el propósito de satisfacer necesidades económica, psicológicas y sociales.

Las relaciones humanas buscan tres objetivos primordiales del hombre: cooperación, producción y su realización en el trabajo; mediante la satisfacción de sus necesidades físicas, psicológicas y sociales, dentro de un grupo organizado.

La administración exige una concepción humanística de la vida, no el simple dominio de una técnica. Se basa en la capacidad de comprender al individuo y sus motivaciones, sus temores, sus aspiraciones, lo que ama y lo que detesta, el lado bueno y el lado malo de la naturaleza humana. Es la habilidad de mover a estas personas, de ayudarles a reconocer sus necesidades, a descubrir paso a paso cómo satisfacerlas.

- Sistema de castigos. La represión es necesaria en una empresa, en ciertas circunstancias, para mantener la disciplina. Sin embargo, debe tenerse mucho cuidado al aplicarla. La sanción mal aplicada rebaja la dignidad del empleado, baja el interés de trabajo y la productividad, crea recelos y ambiente hostil.

El administrador debe aplicar la sanción teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: debe aplicarse a tiempo para evitar la indisciplina, reprender en privado, conservar la calma (no discuta, ni amenace), debe ser adecuada al individuo y a la falta, debe ser imparcial, justo y consistente, criticar el trabajo, no al trabajador, se debe ser puntual sobre la importancia del castigo, haga énfasis en los aspectos a favor de la mejoría que aporta la corrección. Antes de corregir, el administrador debe establecer si la falta del empleado obedece a mala dirección.

5.2.4 Obligaciones laborales. El administrador de la finca debe conocer las obligaciones en que incurren cuando contratan trabajadores permanentes o temporales para laborar en sus fincas.

Es conveniente que cuando se trate de una relación laboral de largo plazo, ella se refleje en un contrato de trabajo, que de acuerdo a la labor

que debe desarrollarse, puede ser a término fijo, como ocurre con trabajadores que deben realizar labores precisas, pero que no requieren su presencia a lo largo del año (operarios de maquinaria agrícola), o indefinido como ocurre con los administradores de fincas o los ordeñadores, cuando se trata de un hato. Existen otras labores esporádicas que suelen contratarse con trabajadores independientes, como la limpieza de vallados, el arreglo de cercas, etc. En estos casos no existe la relación laboral y el contrato es de prestación de servicios, dentro de las normas de la Ley 50 de 1991. En este caso es aconsejable que el contrato conste por escrito y en forma muy sencilla.

Cuando se hace contrato de trabajo, que puede ser verbal o escrito, se debe afiliar al trabajador a un sistema de salud, hoy conocido como entidad promotora de salud " EPS" , que en un principio es de libre escogencia del trabajador, y a un sistema de administración de pensiones, para cubrir los riesgos de invalidez, vejez y muerte, que tiene la misma característica de ser libremente elegido por el trabajador.

Naturalmente que en uno y otro caso, se puede contratar con el Instituto de Seguros Sociales y su inscripción debe hacerse en el municipio donde se encuentra ubicada la finca o en el más cercano donde existe el banco, la

corporación de ahorro o la oficina del ISS y el pago puede hacerse válidamente en cualquier sucursal u oficina de la respectiva entidad.

El pago de los aportes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, la Caja de Compensación y el SENA se hace mediante consignación en cualquier oficina de la Caja Agraria, en formulario especial que contiene las indicaciones precisas y debe acompañarse con una nómina en que conste el pago de jornales, firmada por los trabajadores, en el formato que facilita la misma Caja Agraria.

La razón de hacer la consignación de estos recursos parafiscales en la Caja Agraria obedece a que el Capítulo X de la Ley 101 de 1993, artículo 73, se creó la Caja de Compensación Campesina, que sustituyó de pleno derecho la Unidad de Negocios de Subsidio familiar de la Caja Agraria, en lo relacionado con el sector primario, es decir, la agricultura, selvicultura, ganadería mayor y menor, pesca, avicultura, apicultura, minería y actividades afines.

Pero la Caja Agraria facilita como en efecto lo hace, el desarrollo de las actividades de la Caja de Compensación familiar campesina (artículo 74 ordinal 3º de la ley citada). El desarrollo de esta caja de compensación para el sector primario se inició con la expedición del derecho

reglamentario 623 de 1994. Los requisitos para tener derecho al pago del subsidio familiar, su cuantía, etc, son los mismos que regulan este aporte parafiscal creado desde 1957.

El contrato de trabajo del sector rural causa las mismas obligaciones laborales y genera las mismas prestaciones sociales de todos los contratos de trabajo: se debe pagar al menos el salario mínimo, se causan cesantías, vacaciones, prima de servicios, pago de dominicales y festivos. A continuación veamos algunos de ellos.

La cesantías deben liquidarse cada 31 de diciembre y depositarlas en una entidad administradora de Cesantías antes del 15 de febrero siguiente, pero los intereses de cesantías que se liquidan a la misma fecha se deben pagar directamente al trabajador, antes del 31 de enero del año siguiente, siempre que el trabajador hay ingresado al servicio del patrono después de la vigencia de la Ley 50 de 1991 o si voluntariamente se ha acogido a dicho sistema. De no ser así, la causación y pago de la cesantía se rige por la norma del Código Sustantivo del Trabajo, es decir se liquida por todo el tiempo servido, con base en el último salario mensual, si no ha tenido cambios en los últimos tres meses caso en el cual se liquida sobre le promedio de lo devengado en todo el período, si es menor de un año.

La cesantía se paga definitivamente a la terminación del contrato de trabajo, pero dentro de su vigencia se puede liquidar y pagar parcialmente, cualquiera que sea el sistema que la rija y generalmente se liquida para la compra, mejora o liberación de gravámenes de la vivienda (hipoteca) y pago de impuesto predial. Si se está dentro del sistema de la Ley 50 de 1991, también se autoriza la liquidación parcial y su pago para estudios superiores.

Las vacaciones dentro del contrato a término indefinido se causan anualmente y equivalen a un descanso de quince días hábiles por cada año de trabajo, pero si el servicio es menor de un año, pero superior a seis meses, las vacaciones deben liquidarse en proporción al tiempo de servicio y pagarse en dinero a la liquidación del contrato. El trabajador y el patrono deben acordar dentro del año siguiente al de su causación, el momento adecuado para disfrutar las vacaciones. Cuando se trate de contratos a término fijo, las vacaciones se causan y pagan cualquiera que sea el tiempo servido sin importar que sea inferior a seis meses.

La prima de servicios se causa semestralmente, siempre que en cada semestre calendario se hay elaborado por lo menos noventa días. Su liquidación se hace en proporción al tiempo de servicio y se debe pagar en los meses de junio y diciembre de cada año. Esta prestación también

se causa con cualquier tiempo de servicio en los contratos a término fijo, como se explicó para las vacaciones.

El servicio de domingos y festivos no tiene restricción para el trabajador rural, pero se debe remunerar en forma triple, es decir, una vez con el pago de cada semana si se trabajó completa y dos veces más en forma discriminada. Este pago debe tomarse en cuenta cuando se trate de fijar el ingreso promedio mensual del trabajador para efectos de pago, las prestaciones sociales, la EPS y el Seguro de invalidez y muerte (pensión).¹³

5.3 LA DIRECCIÓN DE LA FINCA

Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que intenten en forma voluntaria y entusiasta lograr las metas de la organización.

Con frecuencia se considera que administrar y dirigir son la misma actividad. Aunque es cierto que casi con seguridad el administrador más eficiente es un líder también eficiente y que el liderazgo es una función esencial de los administradores, en la administración hay algo más que una simple dirección.

¹³ DE URBINA GAVIRIA, Manuel. Obligaciones laborales del sector agrícola. En. Revista Carta Ganadera: panorama. Vol. XXXIII, No.4 (abril de 1996), 24-26 p.

La administración implica planear en forma cuidadosa, fijar una estructura organizacional que ayude a las personas a fijar los planes y una integración de esta estructura con personas que sean tan competentes como sea posible.

5.3.1 Formas de dirección en la finca. La dirección y la supervisión de las labores agrícolas, pueden cumplirse de dos maneras: directa e indirecta.

Es directa, cuando el propietario es parte del personal que trabaja en la finca, bien en funciones netamente de dirección y supervisión, o, combinando estas responsabilidades con el administrador, y, en algunos casos, como la de un trabajador más de la finca. Esta forma de dirección depende del tamaño de la empresa, y es aceptable cuando la misma es de pequeña magnitud, cuando el número de trabajadores es reducido y todas, o la mayor parte de las operaciones, pueden ser abarcadas y supervisadas por una sola persona.

Es indirecta, cuando el propietario o los propietarios delegan estas funciones en otras personas, bien sea un subalterno asalariado o en un socio coproductor quien aporta su trabajo, conocimiento y experiencia a la empresa, recibe participación de las ganancias de la misma y corre

todos o parte de los riesgos del negocio, según las diferentes combinaciones contractuales que se dan en la práctica.

Esta forma indirecta es propia de grandes empresas, y su tamaño depende de que, conjuntamente con las responsabilidades de dirección, se convienen en una sola persona las de administrador y jefe de producción.

La comunicación juega un papel muy importante en la dirección. A través de ella, el administrador crea ambiente de entendimiento, es decir, comprensión del significado de algo.

Las comunicaciones son esenciales para llevar los programas y políticas de empresa al trabajador. Evita malos entendidos y ayuda a conocer los deseos y necesidades del personal.

La comunicación para que sea efectiva debe ser de doble vía. El administrador para los empleados y viceversa. Es indispensable mantener informado a los empleados de los cambios que puedan afectarlo directamente; debe emplearse un lenguaje sencillo y comprensible a todos los empleados.

Existen algunas sugerencias que el administrador puede tomar para lograr un buen entendimiento de jefe con los empleados:

- Estar en permanente contacto con el personal,
- No creer ser un todo poderoso,
- Escuchar sugerencias
- Recibir siempre al empleado
- Escuchar y hacer que comunique sus problemas
- Tomar soluciones y determinaciones
- Saber decir " No" rotundamente
- Elevar siempre la dignidad del empleado
- Animar al empleado a sugerir ideas y superarse
- No se debe apoderar de las ideas de sus subalternos
- Al empleado hay que empujarlo a seguir.

5.3.2 Cualidades del administrador. Quien trabaja en la rama agrícola o desee hacerlo, debe conocer cuales son las cualidades más apremiantes que se requieren para administrar una finca. Estas cualidades son innumerables, sin embargo, se mencionaran las más importantes.

- Tener interés en los problemas agrícolas, lo cual significa, no solo el deseo expreso de querer el campo, sino empezar y dedicarse por

completo a conocer y resolver múltiples problemas que presentan las fincas, tanto en su medio interno como en sus relaciones con el medio exterior. Es necesario el contacto con las fuentes de información, y en particular con aquellas que tienden a mejorar el status de la finca. Hay que estar al día con los adelantos tecnológicos relacionados con el negocio de la finca.

Un buen administrador debe ser objetivo, es decir, capaz de mantener el equilibrio entre la emoción y la razón, debe conocer la versatilidad de la técnica, debe saber ponderar en las labores y en su orden de prioridades o sea, postergar actividades cuando sean necesario, sin afectar el ritmo del trabajo.

En el campo todos los factores exigen cada cosa a su debido tiempo. Así por ejemplo, el ordeño tiene prioridad sobre tener una línea, el curar un becerro o salvar a un maltrecho, tiene prioridad ante la tarea de repartir sal en los potreros.

- Habilidades cognoscitivas , se refiere a la habilidad que ha de poseer el administrador para escoger entre tantas ideas, que sean factibles de realizar económicamente y en corto tiempo, actuando

siempre bajo un principio económico y obtener el mayor rendimiento con el mismo esfuerzo.

Hay que tener presente que la práctica de una idea significa inversión. Se puede ensayar aspectos comerciales nuevos, sistemas, prácticas, pero sobre bases conocidas y previendo resultados similares a los que se hayan obtenido en zonas semejantes ya establecidas.

El administrador de la finca debe proveer de tal información para estudiar, comparar y constatar la factibilidad de introducir determinada práctica.

El éxito en la administración agrícola depende en gran parte de la permanencia de la finca.

El administrador agrícola debe estar al tanto de todas las operaciones que deben hacerse en la finca en su precisa oportunidad, todas las tareas deben dar buenos resultados, hay que actuar de cerca y puntualmente. Hay que lograr un punto óptimo, o en todo caso el punto máximo o suficiente.

Hay que comprender que la vaca que deja de ordeñar o la cosecha que se queda en el campo son pérdidas para la economía de la finca.

Conocer el tanto y el punto al tiempo, es materia de experiencia propia de cada persona conectada con la administración de finca.

Igualmente se observa en ocasiones que estas funciones las desempeña el administrador, un socio, coproductor, o una persona asalariada, según el volumen del negocio o la magnitud de la empresa.

5.4 EL PROCESO DE CONTROL

Se puede definir como el proceso por medio del cual los gerentes se aseguran de que las actividades efectivas están de acuerdo con las que se han planificado.

El control por el administrador, es un esfuerzo sistemático de implantar normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroalimentación informativa, para comparar el desempeño efectivo con dichas normas predeterminadas para establecer si existen desviaciones y medir su significado y tomar las medidas necesarias para ver que todos los recursos empresariales se estén aprovechando en la forma más efectiva y eficaz posible para lograr los objetivos empresariales.

5.4.1 Pasos del proceso de control. El proceso de control en la finca, se puede dividir en cuatro pasos:

- *Establecer las normas y métodos de medir el desempeño.* Este paso podría comprender normas y medidas para todo, desde las metas de ventas y producción hasta la asistencia de los trabajadores y las pautas de seguridad. Para ser efectivo este paso, las normas deben ser específicas y estar definidas en términos comprensibles y aceptados por los individuos involucrados. Los métodos de medida también deben ser aceptados como exactos.
- *Medir el desempeño.* Como todos los aspectos del control, éste es un proceso continuo y de repetición, cuya frecuencia efectiva depende del tipo de actividad que se mida.
- *Tomar medidas correctivas.* Esto se hace si el desempeño está por debajo de las normas y los análisis indican que se requiere tal acción. La actividad rectificadora puede comprender un cambio en una o más de las funciones operativas de la organización, o una variación de las normas previamente establecidas.

5.4.2 Tipos de métodos de control. Casi todos los métodos de control pueden agruparse en tres tipos básicos: de dirección, de selección y de acción posterior.

- *Los controles de dirección, o anticipatorios,* se han establecidos para descubrir las desviaciones de alguna norma o meta y para permitir que se hagan correcciones antes de completarse determinada serie de acciones. Estos son eficaces siempre y cuando el administrador pueda obtener información en forma oportuna y precisa respecto a los cambios ambientales o en lo relativo al progreso hacia la meta deseada.
- *Controles de selección.* Este tipo de control permite un proceso de selección en el cual deben aprobarse algunos aspectos específicos de procedimiento, o deben cumplirse determinadas condiciones, antes que pueda proseguir la operación.
- *Controles posteriores a la acción.* Estos miden los resultados de una acción ya determinada. Se determinan las causas de cualquier desviación del plan o norma, y los resultados se aplican a las actividades similares en el futuro.

5.4.3 Los registros agropecuarios. La administración de empresas agropecuarias debe disponer de una amplia información acerca de los costos, rendimientos, utilización de insumos y producción a obtener, así como de las condiciones físicas y financieras del presente, y sobre los costos, rendimientos y producciones futuras. Esta información puede obtenerse de los registros agropecuarios y en agencias de la especialidad, públicas y privadas. ICA, CORPOICA, entre otras.

Los registros agropecuarios, son documentos escritos que deben llevar todos los productores rurales, y en los que se anotan todas y cada una de las acciones realizadas o elementos necesarios dentro del proceso productivo.

La clase, forma y cantidad de registros debe ajustarse a las condiciones particulares de tamaño y organización de cada finca y de los detalles que se requieran para su análisis. Lo esencial es que sean completos, sencillos, faciliten el análisis técnico-económico de la explotación y permitan hacer comparaciones entre fincas.

Los registros agropecuarios sirven al administrador para varios fines: como instrumento de planificación, como instrumento de control, como

instrumento de indicadores económicos y para saber la rentabilidad de la finca o explotación.

Si el administrador lleva registros de la producción de la finca, puede saber a ciencia cierta y con precisión cuanto insumo utilizó, cuanto terreno ocupó, cuanta mano de obra, en cantidad y de que clases, necesita, qué producción obtuvo y cuanto le costo producir.

Los registros detallados permiten al administrador a través de su análisis, establecer las partes del negocio que le producen ganancias o pérdidas, así como determinar que le esta retribuyendo más a su trabajo, a su tierra y al capital, verificar la conveniencia de especializar o diversificar la finca, entre otros.

Unos registros completos permiten obtener patrones de producción que pueden ser utilizados como metas posibles de alcanzar por otros productores o agricultores del área, y hacia las cuales pueden reorientarse los planes de acción de una explotación o grupo de explotaciones operadas a bajos niveles de eficiencia.

Los registros son una herramienta de control indispensable en la finca. En ellas se deben controlar las siguientes actividades; el gasto de fertilizantes,

alimentos concentrados, drogas y otros insumos, ya que estos son muy costosos, por tanto deben ser utilizados en forma eficiente; mediante un sistema de registros, puede controlar la existencia, aplicación y suministro de productos; la existencia y uso de herramientas, equipos, maquinarias y aparejos.

Esencialmente existen dos tipos de registros: los registros técnicos, físicos o de producción y los registros contables o económicos.

La contabilidad agropecuaria es la ciencia y el arte que trata del arreglo, clasificación y manejo de las cuentas de la finca con el fin de determinar, analizar e interpretar sus resultados y la situación financiera de la explotación.

El objetivo principal de la contabilidad es registrar las operaciones financieras, que de lo contrario serían olvidadas por el productor. El resultado de llevar libros de contabilidad conduce a la evaluación financiera de la finca y a la determinación de sus ganancias o pérdidas para un período dado, facilitando así la base para hacer el diagnóstico de la finca y planear el uso de los recursos con el fin de obtener un ingreso neto elevado en forma permanente.

5.4.4 El Control financiero. Entre los métodos para el control financiero, se pueden mencionar, los estados financieros, los análisis de índices y los análisis de punto de equilibrio. Estos métodos se utilizan para evaluar el desempeño de la finca en aspectos fundamentales para su crecimiento, desarrollo y supervivencia.

Los estados financieros documentan en términos financieros el flujo de bienes y servicios hacia la finca, dentro de esta, o hacia fuera. Los preparan los contadores y constituyen el registro contable de la empresa. Son la manera de controlar tres condiciones principales de la finca: su solvencia, o sea, su capacidad para convertir activos en dinero para poder atender las obligaciones y necesidades financieras corrientes; su estado financiero general y su rentabilidad.

Los estados financieros más utilizados son : el balance general y el estado de pérdidas u ganancias, sin embargo, es conveniente, la realización de el estado de flujo de cada y fuentes y uso de fondos.



6. CONCLUSIONES

Los factores que influyen en el manejo de una finca pueden ser internos o externos:

Los factores internos, son aquellos que moviliza el administrador, los cuales son:

- Tamaño: cantidad y calidad de los recursos, división del trabajo, economías de escala.
- Tecnología: composición de capital, viabilidad, sistemas de producción, productividad,
- Eficiencia de la mano de obra: organización, calidad, remuneración, incentivos, resultados,
- Eficiencia de la maquinaria y equipo: selección, mantenimiento, resultados,
- Rubros: riesgos, recursos, combinaciones, mercado,
- Administrador: habilidades, valores, objetivos.

Los factores externos, son ajenos al administrador, están determinados por el medio ambiente de la finca y la política agraria del país.

Entre estos factores están:

- Ventajas comparativas regionales: factores físicos, especialización.
- Precios: sustentación, tendencias y fluctuaciones.
- Mercados: informaciones de precios, productos e insumos, bolsas de productos, formas de intercambio, apoyo institucional, estructura de mercado, etc.
- Crédito: tipos de crédito de fomento agrario
- Infraestructura: vías de acceso, obras de riego, instalaciones de almacenamiento
- Asistencia técnica; generación y difusión de tecnologías, asistencia estatal y privada al alcance del productor.
- Legislación: reforma agraria, normas sobre productividad, impuestos y renta, laboral, etc.
- Gremios: cafeteros, bananeros, ganaderos, su importancia y relaciones con el Estado.
- Estructura institucional y políticas para el sector agropecuario de Colombia.

En lo que respecta al estilo de gerencia que más se ajusta para el manejo de una finca, se puede concluir que la gerencia estratégica es la que más se adapta a este tipo de empresa.

La razón, es que la gerencia estratégica anima, promueve el cambio a través de una búsqueda creativa de nuevas opciones lo cual plasma en sus estrategias y cimienta en estructura flexible basada en la valoración y profundo respeto por la gente; a través de ella, el administrador valora los resultados tanto como los procesos obteniendo la mejor de las situaciones riesgosas a las cuales se ve enfrentado permanentemente.

Toda finca debe planificar estratégicamente, debe definir la misión, efectuar un diagnóstico interno que le permita establecer las fortalezas y debilidades y externo para conocer las amenazas y oportunidades, sobresaliendo en este último el análisis competitivo. Cabe aclarar, que la competitividad de la finca es una de las variables que se debe tener en cuenta, pero que no es la única fuerza a considerar cuando de definir la acción gerencial se trata.

El análisis competitivo incluye un preciso reconocimiento de los factores que en el mercado señalan derroteros hacia el éxito, los cuales genéricamente se han clasificado en sus dimensiones estratégicas, competitivas u de operación.

Es básico que en la finca exista un sistema de información gerencial a lo que a su vez exige que el administrador tenga un buen manejo de la información.

Un buen sistema de planeación facilita la planeación y el control, concentra la atención en los objetivos y genera compromiso.

El administrador de una finca debe desarrollar habilidades de liderazgo y visión.

Es necesario que el administrador desarrolle en la finca una adecuada estructura organizacional, debe trabajar hacia la calidad, cero defectos, cumplir con los requisitos; definir standares, brindar educación y entrenamiento al personal; tomar juicios con base en hechos y datos; controlar procesos.

7. RECOMENDACIONES

A la Universidad del Magdalena, poner a disposición de las investigaciones realizadas en los programas de ingeniería agronómica al servicio de los productores.

Que la formación académica que le brinde a los estudiantes de administración de empresas incluyan prácticas en las fincas, no en forma académica sino en forma real , para que observen los distintos problemas y las técnicas para enfrentarlos.

A los recién egresados del programa de administración agropecuaria debe desarrollar la mentalidad de brindar asistencia técnica a estas unidades productivas en forma integral, es decir, hacia la producción y hacia el manejo administrativo de la finca.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Juan. La administración y la administración rural. Gerencia de empresas agropecuarias. 1987.

ALVAREZ, José y CHANG, Julio. Presupuesto y sus aplicaciones: Enfoque. En: Agricultura de las Américas. Año 39. No. 3, Mayo- Junio 1990.

BALCAZAR, Alvaro. Problemas agrario colombiano. Cega editorial XXI. 1988.

BISHOP, C.E. Introducción AL análisis de la economía agrícola. Editotial Limusa: México, 1977.

CASTEL, E. Becker. M Administración de empresas agropecuarias. Biblioteca de ciencias económicas. Editorial e inmobiliaria: Florida 340. Buenos Aires. 1977.

CANO, G. El sector agropecuario y la apertura económica. Sociedad de agricultores, SAC, 1990.

GAVIRIA, Cesar. La agricultura reverdece, intervención en el XXVII. Congreso agrario Nacional de Agricultores de Colombia, Presidencia de la República, Cali, 1990.

HERNÁNDEZ CAMARGO, A. "La política de crédito y la comercialización de productos agrícolas" Min. Agricultura y PNVD, Bogotá, 1991.

HONG y SOTO, El mercadeo de los productos agropecuarios, centro regional de ayuda técnica, A.I.D. México, 1979.

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. Administración de Empresas Agropecuarias. Cuarta Edición. Manual de Asistencia Técnica. No. 21. Tibaitata, 1991.

JARAMILLO, T. Apertura, crisis y recuperación, Fonade, TM Editores. 1994.

KOONTZ, Harold, DONELL, Cyril Y WELHRICH, Heinz. Elementos de administración. Tercera edición. México: MacGraw Hill, 1982.

LEY 101, Art. 98. Reestructuración del Min. Agricultura. Diciembre de 1993.

LOPEZ SOTO, Nilson, Desarrollo económico y administrativo rural. En: Cursos de organización y manejo de empresas agropecuarias. ICA. Universidad del Magdalena, 1989.

LOPEZ, N. Administración de fincas. Primera Edición. Edit. Universidad Nacional de Colombia, 1988.

MACHADO, Adsalon. Apertura económica y economía campesina. XXI editores, Bogotá, 1991.

MANUALES PARA EDUCACIÓN AGROPECUARIA. Administración de empresas agropecuarias. Editorial TRILLAS, noviembre de 1992.

MARCELO VASQUEZ, José M. Administración y control de cultivos: instrucciones para hacer su propio manual . En: Revista ESSO Agrícola/cunicultura. No.3 . Noviembre 1986.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas, Santafé de Bogotá, Colombia: ediciones PAIDEIA LTDA. 1988.

MEMORIAS, Foro Nacional Agropecuario. Cartagena. Junio de 1994

MURCIA, Hector H. Asistencia técnica y administración o gestión empresarial agropecuaria. En: Agricultura tropical- política agraria. Vol. 29 No.2. Colombia. Septiembre 1992.

PROYECTO ICA – COLCIENCIA. " transferencias de tecnología en sistema de producción seleccionados por el ICA". Bogotá, 1987.

PLANEAMIENTO Y CONTABILIDAD. En la gerencia o administración de fincas. TOA. Vol. 1 . No.57, Bogotá, 1980.

RAMÍREZ, Jairo. Análisis de la adopción de tecnología en la economía campesina colombiana. Revista agricultura, SAC No.877, 1986.

ROJAS, Carlos. El manejo administrativo de la hacienda. Americana C.A. Venezuela. 1987

SANDOVAL, G. Problemas para el establecimiento de empresas agropecuarias, Colombia. Bogotá, 1988.

TOBON L., Fabio. Relaciones humanas. En: curso de organización y manejo de empresas agropecuarias. ICA. Universidad del Magdalena, 1991.

VODAL. H. Manuel. Nota sobre contabilidad agrícola. En: ICA. 1990

