

LA EMPRESA AGROPECUARIA

La gran incidencia de los factores externos y a veces internos, hacen difícil la toma de decisiones en el AMBITO AGROPECUARIO. La aplicación de técnicas de administración le ayudarán a ello.

Marco Aurelio Soto A. ¹



La Empresa Agropecuaria, es un predio, parcela, fundo, sociedad o cualquier otra forma legal que, utiliza, combina y transforma recursos y factores de producción para la obtención de productos agropecuarios.

Esta empresa dentro de la sociedad realiza acciones de tipo económico y sociales como: comprar insumos, usar recursos, generar productos para consumo, proveer trabajo, entre otras.

En este contexto, el empresario agrícola es la persona que analiza y pone en marcha los procesos productivos y demás actividades de la empresa agropecuaria.

Así, las principales características del empresario o administrador son:

- a. **Dirige actividades de personas.**
Si bien es cierto y ocurre a menudo que la acción es llevada a cabo por otras personas y no directamente por el administrador o productor, ello no significa que éste debe eximirse de supervisar la ejecución práctica de su decisión.
- b. **Asume responsabilidades de lo-**

grar objetivos. Sea quién fuere el que lleve la acción adelante, es el empresario el que toma la decisión final y el único responsable de lo que pueda ocurrir.

- c. **Asume riesgos.** El riesgo está implícito en toda actividad; sin embargo cuando se ha efectuado un exhaustivo análisis de la información disponible, la toma de decisiones puede ser efectuada con mayores posibilidades de éxito.

Etapas del proceso de Administración

En el proceso de administración existen distintas etapas que definen todo el proceso productivo; desde el momento de decidir el qué, como, cuánto y para quién producir, hasta llegar a la evaluación misma. Así, en cualquier momento se puede medir cuánto de lo planificado se ha realizado u obtenido o saber en qué etapa estuvo la falla.

Las etapas del proceso administrativo son: PLANIFICACION, ORGANIZACION, DIRECCION, CONTROL y EVALUACION (Figura 1). Es-

tas etapas requieren de una permanente revisión y ajuste en el tiempo, situación de gran importancia en la empresa agrícola, dada la escasa flexibilidad que esta tiene en el corto plazo (un año) cuando las decisiones productivas han sido tomadas.

1. Planificación

La planificación se identifica como una herramienta metodológica, que le permite al empresario hacer un uso óptimo de sus recursos de producción que son: naturales (clima, suelo, agua), humanos (trabajo) y de capital, mediante la toma de decisiones en base a selección de alternativas. Esto último, debido a que para una misma acción existe más de una opción, por ejemplo: utilizar maquinaria propia v/s

¹. Ingeniero Agrónomo. Programa Economía.

arrendada, control de malezas con producto de presiembra o post emergencia, mejorar una pradera o romperla para establecerla nuevamente, para citar algunos.

Esta acción de planificación se resume en:

- a. Establecer objetivos
- b. Adoptar las herramientas y recursos para alcanzar dichos objetivos.

De acuerdo al período de tiempo involucrado en la planificación, ésta se divide en corto, mediano y largo plazo; según sea el plan de un año, hasta tres años y más de tres, respectivamente. Esta clasificación obedece fundamentalmente a la necesidad de visualizar el uso de los actuales recursos disponibles con aquellos que podrían ser requeridos en un plazo mayor de un año.

Una buena planificación, además de incluir los aspectos internos de la empresa (técnico-económicos), también considera aquellos externos a ella (precios, mercados, etc.) y el éxito se logrará al establecer un justo balance entre ambos

aspectos. Es por ello que en esta etapa, se debe considerar:

- a. **Espectativas futuras:** para esto se cuenta con la utilización de técnicas de presupuesto (ingresos y costos); del uso de antecedentes disponibles por fuentes gubernamentales o de investigación (series de precios, rendimientos, etc.) y de la variabilidad de los resultados físicos de producción.
- b. **El uso alternativo de los recursos productivos:** tomando en cuenta las condiciones de suelo, clima, mano de obra, entre otras.
- c. **Los riesgos:** en rubros con retornos variables año a año o de comportamiento estable entre años.
- d. **Periodicidad de retornos:** rubros con ingresos mensuales, anuales o a varios años plazo.
- e. **Proceso de inflación:** cuan-

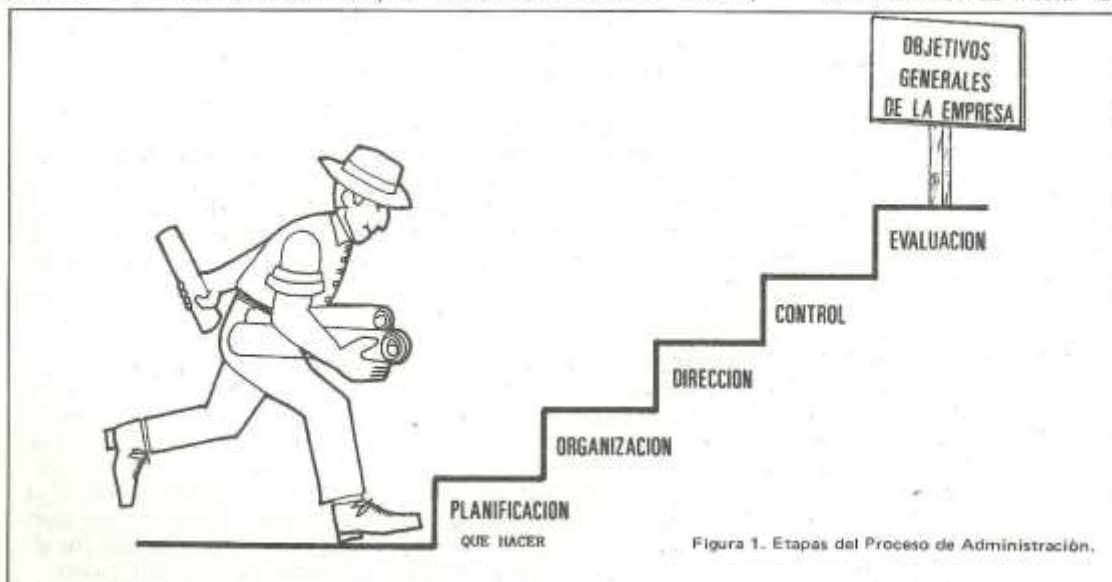
do existe devaluación permanente de la moneda, los ingresos y costos tienen diferentes valores, situación que afecta la rentabilidad.

- f. **Tecnología:** disponibilidad de tecnología apropiada para la selección de rubros considerados, al igual que su adaptación y nivel de conocimientos del empresario.
- g. **Financiamiento:** dimensionar la disponibilidad de capital para implementar el programa o plan.
- h. **Período de los rubros:** especialmente en aquellos de más de un año de vida, tales como frutales, ganadería, etc, los que requieren un análisis vía evaluación de proyectos y no de márgenes.

1.1. Etapas de la planificación

A. Inventario y valoración de recursos

Al momento de iniciar la



planificación predial el empresario tendrá que inventariar y valorizar todos sus recursos productivos, registrándolos en forma ordenada, de modo que le permita conocer **qué tiene y cuánto es el valor** de su inventario.

En recursos humanos, es importante conocer antecedentes del productor-empresario, su grupo familiar y contratados, en términos de disponibilidad de jornadas hombre y calidad de la misma.

En cuanto a suelo, dimensionar la superficie y calidad de este recurso, como también el uso actual, apotreramiento y croquis del predio.

En el recurso agua de riego, interesa conocer antecedentes de la disponibilidad, sistema de riego, calidad, entre otros.

Los recursos de capital conviene registrarlos separadamente en:

a. Capitales de inversión

- Plantaciones frutales, praderas y cultivos permanentes.
- Construcciones y cercos.
- Animales de producción y trabajo.
- Maquinarias e implementos.
- Existencias en bodega.

b. Capital circulante

Valor monetario en efectivo o documentos que el empresario disponga o adeude al momento de realizar el inventario, reflejando el estado de situación financiera.

B. Selección de alternativas o posibilidades de producción

Para tomar una decisión adecuada, es importante que el productor tome en consideración los siguientes aspectos en la elección de alternativas:

- Que sean rubros conocidos en la localidad.
- Que se hayan producido

anteriormente en el predio

- Que sean conocidos técnicamente por el propio productor (experiencia personal)
- Conocer las condiciones de manejo del rubro.

C. Programación o formulación del Plan de Explotación

La programación predial consistirá en definir los rubros a establecer en un período de tiempo, el lugar que ocuparán estos (rotación) y la superficie que se dedicará a cada uno de ellos compatibilizando los recursos técnicos y económicos tendientes a optimizar los ingresos esperados.

2. Implementación o ejecución del Plan predial

Definidas las etapas anteriores, para lograr éxito en la implementación del plan anual de explotación, éste deberá ser ejecutado correctamente. Esto, referido a la época oportuna y a la cantidad y calidad de requerimientos de recursos e insumos dimensionados en los presupuestos respectivos.

En consecuencia, el empresario tendrá que poner en práctica todo lo planificado y estar preparado para realizar ajustes en el desarrollo del plan; debiendo ocuparse de organizar el trabajo y distribuir las tareas específicas asignando responsabilidades a cada uno de sus colaboradores para que se concreten las acciones.

Ello implicará además, preocuparse de suministrar los recursos (humanos, materiales y de capital), como también proveer la venta y comercialización de los productos y subproductos resultantes de la puesta en marcha del plan.

3. Control del Plan

El control del plan de la empresa agropecuaria consiste en medir lo logrado en relación a lo planificado y estable-

cer las razones de las posibles desviaciones.

De esta forma se persigue asegurar que se cumplan los objetivos definidos en el plan, lo cual implica que el control está directamente relacionado con la planificación.

Los medios de control corresponden a:

a. Observación directa: la cual varía según la periodicidad, pudiendo ser frecuente o distanciada según sea el caso. En su magnitud puede ser general o bien específica, según cuanto abarque.

b. Entrevistas: Individuales o con equipo de colaboradores del plan, transformándose en rutinarias o esporádicas según la periodicidad.

c. Registros: a través de fichas, formularios, etc., que varían según la finalidad.

4. Evaluación del Plan

La evaluación del plan predial se refiere a determinar e integrar los resultados de la ejecución del plan para obtener conclusiones acerca de esta gestión.

Los antecedentes obtenidos, permitirán visualizar cuanto de lo planificado se ha logrado, es decir, cómo resultó el plan, poder descubrir las eventuales fallas, analizar sus causas y evitar los mismos errores.

La comparación, tanto en términos físicos como económicos de los resultados obtenidos por rubro y global de la empresa, por medio del uso de registros, permitirá al empresario recoger toda la información necesaria para llegar a los resultados reales de su plan anual y compararlos con los alcanzados los años anteriores.