

03789000



II SEMINARIO

**"ADMINISTRACION AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL INTEGRAL"**



IICA  
E 14  
G934

JULIO 1 - 5, 1985

Saltillo, Coahuila.

00003750

61 ~~00003750~~

11 CA

E14

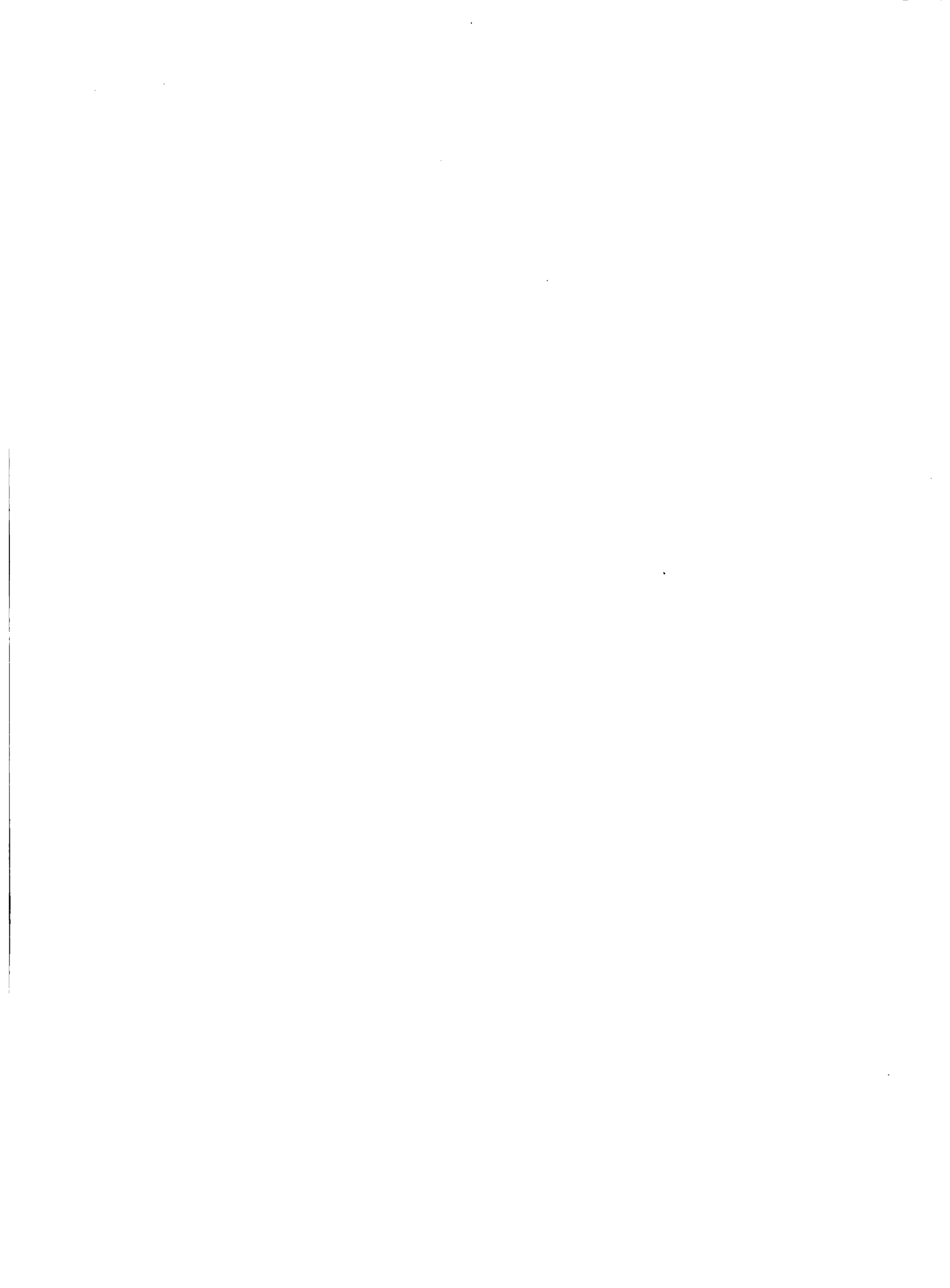
g 934 -

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

TENDENCIAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Por: Guillermo Guerra E.

1985



## CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
TENDENCIAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS.	
A. INTRODUCCION.....	1
B. LA CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO RURAL.....	3
1. Estrategia para el Desarrollo Rural.....	7
a. ¿Qué es y por qué se requiere una..... estrategia.....	7
b. Tipo de estrategias.....	8
2. El papel de la Empresa Agropecuaria en el... Desarrollo Rural.....	9
3. Las tendencias actuales de la administración de empresas agropecuarias. <u>1</u> /.....	10
a. Las posibilidades.....	10
b. Las realidades.....	13
C. REFERENCIAS.....	16



## TENDENCIAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Guillermo Guerra E.\*

### A. INTRODUCCION

La administración de las empresas agropecuarias está íntimamente ligada al tipo de empresa, caracterizada entre otros factores por su tamaño (volumen de operaciones, número de hectáreas, etc.), el tipo de explotación al cual se dedica (agrícola, ganadero, mixto) y por el tipo de tenencia.

Se podrían mencionar, a grandes rasgos, tres tipos de empresa en cuanto a su forma de tenencia, privada, asociativa y estatal. La primera caracteriza un tipo de empresa en que se enmarcan los formatos empresariales clásicos que operan sobre bases de acción individual o de sociedades de diversa índole: el latifundio, la hacienda o plantación, la empresa familiar, son los principales exponentes de este grupo. El segundo tipo de empresa, denominada también comunitaria, fue definida así: "La empresa de autogestión campesina. Es una forma asociativa de producción en la cual los aportes de capital y trabajo se hacen en términos iguales por las mismas personas, quienes son copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo 1/. Este concepto de empresa implica un nuevo sistema de tenencia, producción y distribución de los excedentes".

Este tipo tiene por tanto ventajas político-económicas y sociales, que permiten la participación organizada de los campesinos en el proceso de desarrollo rural del país, favorece la igualdad y solidaridad humana y el desarrollo de la comunidad. Faci-

---

\* Economista Agrícola. Director de la Oficina del IICA-Panamá. Conferencia presentada en el Segundo Seminario sobre "Administración Agropecuaria - El enfoque integral moderno". Saltillo - Coahuila, México.

1/ IICA. Tenencia de la Tierra y Reforma Agraria en Centroamérica y Panamá. San José, Costa Rica. 1983





lita el cambio de actitud mental que propicia el desarrollo; promueve la eliminación de dependencia al desarrollar la autogestión y facilita la capacitación de todos los integrantes de la empresa en aspectos que les permita participar activamente en la planificación y gestión empresarial y en aspectos técnicos relacionados con la actividad productiva. A este grupo pertenecen los diversos tipos de asentamientos y empresas, productos de los procesos de reforma agraria que se desarrollaron de la década del 60 en adelante. Se podrían mencionar los diversos tipos de empresas comunitarias en Colombia, Chile, Panamá, Venezuela y Perú, algunas de las cuales, según sus modalidades, recibieron el nombre de cooperativas, empresas comunitarias, empresas campesinas, sociedad agrícola de interés social, etc. En el tercer grupo de empresa el Estado es el propietario de la tierra y los medios de producción. La participación del agricultor, si es que la hay, se relaciona con la ejecución de los planes trazados por el Estado, quien es dueño de los ingresos que se obtienen de la empresa 1/.

A pesar de los esfuerzos de los países latinoamericanos por cambiar los patrones de tenencia de la tierra, a fin de romper el latifundio y dar una solución al problema del minifundio, lo real es que esto se ha conseguido en una pequeña escala. Estos esfuerzos tomaron diversas formas a través de estrategias que llevaron adelante los países, impulsados en muchos casos por los organismos internacionales de financiamiento o de asistencia técnica. Algunas de estas estrategias se concentraron en el desarrollo de la comunidad, más tarde, en la década del sesenta, surgió la estrategia denominada la "revolución verde", la cual a su vez fue reemplazada por la reforma agraria en la

---

1/ Véase Guerra. G. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. Serie Libros y materiales educacitivos N° 30. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Cuarta Edición. 1982. Capit. 1 y 2.



misma década. Esta también fue reemplazada por la estrategia del desarrollo rural, que hoy día toma varios matices según los países y las agencias que lo promueven o ejecuten.

Aunque no se citan estadísticas, podría opinarse sin temor a error, que el mayor grupo de empresas es el primero. Los procesos de reforma agraria y los movimientos cooperativos o de otra índole, sólo consiguieron formar un pequeño grupo de empresas asociativas.

En cuanto a las estatales, estas representan un porcentaje casi mínimo del total de empresas.

Este trabajo intenta un análisis de la tendencia de la administración de las empresas agropecuarias en América Latina. Para ello se sienta la premisa de que la administración de empresas agropecuarias permanecerá estancada si no hay un gran cambio en los tipos de empresas que hoy predominan. Por tanto la administración seguirá, salvo algunas excepciones, patrones tradicionales que no se apartarán mucho de lo que hoy día se concibe como administración de empresas.

## B. LA CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO RURAL.

En lugar de dar una definición de desarrollo rural, se pretende aquí mencionar algunas de las características más salientes y comunes a varios de los autores, así como los elementos y condiciones necesarios, con base en una revisión bibliográfica.

El Desarrollo Rural es un proceso de cambio autosostenido que:

- a. Requiere decisión política para llevarlo a cabo, lo cual debe manifestarse entre otras cosas en la asignación de los recursos necesarios y en la descentralización administrativa de los mismos.



- b. Requiere personal profesional capacitado que conozca las acciones necesarias (know-how) para llevar adelante el desarrollo rural.
- c. Requiere un buen conocimiento de la situación socio-cultural económica agrícola de la región en donde se va a desarrollar el programa, lo cual debe investigarse previamente.
- d. Presupone incrementos positivos de los niveles socio-culturales, económicos y agrícolas. Está enfocado a la mejora de la condición humana de la población rural, incluyendo todos sus estratos sociales.
- e. No obstante lo anterior, hay una gran tendencia para orientar el proceso hacia los sectores más pobres de la población y hacia las áreas marginadas.
- f. Tiene un enfoque multidisciplinario y multisectorial en la planificación y en la ejecución. No obstante, estos enfoques no son necesariamente simultáneos. Generalmente es un proceso en etapas, de acuerdo al contexto total.
- g. El marco general de la planificación tiene varios elementos importantes:
  - i. Se basa en la planificación espacial de áreas físicas.
  - ii. El proceso es de arriba hacia abajo y viceversa, cubriendo los aspectos físicos, sociales, económicos y de organización.
  - iii. Es deseable que exista una descentralización del poder de decisión y de manejo del presupuesto.
  - iv. La planificación deberá abarcar simultáneamente los sectores agrícola, industrial y de servicios.



- h. El desarrollo rural presupone desarrollo agrícola en el largo plazo. No puede haber un desarrollo rural sin un crecimiento sostenido y bien distribuído de la producción agrícola. Para lograr el desarrollo agrícola es conveniente un desarrollo paralelo de los sectores secundarios (industria, artesanía, etc.) y terciarios (servicios).
- i. Implica cambios y ajustes en la estructura de poder y en la formulación de políticas al promover la participación de la comunidad organizada en el proceso de toma de decisiones en lo relacionado con los programas de desarrollo rural que propone el Estado.
- j. Está ligado al mejoramiento equilibrado y equitativo del bienestar social en las áreas de salud, educación, vivienda y seguridad pública.
- k. Conlleva cambios o ajustes en las estructuras sociales e institucionales como la tenencia de la tierra y la estructura de poder.
- l. Implica el fortalecimiento institucional al promover el mejoramiento de los organismos involucrados en el proceso, o la creación de nuevos organismos cuando es necesario.
- m. Debe considerarse como complemento del desarrollo urbano-industrial y no una alternativa del mismo.

Para tener un concepto claro del desarrollo rural, previamente es necesario definir lo que es desarrollo agrícola, ya que este es el componente más importante del desarrollo rural.





El desarrollo agrícola se puede definir como el proceso de aumentar la producción y productividad intersectorial que incluye la organización y administración de todos los servicios, tales como investigación y transferencia de tecnología, crédito y seguro de cosechas, extensión y asistencia técnica, organización campesina y abastecimiento de insumos, relacionados con la producción de alimentos y de materias primas agroindustriales y agroenergéticas, así como del procesamiento y comercialización de los mismos. Abarca también la conservación del medio ambiente humano (habitat) y de los recursos naturales renovables (suelos, agua, vegetación, fauna).

Por su parte, el desarrollo rural se puede concebir como un proceso autosostenido dirigido a lograr niveles crecientes de ingreso por habitante de las áreas rurales, la distribución equitativa de esos ingresos entre los habitantes y la participación de éstos en las decisiones que conciernen a la evolución de tales áreas.

Es también un proceso multisectorial, que además del desarrollo agrícola abarca la provisión de infraestructuras (escuelas, hospitales, carreteras, comunicaciones, energía eléctrica, etc.) y servicios necesarios para el bienestar de la población rural (educación, salud, vivienda, mejoramiento de la nutrición, aumento de la participación del poblador rural en las decisiones que atañen a su desarrollo y a la seguridad pública).

El bienestar rural podría definirse como el aumento en el volumen y calidad de los bienes y servicios puestos a disposición de la población rural y es, por tanto, una consecuencia del desarrollo rural.

En resumen, el objetivo primordial del desarrollo agrícola es el de aumentar tanto el producto agrícola por unidad de superficie, como el abastecimiento de ese producto. El objetivo esencial del desarrollo rural es la mejora del bienestar social y material.



Para ello, el desarrollo agrícola es la espina dorsal del desarrollo rural, ya que proporciona los aumentos del empleo y el ingreso, que son necesarios para el proceso autosostenido del desarrollo rural.

1. Estrategia para el Desarrollo Rural.

a. ¿Qué es y por qué se requiere una estrategia?

La formulación de políticas es una tarea difícil y complicada, debido a la complejidad que envuelve la identificación y selección de políticas más adecuadas para el logro de un objetivo o meta determinados. Las políticas adoptadas para el logro de un objetivo específico pueden requerir que unas políticas se apliquen solas y otras en forma complementaria o en combinación con varias. También existen políticas que son mutuamente exclusivas; otras tienen efectos en un plazo relativamente corto, mientras que hay políticas cuyos resultados sólo se logran en el largo plazo. Hay políticas que difieren en el grado en que demandan recursos escasos y varían en su capacidad para utilizar los más abundantes. Algunas tienen impacto directo en la producción, mientras que otras tienen un efecto indirecto al cambiar el medio ambiente en el cual el agricultor realiza inversiones y decide sobre la producción en su finca. Para facilitar la identificación de políticas alternativas relevantes, y escoger aquellas que son más efectivas, se necesita un marco de referencia. Esto es lo que proporciona una estrategia del desarrollo rural.

Con este enfoque, una estrategia para el desarrollo agropecuario puede verse como un marco de referencia para la aplicación de un grupo consistente de políticas, actividades y acciones dentro de ciertas restricciones que en conjunto constituyen una fuerza lanzada en una dirección



particular para el logro de una meta específica,

Una definición clara de la estrategia es importante, por que las estrategias que son distintas usan los recursos en formas diferentes. Las estrategias que están bien definidas permiten una mejor combinación de los recursos para el logro de los objetivos previamente propuestos. No obstante, es posible encontrar en la práctica el desarrollo de políticas sin un marco de referencia, es decir sin una estrategia claramente definida. Esto ocurre tanto en el plano macroeconómico como en el de la planificación agrícola.

Los países de menor desarrollo relativo conceden poca atención a definir las estrategias que se requieren para lograr sus objetivos del desarrollo. Parte del problema se encuentra en el hecho de que muchos planes fallan en distinguir entre objetivos, estrategias y políticas. Esto ocurre cuando un objetivo, que es un fin, se toma al mismo tiempo como una estrategia, o sea un medio para lograr un fin y no se tiene en cuenta la necesidad de un marco de referencia uniforme para las políticas que se requieren.

b. Tipo de estrategias,

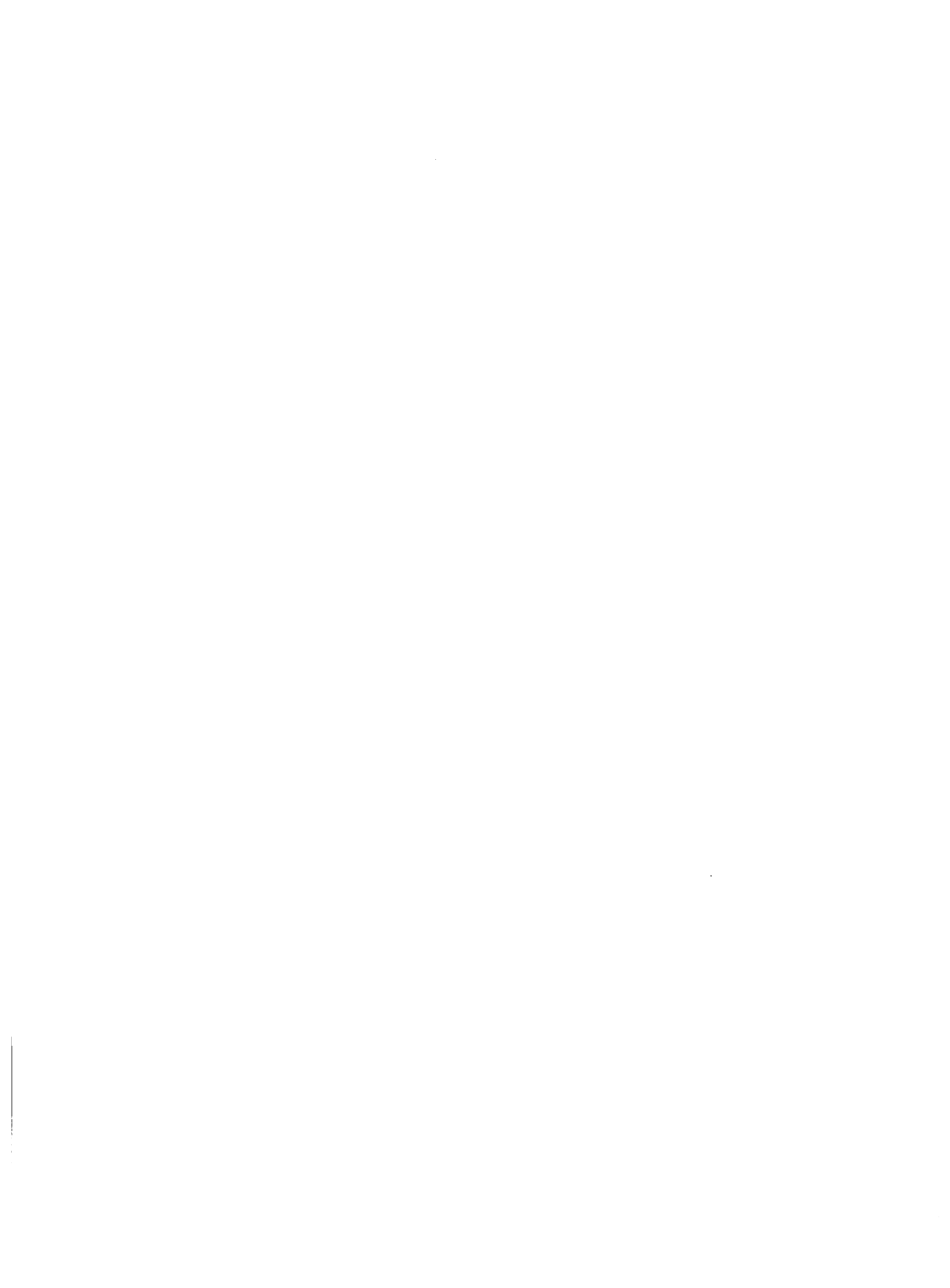
Tal como se anotó antes, algunas estrategias han sido impulsadas y promovidas por organismos financieros internacionales. Así por ejemplo, el Cuadro 1, preparado por Rondinelli, muestra un perfil comparativo de tres estrategias usadas respectivamente por el Banco Mundial, algunos organismos de las Naciones Unidas y la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) de los Estados Unidos.



En el cuadro se señalan para cada agencia los grupos hacia los cuales se dirige la estrategia, los objetivos de la estrategia misma, las principales suposiciones y percepciones del problema, las premisas operacionales y finalmente los enfoques para realizarla.

Es importante destacar que las tres estrategias resumidas y comparadas, aunque difieren en su contenido y contexto, buscan objetivos similares y presentan puntos de enfoque comunes. Por ejemplo todas están de acuerdo en la gente a la que va dirigido el desarrollo rural (agricultores sin tierra, medieros, desempleados o subempleados en áreas urbanas o rurales), todas hacen referencia a políticas de aumento de producción y productividad, así como al aumento de oportunidades de empleo; y cada una busca crear un sistema de producción capaz de proporcionar a la mayoría de la gente cómo suplir sus necesidades básicas más allá de un margen de subsistencia. Implícitamente en todas se plantea la necesidad de crear sistemas de conexión espacial entre las áreas rurales y zonas urbanas; también se pretende aumentar y mejorar el acceso a los servicios necesarios para el desarrollo rural. Finalmente, todas tienden a crear economías productivas de base regional autosostenida conectada a una economía nacional.

2. El papel de la Empresa Agropecuaria en el Desarrollo Rural. Cualquiera que sea el tipo de estrategia del desarrollo rural que se promueva, presupone desarrollo agrícola que a su vez implica el proceso de aumentar la producción y productividad agropecuaria, todo lo cual descansa en la empresa. De ahí nace la importancia que adquiere la misma dentro del proceso de desarrollo rural, ya que la producción agrícola total de un país o región se compone de las producciones de todas las empresas agropecuarias, fincas o unidades que en





Cuadro 1. Perfil Comparativo de Estrategias de Asistencia Internacional para el Desarrollo Rural Integrado\*

	Enfoque del Banco Mundial. Estrategia de coordinación funcional.	Enfoque de las Naciones Unidas. Estrategia para la modernización rural.	Enfoque de AID. Estrategia de desarrollo integrado.
GRUPO OBJETIVO	<p>Aproximadamente 40% de la población en naciones en desarrollo que están en una pobreza extrema (con ingresos menores de US\$ 50 al año) o en pobreza relativa (con ingresos menores de un tercio del promedio nacional)</p> <p>Agricultores de pequeñas fincas, arrendatarios y campesinos sin tierra.</p>	<p>Los agricultores y campesinos de bajos ingresos que viven en áreas rurales fuera de las ciudades y caseríos</p>	<p>La población de bajos ingresos o la que vive fuera del sector agrícola.</p> <p>Fincas familiares de subsistencia, oficinas de pastor, trabajadores sin tierra, trabajadores locales sin empleo, empresarios en pequeña escala y artesanos.</p>
OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la producción y productividad de la agricultura</li> <li>2. Aumentar el empleo e ingresos de los pobres rurales</li> <li>3. Proporcionar el máximo del porcentaje aceptable de alimento, refugio, educación y servicios médicos</li> <li>4. Diversificación de las bases económicas de las comunidades rurales</li> <li>5. Reducir el número total de gente que vive en relativa y absoluta pobreza</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convertir regiones rurales de subsistencia en áreas de agricultura comercial</li> <li>2. Modernizar a los habitantes rurales y cambiar sus actitudes hacia el desarrollo</li> <li>3. Aumentar el ingreso per capita de la población económicamente activa</li> <li>4. Asegurar el mínimo de alimentación y nutrición básica requerida</li> <li>5. Reducir la salida de la población de áreas rurales a las áreas urbanas</li> <li>6. Reorientar y diversificar las economías rurales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer las instituciones locales para integrar la mayoría pobre en el desarrollo</li> <li>2. Aumentar y diversificar la producción agrícola</li> <li>3. Integrar el desarrollo agrícola industrial y comercial</li> <li>4. Mejorar la nutrición</li> <li>5. Facilitar la infraestructura necesaria y aumentar el acceso del pobre a los servicios y demás facilidades</li> <li>6. Incrementar el empleo y mejorar la distribución de insumos</li> <li>7. Fortalecer o crear conexiones entre centros rurales o urbanos en un sistema regional espacial</li> </ol>



Continuación Cuadro No. 1.

PRINCIPALES SUPOSICIONES Y PERCEPCION DEL PROBLEMA			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La pobreza rural se debe a la baja productividad agrícola y a la carencia de diversificación económica en las áreas rurales</li> <li>2. El campesino pobre tiene un acceso limitado a los servicios y a la tecnología</li> <li>3. Los intereses creados limitan las oportunidades para la productividad y expansión del empleo rural</li> <li>4. Lenta transferencia de población rural además de la baja productividad agrícola</li> <li>5. Inequitativa distribución de los beneficios del aumento de la producción</li> <li>6. Tenencia de la tierra, fragmentación y producción compartida, limitan la oportunidad para incrementar la productividad</li> <li>7. Los insumos deben ser coordinados funcionalmente a fin de tratar con una variedad de problemas relacionados entre sí</li> <li>8. La calidad de vida en las áreas rurales puede ser mejorada a través de movilizaciones de limitados recursos de tierra, capital y trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja productividad en agricultura debido a la persistencia de actitudes tradicionales, costumbres y estructuras institucionales</li> <li>2. Pequeñas proporciones de recursos nacionales se invierten ahora en producción agrícola</li> <li>3. Los sistemas tradicionales del régimen de tenencia de la tierra perpetúan la agricultura de subsistencia</li> <li>4. La carencia de infraestructura, tecnología apropiada, servicios y facilidades en áreas rurales restringen la producción</li> <li>5. La diferencia de ingresos de los trabajadores rurales y urbanos es causa primaria de migración rural</li> <li>6. Los cambios en técnicas de producción, de formas primitivas a modernas, pueden incrementar la producción agrícola y reducir la diferencia de ingresos</li> <li>7. Una coordinación de insumos, de servicios, facilidades e infraestructura, puede transformar las comunidades tradicionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las dos metas (incremento de la producción e igualdad social) son consistentes y están interrelacionadas</li> <li>2. El aumento de la productividad agrícola depende del aumento en el acceso de pequeños agricultores a los insumos productivos, tecnología, recursos financieros y mercados</li> <li>3. Se debe crear instituciones locales para entregar insumos y mantener el crecimiento</li> <li>4. La equidad requiere expansión del empleo y desarrollo de los recursos humanos</li> <li>5. Los sistemas regionales espaciales no están horizontal ni verticalmente integrados, impidiendo la creación de la economía espacial nacional</li> <li>6. El crecimiento autosostenido requiere sistemas de producción intergrados funcional y espacialmente</li> </ol>	



Continuación Cuadro No. 1.

PREMISAS OPE-RACIONALES			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El éxito del desarrollo rural requiere un fuerte apoyo del Gobierno Nacional</li> <li>2. Los programas rurales pueden ser diseñados para alcanzar grandes logros a muy pequeño costo</li> <li>3. Los insumos deben ser suministrados a través de sistemas de distribución a bajo costo</li> <li>4. Las organizaciones y cooperativas rurales son elementos esenciales de un sistema administrativo</li> <li>5. El control central debe ser balanceado con una planificación y proyectos especialmente descentralizados</li> <li>6. En la planeación e instrumentación se requiere la participación popular</li> <li>7. El aumento de la educación es un requisito para los planificadores y administradores locales</li> <li>8. Los costos del proyecto deberán ser recobrables para generar el capital</li> <li>9. Para las áreas rurales se debe desarrollar paquetes tecnológicos apropiados y adaptables</li> <li>10. Se deben proveer en una forma coordinada las facilidades y servicios sociales suplementarios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe analizar los factores geográficos y ecológicos adversos; así mismo deben probarse las soluciones apropiadas a cada región rural</li> <li>2. Los proyectos deben generar recursos económicos para inversiones directas en empresas productivas y servicios sociales</li> <li>3. La tecnología agrícola debe ser transformada y adaptada a una nueva tecnología para aumentar el producto</li> <li>4. Se debe inducir los cambios institucionales y sociales para transformar y modernizar las comunidades rurales</li> <li>5. Los mecanismos políticos y administrativos deben ser diseñados especialmente para realizar programas rurales</li> <li>6. Los servicios, facilidades, técnica, ingresos administrativos e infraestructura deben combinarse en "paquetes mínimos"</li> <li>7. Los programas se deben implementar dentro de un plan regional y un marco de referencia del desarrollo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las prioridades de inversión deberán balancear las áreas rurales y urbanas</li> <li>2. Las consideraciones espaciales deben tomarse en cuenta en la distribución de la infraestructura y los servicios del proyecto</li> <li>3. Las estrategias de planificación deberán explicar el desarrollo de componentes especiales en la base de jerarquía nacional, mercado de poblados pequeños, ciudades pequeñas e intermedias</li> <li>4. Los programas deben enfatizar alimento doméstico, producción y mercado</li> <li>5. La implementación exitosa requiere desarrollar y probar tecnologías apropiadas</li> <li>6. Los programas de mejoramiento son preferibles a los programas de asentamiento y colonización en gran escala</li> <li>7. El énfasis podría estar en servicios sociales de pequeña escala, infraestructura y facilidades de apropiado tamaño</li> <li>8. La planificación desde la base y la participación local en el desarrollo rural son esenciales para la realización exitosa</li> </ol>	



Continuación Cuadro No.1.

ENFOQUE PARA LA REALIZACION	<p>1. No es recomendable un sólo enfoque. La coordinación funcional de insumos es considerada esencial en cualquier estrategia</p> <p>2. Experimentar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El enfoque de "paquetes mínimos"</li> <li>b. Programas de desarrollo de nivel nacional o de áreas de amplio espectro</li> <li>c. Programas sectoriales o espaciales suplementariamente coordinados con proyectos de desarrollo rural</li> </ul> <p>3. El Banco provee asistencia técnica y financiera en investigación, diseño e instrumentación de proyectos</p>	<p>1. No es recomendable un sólo enfoque. La transformación rural podría ser el objetivo básico de cualquier estrategia integrada</p> <p>2. Evaluar los programas en marcha en varios países en vías de desarrollo para determinar la mejor manera de convertirlos en proyectos integrales</p> <p>3. Las Naciones Unidas proveen asistencia técnica en diseño y evaluación de proyectos exitosos para aplicación potencial en otros países</p>	<p>1. Cada país debe determinar el acceso apropiado a un enfoque basado en las necesidades y capacidades internas-componentes espaciales y funcionales deberán estar integrados en cualquier estrategia</p> <p>2. Los programas y proyectos deberán ser diseñados con guías generales y premisas operacionales establecidas pero comprobadas en la experiencia pasada</p> <p>3. A.I.D. provee asistencia técnica y financiera a través de las misiones de los países para programar y diseñar proyectos y fondos para los componentes de acuerdo con las prioridades de Asistencia al Desarrollo de la A.I.D.</p>
-----------------------------	--	--	---

Rondinelli, D. A. y Ruddie K. (7).





él se encuentran. El desarrollo agrícola entonces depende en buena parte de la buena administración de todas y cada una de las empresas, no importa lo pequeño de su dimensión, volumen de negocio o lo sencillo de su organización.

3. Las tendencias actuales de la administración de empresas agropecuarias 1/.

a. Las posibilidades.

Si se hace abstracción del contexto que se ha descrito en los párrafos precedentes y si se toma como ejemplo para fines ilustrativos a los adelantos tecnológicos, el amplio uso de las microcomputadoras y el consiguiente avance de la informática, se podría decir que los agricultores del mañana deberán ser y serán mejores agrónomos y mejores criadores de ganado, mejores comunicadores y mejores comercializadores. No están por tanto dispuestos a vender sus productos en ningún mercado sin antes tener un buen conocimiento del proceso, insistirán en informarse sobre todos los aspectos del mercado, incluyendo acceso a los recursos, información de precios, mercados futuros, etc. En síntesis, este tipo de agricultor será un administrador excepcional del tiempo y de la energía.

El próximo siglo traerá un crecimiento y una nueva interrelación entre los patrones de agricultura y otras industrias y entre la agricultura y la ciencia. Con esta alianza vendrán nuevos cultivos, nuevos y mejores animales de crianza y nuevas y mejores máquinas para

---

1/ Rosenblun, J. E. (edited). Agriculture in the Twenty-First Century. A Wiley Interscience Publication. John Wiley & son. 1983. Pág. 188.



reemplazar los músculos y la energía, logrando una alta productividad. Como resultado de esto el productor de ahora en U.S.A. que produce para 80 personas (25 de las cuales viven en otros países), podrá producir para 200 personas. Ello se explica en parte porque el agricultor de U.S.A. es considerado líder entre las industrias que adoptan la tecnología, en especial la de computador. Algunos investigadores creen que los agricultores de U.S.A. conocen más de las computadoras y su uso y son mejores usuarios de las mismas, que los de cualquier otra industria. Por ejemplo, en muchas empresas de los Estados Unidos hay en uso una nueva generación de maquinaria que determina la densidad y profundidad de siembra y mezcla de los concentrados para el ganado.

Esta rápida adopción de tecnología de hoy nos da una idea de lo que es de esperar en el futuro. Es razonable asumir que en el futuro los robots computadoras harán mucho por la agricultura. Las unidades de memoria permitirán a las máquinas aprender el trabajo de los operadores humanos y más tarde realizarlos directamente, sin la guía humana.

Para el año 2000 es de esperar que se requiera una menor cantidad de energía, habrá menos trabajo manual y por tanto menos fatiga para el agricultor y definitivamente se requeriría menor cantidad de suelo para la producción agropecuaria. Los ahorros en energía y trabajo manual vendrán de la simplificación de las operaciones usadas en la preparación del suelo para el cultivo, así como en aquellas necesarias durante el crecimiento del mismo. Se está desarrollando actualmente en Italia una maxicultivadora que efectúa nueve funciones al mismo tiempo, puede arar el suelo, incorporar residuos de la cosecha anterior, rastrear y nivelar, hacer los canales de drenaje, sembrar, fertilizar y aplicar insecticidas y herbicidas, todo en sólo momento.



Los ahorros en suelo vendrán como consecuencia del desarrollo de mejores variedades de plantas, tipo de ganado, así como de la expansión del cultivo hacia el agua o cultivo hidropónico. Es de esperar un número variado de cultivos hidropónicos en los cuales se cosechan algunos de los principales alimentos de manera especial aquellos que se desarrollan mejor en soluciones nutritivas que en el suelo. Por otra parte habrá un gran desarrollo de la acucultura.

"Podemos mirar hacia el futuro el desarrollo de una nueva ciencia de "monitoreo"; monitoreo de las opiniones de los ciudadanos, incluyendo los agricultores, monitoreo del estado del tiempo, monitoreo de la temperatura interna de las frutas y semillas, monitoreo de la humedad, monitoreo de bancos de nubes, monitoreo de ofertas y precios alrededor del mundo, monitoreo y más monitoreo". 1/

Existirá por tanto mucho más información acerca de las tendencias del pensamiento de los ciudadanos, incluyendo campesinos y agricultores comerciales. En síntesis, el agricultor del futuro gastará más tiempo y esfuerzo en autoexamen y en examen de información con el uso de la microcomputadora y de la telecomunicación, que en las operaciones normales de su empresa.

Todo lo anterior requerirá la revisión de las políticas del sector agropecuario para adecuarlas a las nuevas condiciones que plantea el futuro. Es de esperar por tanto políticas de precios más flexibles, ya que habrá una tendencia hacia la disminución del riesgo y la incertidumbre al disponerse de mayor, mejor y más oportuna información sobre condiciones de oferta, demanda, costos de insumos, etc.

1/ Rosenbluh op cit. p. 184



Es de esperar también una mejor organización de los productores para examinar e intercambiar la información de que se dispone. Será una verdadera revolución en la administración de las empresas que tendrá implicación en todos los niveles de decisión.

b. Las realidades.

El panorama descrito para el agricultor-administrador norteamericano del año 2000, está lejos de ser alcanzado por el productor-administrador latinoamericano, al menos en proporciones que sean significativas. Ello se debe a que la tendencia actual es al mantenimiento de los tradicionales tipos de empresa, los cuales están estrechamente ligados a la tenencia de la tierra.

En efecto, los esquemas de reforma agraria fueron reemplazados por estrategias de desarrollo rural en las cuales el énfasis es producción y productividad, dejando por fuera la formación de empresas de autogestión o mejor dicho el afrontamiento del problema de la tenencia de la tierra.

Las estrategias diseñadas y promovidas por tres organizaciones internacionales descritas atrás se basan en una muestra de 78 países, 13 de los cuales eran latinoamericanos, nos permiten reafirmar que los tipos de empresa predominantes no sufrirán cambios sustanciales en un futuro cercano, si no se cambian o se introducen nuevas estrategias que permitan un cambio en los tipos de explotación existentes.

Dentro de este contexto, los administradores de empresas agropecuarias seguirán confrontando el riesgo y la incertidumbre por tanto sus procesos de decisión no cambiarán mucho de los actuales patrones. Se seguirán usando las "herramientas" de contabilidad, registros, etc., así como





la conducción de los procesos de producción y gestión empresarial sin cambios muy significativos.

No obstante, debe señalarse que en algunos países como: Argentina, Brasil, Colombia y México, por ejemplo, los movimientos cooperativos y de otras empresas asociativas, han producido y tienden a producir cambios en la administración de la empresa en la misma dirección descrita en los párrafos precedentes.

Es decir se esta produciendo un cambio en el tipo de administración tradicional hacia uno que involucre la introducción de las microcomputadoras con su consecuente uso de la informática todo lo cual tiende a tener un administrador mejor informado para tomar sus decisiones y al uso de procedimientos administrativos que tienda a disminuir en cierto grado el riesgo y la incertidumbre. Por otra parte la modernización de la agricultura o sea la adopción de una tecnología que ayude a tener una mayor productividad no solo en la agricultura y la ganadería también ha sido factible en empresas de carácter cooperativo como por ejemplo: Argentina, Brasil. No obstante esta tendencia es poco significativa si se toma en cuenta la agricultura y área rural en su conjunto. En efecto el movimiento cooperativo representa alrededor de un 7% del total de la población total de América Latina. 1/

---

1/ OEA. Departamento de Estudios Sociales. Proyecto Plurinacional de Cooperativas. Datos preliminares. 1983. El total de cooperativas en 1983 es de 78,966 para 29 países con un total de 16,942.671 socios. La población rural se estima en 118,284.000 habitantes. No se tiene información sobre cuántas de estas cooperativas son del sector agropecuario.



En resumen si en la próxima década no hay un cambio drástico en las políticas y estrategias de desarrollo agrícola y rural que cambie los tipos de empresa, será muy difícil tener un gran cambio en la administración de las empresas agropecuarias. Esto no quiere decir que las actuales empresas clasificadas en el grupo privado no puedan tener cambios significativos ya que esto es posible en la medida en que estas se orienten a firmas comerciales dejando la agricultura de subsistencia.



## REFERENCIAS

1. BANCO MUNDIAL. Desarrollo Rural, documento de Política Sectorial. Washington, D.C. 1975. p.3.
2. CONFERENCIA REGIONAL DE LA FAO para América Latina, 13, Panamá, 1974. pp. 1-6.
3. GOVERNMENTAL AFFAIRS INSTITUTE. Agricultural Implementation Project, Management Plan of Agricultural Development. Washington, D.C., 1976, III-48-59.
4. IICA, Fondo Simón Bolívar. Informe de actividades, San José, Costa Rica, 1978. p.2.
5. KLONGLAN, G.E. et al. Toward a methodology for rural indicators in Rural Development. Iowa State University. Department of Sociology and Antropology. Semanary Report. 1977. pp. 16-19.
6. MOSHER, A.T. Thinking about rural development, Agricultural Development Council. Zn New York, 1976, pp.10-15.
7. RONDINELLI, D.A. and RUDDLE, K. Coping with Poverty in International Assistance Policy and Evaluation of Spacially Integrated Investment Strategies. World Development (Great Britain). No. 6, 479-497. 1978.
8. ROSENBLUN, J. E. (edited). Agriculture in the Twenty First Century. A Wiley Interscience Publication. John Wiley & son. 1983. Pág. 188.
9. RUTTAN, V.W. Integrated Development programs: A skeptical perspective. s.l. Agricultural Development Council. Staff paper. 1975, p.4.
10. WEITZ, R. Integrated Rural Development. The Rehovot approach. Settlemente Study Centre. Rehovot Publications in Problems of regional Development No. 28. Israel 1980. 92 p.

IICA  
E14-G934

Autor

Título Tendencias actuales de  
Administración de empresas  
ciarias

Fecha Devolución Nombre del solicitante

8 NOV 1991 Juan R.