

January 1992

## El enfoque empresarial para la planificación y administración explotaciones pecuarias

Dr. Héctor Horacio Murcia

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Murcia, D. H. (1992). El enfoque empresarial para la planificación y administración explotaciones pecuarias. *Revista de la Universidad de La Salle*, (19), 27-36.

This Artículo is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# EL ENFOQUE EMPRESARIAL PARA LA PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EXPLOTACIONES PECUARIAS

---

DR. HÉCTOR HORACIO MURCIA\*

## 1. Introducción

La situación que se vive en la actividad agropecuaria a nivel nacional e internacional, lleva a todas las personas que a ella se vinculan a mirar su avance dentro de un contexto que tenga en cuenta todos los factores que influyen en su desarrollo. En este propósito cobra creciente trascendencia la importancia de llevar a la práctica los principios de la *Gestión* y el *Desarrollo Empresarial Integral*, tanto para crear como para consolidar empresas que se organicen en cualquiera de los sectores económicos.

Sin embargo, «crear y consolidar empresas» o «la búsqueda de la eficiencia y de la calidad total en la marcha empresarial» no son propósitos que se pueden lograr exclusivamente por los productores, puesto que dentro de los diversos factores que influyen en sus decisiones muchos se escapan de su control y pertenecen al ambiente externo de su unidad productiva o del entorno dentro del cual se ubica.

---

\*Ingeniero Agrónomo U. Nacional de Colombia. M. Sc. en Economía Agraria. Oklahoma State University. Especialista en desarrollo Empresarial Agropecuario.

Es evidente que la actividad pecuaria debe participar también de este enfoque, para poder visualizar su avance a nivel de la unidad productiva o industrial dentro de un marco estratégico de referencia que considere las posibilidades y limitaciones que le ofrecen, de conformidad con una tendencia globalmente difundida que obliga a actuar con una *mentalidad empresarial* adecuadamente fortalecida con la disponibilidad de información precisa y actualizada.

La necesidad de agrupar la orientación de los enfoques centrados en aspectos aislados de la actividad productiva (que normalmente se vive también en la explotación pecuaria) se hace aún más palpable en la actualidad cuando se reitera enfáticamente la urgencia de llevar a cabo procesos dinámicos de modernización de la labor agropecuaria en su conjunto, para afrontar los retos de la «internacionalización», la «apertura» y la «liberalización económica», temas en boga en estos días.

Los desafíos que afronta el productor o empresario agropecuario y quien pretende orientarse por este tipo de actividades hacen deducir, por lo tanto, que debe contarse con un marco de análisis que permita conocer y comprender todas las variables que en una u otra forma influyen en sus decisiones para saber cómo proceder a desarrollar de mejor manera sus acciones.

Este contexto de estudio, que parte de una revisión de los aportes técnicos que históricamente se han hecho y que ha servido de referencia para muchas personas, quienes desde 1978 han utilizado su planteamiento para formular proyectos tanto de formación como de mejoramiento de empresas en el sector agropecuario y rural (entre ellas muchísimas pecuarias), conforma en la actualidad un instrumento válido para la organización empresarial que ha sido llevado hasta una base de sistematización y del cual se hará referencia en el presente artículo.

## **2. Evolución histórica del concepto de la finca como «empresa agropecuaria». Confrontación con la actividad pecuaria**

Diversas etapas se pueden distinguir dentro de la evolución del concepto de la *Empresa Agropecuaria*, aplicado por ejemplo al caso de la finca o unidad productiva. Estas fases (las cuales se resumen

a continuación), se han considerado como importantes hitos para sentar las bases de lo que actualmente se denomina como el *Desarrollo Empresarial Agropecuario*, que en gran parte puede ser también ejemplificado con el caso de la explotación pecuaria.

Inicialmente se hizo énfasis en la importancia básica de *producir*, dentro de un enfoque primordialmente técnico que es todas maneras el propósito primario de toda empresa. En la actividad pecuaria en Colombia y otros países latinoamericanos, esta orientación se ha hecho evidente en el reiterado interés que se ha prestado al estudio de los parámetros productivos y reproductivos, a los tipos de alimentación suministrados a los animales, al análisis de las características de las diferentes razas predominantes y a las condiciones de salud y manejo, temas todos de notable importancia y básicos para el manejo empresarial de las explotaciones de este sector.

Probablemente los criterios económicos de obtención de la *ganancia* iban siempre unidos a la importancia de lograr el *producto*, pero en la actividad agropecuaria en general, la inclusión de los *análisis económicos* como tal fue hecha posteriormente al enfoque productivista tradicional. Es innegable que esta misma situación se ha presentado también en la actividad pecuaria y que sólo con la realización de estudios específicos que incluyeron análisis generales de los mercados nacionales, de la consideración de los mercados regionales y de la dinámica de las ventas y comercialización de los renglones ganaderos, así como el interés creciente que se observa por manejar informaciones sobre costos de producción y precios de sus productos en las actividades investigativas, se reafirma el empeño por unir las consideraciones económicas a los procesos de generación y transferencia de tecnologías agropecuarias.

Más adelante se incorporaron a los estudios de fincas los principios y funciones de la *administración*, que en el campo industrial venían siendo usados desde comienzos del siglo veinte; la empresa agropecuaria recibió mucho más tarde estos tipos de avances y aún hoy existe lentitud y escasa difusión de su uso. Este planteamiento se hace extensivo también al concepto de la *gestión*, que para muchos especialistas se ha hecho equivalente a los términos de *administración y manejo* (Management), considerándola como el conjunto de técnicas y operaciones que debe llevar cada uno de los

principios administrativos (planear, organizar, controlar, dirigir, coordinar, evaluar, etc), reconociendo el carácter «gestionable» de la administración.

No obstante, considerando el marco empresarial que por varios años se ha venido definiendo y trabajando, para el caso agropecuario se ha lanzado y aplicado una propuesta práctica por parte del autor de este documento (utilizada en actividades de investigación, capacitación y transferencia de tecnología), en el sentido de que el concepto de la gestión se extienda a todos los campos que tienen relación con el desarrollo empresarial agropecuario (externos e internos a la empresa).

De todas maneras, por cualquier ángulo que se quiera ver el proceso de administración o de gestión y aunque se han hecho significativos aportes conceptuales en campos específicos pecuarios como los de la planificación de hatos y registros específicos, es indudable que mucho debe hacerse en esta actividad para incorporar en forma masiva los procedimientos, técnicas y metodologías administrativas.

Dentro de la revisión histórica se indica a continuación que en los enfoques teóricos se vino luego a dar trascendencia a la necesidad de destacar al *hombre* como destinatario final de todos los resultados logrados en la actividad productiva, o sea que se recalcó el papel de la empresa como base para el desarrollo social. Este es un punto que no puede desligarse también de la producción pecuaria, al observar la gran cantidad de familias que tienen relación con esta labor y la trascendencia que puede tener este tipo de producción en el ámbito de comunidades y regiones de los países, desde el punto de vista de elemento que contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes del sector.

A continuación se presentó el planteamiento de la finca como Empresa Integral<sup>5</sup>, dentro del cual se relievó la urgencia de considerar sus características mínimas a nivel interno, interactuando dentro de un ambiente externo que la rodea. Esta orientación, señalada desde 1978, ha servido como cimiento básico para guiar la gran cantidad de esfuerzos empresariales agropecuarios llevados a cabo, entre los cuales se ha incluido a la explotación pecuaria.

Como muestra de este creciente interés por incorporar los conceptos básicos de la *administración* y del *desarrollo empresarial* a la actividad pecuaria, se ha hecho un esfuerzo grande por introducir

sus conceptos en la formación de los profesionales y técnicos vinculados con estos campos, como se ha podido apreciar en la formulación y la realización práctica de un programa para dictar un Curso sobre Planificación y Evaluación de las Empresas Pecuarias, que se ha impartido en varias facultades latinoamericanas de Medicina Veterinaria y de Zootecnia y particularmente desde 1985 en la de la Universidad Nacional de Colombia en Santafé de Bogotá<sup>6</sup>.

Especial énfasis se ha dado también a la necesidad de adecuar los criterios de decisión a las condiciones de vida de las familias campesinas, para quienes se considera que la unidad económica no es básicamente la finca sino precisamente el *núcleo familiar*. En este caso es notorio observar el enfoque que se ha dado a los trabajos con *granjas integrales autosuficientes*, en los que la actividad pecuaria es un componente del proceso mancomunado que se lleva para la obtención de diversos rubros productivos.

Así mismo, la importancia de ver la finca dentro de un ambiente regional, nacional e internacional se ha venido reafirmando en forma paulatina, hasta llegar en la actualidad a destacarse la necesidad de pensar en los retos de la *apertura* y del *comercio internacional*. De este punto de vista no escapa la explotación pecuaria y es así como en todos los procesos de formulación y ejecución de proyectos que tienen relación con este rubro, se ha hecho reiterado énfasis sobre la necesidad de considerar el influjo positivo y negativo de estos desafíos en la determinación de las decisiones del productor.

Como se puede apreciar en todo este recuento histórico, es posible deducir que el marco del desarrollo empresarial que hoy se utiliza como base de orientación para los esfuerzos que en este sentido se llevan a cabo, no surge de un deseo transitorio de cambio o de imitación sin ética (que campea por todos lados, dentro de los problemas que afronta la realidad laboral nacional e internacional), sino que responde a un proceso científico de revisión de información técnica, de formulación de aportes académicos y de comprobación con muchas experiencias prácticas desarrolladas con esta base de referencia.

### 3. Un planteamiento moderno e integral de la finca como «empresa agropecuaria»

En virtud de la situación vigente en el campo de la producción agropecuaria se hace evidente la necesidad de ubicar a las fincas dentro de un concepto moderno e integral de *Empresa* para saber en qué puntos se debe apoyar o mejorar su acción.

En tal sentido, se formula este planteamiento (con base en conceptos desarrollados a lo largo de este proceso de análisis) en los siguientes términos<sup>5</sup>:

En una Empresa Agropecuaria de Producción debe lograrse:

- Un uso racional, ordenado y equilibrado de sus recursos internos para obtener una *producción adecuada*.
- Un cubrimiento de sus costos y gastos para llegar a obtener la *ganancia* en términos económicos.
- Una administración y gestión apropiada de sus recursos para conseguir que los buenos resultados se mantengan en una forma continua, o sea constituir la base de lo que se considera como el *desarrollo sostenido o sostenible*.
- Una repercusión de estos logros en el *beneficio social* de las personas que se relacionan con la Empresa.

*En una u otra forma, estos propósitos deben ser también cuidadosamente analizados en función de los objetivos que se persigan por tipo de Empresa, pues es indudable que existen diferencias en el énfasis en los logros que se pueden buscar tanto en las fincas de la llamada «economía campesina» o en proyectos de beneficio social, como en el ámbito de las unidades comerciales en las que prima el concepto comercial de la ganancia.*

*Estos criterios son aplicables plenamente a la actividad pecuaria al conocer la composición del total de unidades productivas que se orientan por este tipo de renglón, entre los que se encuentran tanto pequeños predios de tipo familiar hasta empresas comerciales que efectúan actividades productivas o industriales sobre su base.*

De todas maneras, para unos u otros, todo esto debe ser visto también dentro de un marco de factores externos de tipo nacional (Gobierno, Instituciones, otras estructuras y fuerzas presentes en el país) e Internacional que en una u otra forma influyen en la creación y desarrollo de empresas agropecuarias.

#### 4. Aplicaciones de estos criterios para el apoyo a la actividad pecuaria

##### *a. Avances metodológicos y de aplicación de estos conceptos a experiencias prácticas:*

Múltiples labores han sido efectuadas en Colombia y en otros países latinoamericanos a los cuales se ha proyectado esta acción, para tratar de promover el uso masivo de estos enfoques. En las Memorias de otros eventos se hace mención específica a los avances logrados hasta el día de hoy<sup>2</sup>.

Este esfuerzo ha sido desarrollado con detalles completos para el caso agropecuario, llegándose entre otros aspectos a establecer Procedimientos Modernos e Integrales básicos para el Diagnóstico y Planeación de cualquier unidad productiva del sector, expandiéndose su enfoque también hacia los ámbitos de la transformación y los servicios.

Adicionalmente, se han determinado metodologías que pueden ser aplicables tanto para los procesos de Creación como para los de Apoyo al Desarrollo y Asistencia Técnica a fincas o empresas ya establecidas. Estas metodologías, con ampliaciones y ajustes hoy se difunden a nivel nacional por quienes han participado en los procesos de capacitación auspiciados por el *Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)*, *COLCIENCIAS*, el *Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia* y la *Fundación para el Desarrollo Empresarial del Sector Agropecuario (FUNDESAGRO)*<sup>7</sup>.

Con base en estos procesos y actividades de capacitación, para el caso de la actividad pecuaria se han desarrollado muchos ejemplos en temas tales como la elaboración de Proyectos para la Creación de Empresas basadas en renglones ganaderos de cría o de engorde y especies menores y para el Estudio y Mejoramiento de algunas ya establecidas, experiencias que sirven como apropiadas referencias para mostrar la viabilidad de la aplicación de estos enfoques y a los cuales se hace mención específica en presentaciones sobre el tema.

Básicamente, se ha tratado de llevar a la práctica una acción capacitadora que va desde lo que se ha llamado el «papel y lápiz» (significando las condiciones tradicionales de restricción en las que debe trabajar normalmente el técnico y productor latinoamericano, en los que carece hasta de calculadoras), hasta llegar al desarrollo

de una Metodología Sistematizada para el uso de computador, denominada SIEMPRE (Sistema de Identificación y Elaboración de Proyectos Empresariales Agropecuarios) PAZ (Programa de Asistencia Empresarial a Fincas y Empresas Agropecuarias), que en la actualidad se difunde a todo nivel, como base de apoyo para las actividades de Administración y Gestión Empresarial<sup>8</sup>.

Estas metodologías han sido actualizadas con planteamientos relativamente recientes en su aplicación a la actividad agropecuaria de producción como los de la *Planeación Estratégica*, la *Planeación Situacional* y la *Calidad y Gerencia Total*, cuyos aportes metodológicos son convenientemente reconocidos en cuanto a su autoría (respetando los criterios de la ética profesional) e identificados en cada etapa del proceso de análisis<sup>1,3,4,9,10</sup>.

*b. Realidad actual y proyección futura de la acción de apoyo en gestión empresarial:*

En la actualidad se labora ampliamente en el mejoramiento de los procesos de Diagnóstico Integral de Empresas o Actividades Empresariales como las mencionadas, considerando todos los factores indicados y buscando que los productores o ejecutores participen ampliamente en el proceso. Así mismo, se complementa el conocimiento que brinda el diagnóstico con la confrontación o comparación simultánea de lo que *es* en la actualidad, con el plano ideal de lo que *debe ser*; no obstante, en un planteamiento estratégico más cercano a la realidad, todas estas conclusiones se articulan con el plano de lo que *puede ser* y de *a a quien* corresponde una posible acción de solución dentro del plano operacional reflejado en la *voluntad de hacer*.

Todas estas labores se reflejan luego en una explicación de una situación, como alternativa al diagnóstico tradicional, en la que se entiende que la naturaleza o la realidad no está organizada de la misma manera que se ve en la academia, puesto que es indivisible y sin compartimientos estancos. De aquí surge la importancia de pensar y aplicar conceptos tan importantes como los de planeación de situaciones apoyados en el principio de la *producción social* en la que se reafirma que toda producción tiene indivisiblemente una *dimensión económico-social*, una *dimensión ideológica cultural*, una

dimensión *cognoscitiva*, una dimensión *jurídico-social* y una dimensión *ecológica espacial*<sup>4</sup>.

En síntesis, lo que se pretende es reflejar el Cuadro de Puntos identificados como positivos y negativos dentro de un diagnóstico integral y de las acciones de solución identificadas en una especie de Esquema de Situaciones a resolver en forma consolidada.

Finalmente, dentro de un proceso participativo de planificación en el que deben intervenir todas las personas interesadas, se procede a priorizar y determinar el orden de acciones a ejecutar por medio de métodos simplificados de jerarquización que contemplen todas las facetas involucradas en el manejo integral de la Empresa.

Con base en estos principios, hoy por hoy se adelantan interesantes esfuerzos, con el apoyo de entidades como FUNDESAGRO, que vale la pena destacar:

a. Elaboración de un *Material Simplificado*, basado principalmente en gráficos y esquemas sencillos, que permitan entender este proceso por personas con bajos niveles de formación en estos campos de la planeación.

b. Preparación de un *Material de Tipo Intermedio*, con mayor cantidad de información y cuadros y esquemas que pueden ser manejados sin computador, por parte de profesionales, técnicos y productores que laboran en la actividad agropecuaria y requieren de metodologías al acceso de las condiciones vigentes en su realidad.

c. Elaboración y continúa adaptación a la realidad agropecuaria colombiana y latinoamericana en general de *Programas simplificados de computador* que se basan en esta metodología y que por su sencillez de análisis y aplicación estén al acceso de todo el mundo, en cuanto a costos y facilidad de uso. Estos programas se han elaborado para aplicarse a muchas situaciones de la actividad agropecuaria y particularmente para los procesos de Identificación y Elaboración de Proyectos para crear Empresas o para los de Asistencia Empresarial a las que están en desarrollo (ejemplo del mencionado SIEMPRE; PAZ).

De todas maneras, estos programas no pretenden competir, apropiarse deslealmente de metodologías, desplazar o suplantar a otros que ya se usan a nivel del país, sino precisamente servir de complemento para quienes emprenden este tipo de labores.

Técnicos colombianos que trabajan en estas actividades por más de un cuarto de siglo han producido y ajustan estos materiales

con el apoyo de entidades como las mencionadas e instituciones interesadas. El objetivo principal es el de llegar a corto plazo a poner estos conceptos y técnicas de la gestión y gerencia empresarial al alcance de todas las personas interesadas para seguir formando grupos de individuos que divulguen y masifiquen el uso de estas metodologías a nivel nacional e internacional

### Bibliografía

- <sup>1</sup> FRED, David R., *La Gerencia estratégica*, Legis, Fondo Editorial, 1990, p. 369.
- <sup>2</sup> FUNDESAGRO, *Memorias de Reunión Nacional sobre creación y gerencia de empresas rentables de producción, agroindustria y servicios*, Bogotá, julio de 1991, p. 200.
- <sup>3</sup> KOTLER, P. y BLOOM, P., *Mercadeo de servicios profesionales*, Fondo Editorial Legis, serie empresarial, Primera reimpression, 1990, pp. 39-63.
- <sup>4</sup> MATUS, C., *Política, planificación y gobierno*, OPS, Washington D.C., 1987, p. 773.
- <sup>5</sup> MURCIA, H., *Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria*, IICA, Costa Rica, Serie de libros y materiales educativos, No. 36, 1982, p. 232.
- <sup>6</sup> MURCIA, H., «Aplicaciones prácticas de la administración del desarrollo empresarial a la educación agropecuaria a nivel universitario», en *Desarrollo de empresas en el agro*, Bogotá, 1986, p. 27-71.
- <sup>7</sup> MURCIA, H., «Proyectos para el desarrollo empresarial en los diversos sectores económicos», en FUNDESAGRO, *Seminario-taller, proyectos para la organización de empresas de producción, transformación y servicios con base en planeación estratégica*, Pereira, 1991.
- <sup>8</sup> MURCIA H., SIEMPRE PAZ, *Una metodología moderna y participativa para la creación y gerencia de empresas agropecuarias*, Plegable divulgativo, Bogotá, Colombia, 1992.
- <sup>9</sup> OGLIASTRI E., *Manual de planeación estratégica*, Tercer Mundo, 1989, p. 260.
- <sup>10</sup> SALLENAVE J. P., *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, p. 283.