

1-1-2013

Empresarización de los pequeños y medianos ganaderos del municipio de Aguazul Casanare a partir del convenio de cooperación técnica de pastos mejorados y banco de proteínas

Jorge Enrique Sánchez Lara
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Sánchez Lara, J. E. (2013). Empresarización de los pequeños y medianos ganaderos del municipio de Aguazul Casanare a partir del convenio de cooperación técnica de pastos mejorados y banco de proteínas. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/240

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS



“EMPRESARIZACIÓN DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS GANADEROS DEL MUNICIPIO DE AGUAZUL CASANARE A PARTIR DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE PASTOS MEJORADOS Y BANCO DE PROTEINAS”.

-Artículo-

JORGE ENRIQUE SÁNCHEZ LARA

BOGOTÁ, COLOMBIA
2013

“EMPRESARIZACIÓN DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS GANADEROS DEL MUNICIPIO DE AGUAZUL CASANARE A PARTIR DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE PASTOS MEJORADOS Y BANCO DE PROTEINAS”.

1. RESUMEN

El Plan de Desarrollo Municipal del año 2008- al 2011, estableció El Programa “E.P.A Pariente (Empleo Y Paz En Aguazul)” y en aras de buscar el mejoramiento de la productividad, la transformación y Empresarización del sector agropecuario, suscribió el convenio de cooperación contemplando la prestación del servicio de asistencia técnica, el fomento de la producción agropecuaria y la transferencia de tecnología, cuyos actividades fueron realizar un análisis detallado del entorno de la empresa (finca), capacitando a 30 productores en conceptos básicos de contabilidad, uso de registros de producción y/o libros contables, principios empresariales (manejo de la finca como una empresa productiva y sostenible) y a la vez implementando 150 hectáreas en pastos mejorados y 15 hectáreas en banco de proteína, como apoyo a la calidad de la alimentación de los bovinos buscando así la obtención de mayores ingresos y mejorando calidad de vida para los productores agropecuarios Aguazuleños.

Palabras Claves:

Empresarización, ganadero, convenio, pastos.

ABSTRACT

The Municipal Development Plan of 2008 - to 2011, established the "EPA Relative (Employment and peace in Aguazul)" and in order to pursue improved productivity, processing and corporatization of agriculture, signed the cooperation agreement contemplating the provision of technical support, promotion of agricultural production and technology transfer, whose activities were detailed analysis of the business environment (farm), 30 farmers training in basic accounting concepts, use of records production and / or records, business principles (farm management as a productive and sustainable) while implementing 150 acres in improved pasture and 15 ha in protein bank, to support the quality of feed for cows , looking to obtain higher incomes and improving quality of life for farmers Aguazuleños.

Keywords

Corporatization, livestock, convention, pastures.

2. INTRODUCCIÓN

En el municipio de Aguazul, Departamento de Casanare, para mejorar la productividad y competitividad del sector agropecuario, dentro del programa de gobierno “ **HUELLAS DE ESPERANZA, comprendido entre los años 2008-2011**”, y para ejecutarse en la vigencia fiscal del periodo del año 2011, traza la estrategia de “Mejoramiento de praderas y Empresarización de las producciones ganaderas”, al encontrar una serie de falencias que impiden a los ganaderos de la zona lograr ventajas competitivas acordes a las exigencias del mercado. Entre las falencias detectadas se encuentran algunas de carácter técnico, tales como la falta de calidad en la alimentación animal (pastos y forrajes); pero también se identifican debilidades en el aspecto administrativo, principalmente en el entorno a la carencia de organización y formalización de los ganaderos.

Esas falencias técnicas detectadas, afectan directamente la productividad para los ganaderos de la zona, en cuanto a que la misma, para el caso de los bovinos depende en buena parte de la cantidad y calidad de nutrientes que sean aportados por las especies forrajeras de las praderas, que en el caso del municipio de Aguazul (Casanare) la mayor parte de las praderas presenta bajos índices de eficiencia productiva, con evidentes signos de degradación, ocasionados por las prácticas inapropiadas de manejo; tanto en la fase de establecimiento, como en su fase productiva.

Es por ellos, que resulta necesario el fomento en procura del mejoramiento de praderas y la implementación de bancos de proteínas en el municipio de Aguazul, buscando con ello el mejoramiento de la alimentación del hato ganadero, el aumento en la capacidad de carga, el incremento de las ganancias de peso diario, la disminución de los intervalos entre partos, la disminución del área de rastrojo, el aumento del porcentaje de natalidad y por ende el incremento del inventario ganadero, al mejorar los niveles de productividad y competitividad en el sector ganadero del Municipio.

Con los mejoramientos técnicos, se espera impacten en asuntos administrativos y empresariales buscando que los productos y subproductos obtenidos en este renglón (carne, leche y sus derivados) se puedan posesionar de manera sólida en el mercado Local, Regional y Nacional; pero sin perder de vista que estos programas requieren de un manejo integral de las problemáticas, en donde los aspectos administrativos y de organización deben ser considerados como uno de los factores que ha de tenerse en cuenta en estos programas, si lo que se persigue es el mejoramiento de las condiciones de vida de los ganaderos. Es justamente el incorporar este aspecto administrativo y organizacional el que permite un abordaje integral de las problemáticas de los ganaderos, además de servir como instrumento en procura de la Empresarización, para contribuiría a mejorar o por lo menos

disminuir las problemáticas, consecuencia de la falta de planeación y organización en el sector ganadero de Aguazul.

En el caso del Municipio, la inversión estará enfocada al mejoramiento de la productividad, la transformación y Empresarización del sector agropecuario, todo ello buscando la obtención de mejores ingresos y calidad de vida para los productores Aguazuleños. El programa contempla la prestación del servicio de asistencia técnica, el fomento de la producción agropecuaria y la transferencia de tecnología. Dentro del programa se encuentra el Subprograma “Fortalecimiento y Fomento a la Actividad Pecuaria”, en el cual se contemplan las acciones necesarias para fortalecer, mejorar y/o apoyar la actividad pecuaria del Municipio.

A pesar de estos instrumentos, el sector ganadero, ha entrado en recesión, principalmente porque persiste el bajo nivel de especialización en los sistemas de producción (cría, levante o ceba), así como la constante renuencia del ganadero para hacer de su negocio una empresa, evidenciándose la situación en ferias ganaderas, subastas o mercados ganaderos a nivel municipal y departamental, en donde se ha visto reflejado que la calidad del ganado genéticamente no es la apropiada, no se cuenta con los sistemas y tecnologías de administración y producción que esto implica, y se evidencia apatía de los ganaderos para desarrollar programas asociativos y de naturaleza colectiva.

Estas situaciones han conllevado a que el pequeño y mediano productor no sea competitivo en el mercado bovino, generando ingresos muy bajos en el momento de comercializar sus ganados; de igual forma evidenciando en la gran mayoría de las fincas del municipio la falta de un manejo adecuado que permita garantizar la trazabilidad de sus proyectos productivos, sin la existencia de por lo menos un control de las actividades diarias de la finca en el manejo y llenado de registros de producción.

Como mecanismo para buscar soluciones a esas problemáticas se puede plantear la siguiente formulación del problema: ¿Cómo se puede contribuir a la Empresarización de los pequeños y medianos ganaderos del municipio de Aguazul Casanare a partir del convenio de cooperación técnica de pastos mejorados y banco de proteínas?

Como respuesta a esta pregunta desde el gobierno local, se establece la necesidad de construir e implementar un proyecto, cuyo objetivo principal sería el establecimiento de elementos que contribuyan a la Empresarización de treinta pequeños y medianos ganaderos del municipio de Aguazul (Casanare), a partir del convenio de cooperación técnica de pastos mejorados y banco de proteína animal y vegetal.

A continuación se describe las pautas que se trazaron para la construcción de tal proyecto, así como los resultados y objetivos alcanzados a partir del desarrollo:

Uno de los primeros elementos que se incorporó para que el convenio de cooperación técnica de pastos mejorados y banco de proteínas, respondiera a los propósitos de Empresarización de los ganaderos, fue la incorporación de unos objetivos específicos, como pautas y parámetros requeridos para alcanzar la meta trazada. Los objetivos que se establecieron a propósito fueron:

- ✓ Capacitar a los productores en conceptos básicos de contabilidad y uso de registros de producción y/o libros contables, principios empresariales (manejo de la finca como una empresa productiva y sostenible).
- ✓ Determinar estrategias de mejoramiento de praderas y Empresarización de las producciones ganaderas que evidencien el mejoramiento de la calidad de la alimentación animal (pastos y forrajes) y la organización de los ganaderos.
- ✓ Implementar 150 hectáreas en pastos mejorados y 15 ha. en banco de proteínas en el municipio a pequeños y medianos productores, aplicando sistemas de rotación de potreros.
- ✓ Realizar un análisis detallado del entorno de la empresa (finca), plataforma estratégica y DOFA, además de garantizar la asistencia técnica profesional en las áreas de administración, agronomía y veterinaria a cada unidad productiva.

Estos propósitos y aspectos administrativos se enlazaron a los asuntos técnicos de la producción de carne y leche, bajo el esquema de sustentabilidad económica, social y administrativa, razón por la cual durante todo el proceso de capacitación, se hace particular énfasis, en que, a pesar de que la base de la alimentación para estos herbívoros (rumiantes o no) es el pasto, y su producción de alta calidad, impacta directamente en la productividad, en aras de mejorar la rentabilidad y competitividad del sector agropecuario y por ende de los pequeños y medianos productores del municipio, se requiere un abordaje integral de los asuntos, en donde la mirada administrativa y de planeación contribuye a la consecución de tal propósito.

El proyecto que plantea entonces una estrategia de “Mejoramiento de praderas y Empresarización de las producciones ganaderas”, ya que se ha evidenciado la falta de estructura administrativa y financiera de cada finca y la baja calidad de la alimentación animal (pastos y forrajes); insistiendo al ganadero que debe visualizar su finca como un negocio, como una empresa organizada y auto sostenible, falencias que presenta el sector y que impiden la construcción de ventajas competitivas, acordes con las exigencias de los mercados y más aún ante la inminente firma de los tratados de libre comercio de nuestro país.

3. MATERIALES Y MEDOTOS

En el cumplimiento del objetivo general del proyecto, se estableció un grupo piloto de beneficiarios, que correspondía a 30 unidades productivas de pequeños productores del sector ganadero del Municipio de Aguazul, principalmente de aquellas áreas ganaderas tipo doble propósito, ubicadas en los nivel 1 y 2 del SISBEN.

Con el ánimo de dar a conocer el programa de Empresarización de fincas productivas y fortalecimiento y/o mejoramiento de la productividad del sector ganadero del Municipio, se realizó una convocatoria abierta a los pequeños Ganaderos para que se dieran por enterados del programa y se postularan todos aquellos que quisieran participar.

La convocatoria estableció los lineamientos del programa y los parámetros de selección de los usuarios a beneficiar, así como el lugar y las fechas límites para inscribirse como posibles usuarios o núcleos productivos a beneficiar con el programa, para el caso específico se contempló un tiempo mínimo de 5 días, con el fin de darle la posibilidad a los pequeños productores residentes en zonas apartadas del casco urbano para su inscripción como posibles usuarios a beneficiarse con la ejecución del programa. Por lo anterior, la convocatoria se efectuó a través de medios de comunicación masiva que tenían cobertura en el área rural, así como en

la radio local o regional y en el casco urbano a través de publicidad móvil o “Perifoneo” y publicidad radial.

Una vez divulgado el programa a través de medios de comunicación masiva, se inicia el proceso de inscripción de los posibles usuarios a beneficiar con la ejecución del programa.

El proceso de inscripción contempló la toma de datos personales del pequeño productor, tales como: Identificación, vereda en donde reside, nombre de la finca en la que reside, la cual será objeto de intervención; así como la información del tipo de explotación de ganadería que desarrolla en el predio objeto de intervención. El usuario anexó la ficha de inscripción y la fotocopia del documento de identidad.

Durante el proceso de inscripción se informó a los usuarios sobre los lineamientos del programa y los parámetros que se establecieron para el proceso de elección de los usuarios a beneficiar. Dentro de los parámetros establecidos se destacan los siguientes:

- Desarrollar proyecto de explotación ganadera en el municipio, ya sea de ceba, lechería o doble propósito.

- Prevalecen los productores que estén legalmente organizados o que pertenezcan a la Asociación de ganaderos, Cooperativas o comité de ganaderos del municipio.
- El área a implementar en praderas no será mayor a Cinco (5) has por usuario
- El área a implementar en pastos de corte como banco de forraje no será mayor a ½ Hectárea por usuario
- El usuario beneficiario se debe comprometer a aislar, con cerca de alambre de púas o eléctrica, los lotes en los que se van a implementar la pradera y/o el cultivo forrajero

Una vez terminado el plazo para la inscripción de los posibles usuarios a beneficiar con la ejecución del programa, se desarrollaron las respectivas visitas a los predios de los usuarios inscritos que cumplían con los requisitos y parámetros de selección para participar como usuario a beneficiar, esto con el ánimo de realizar el diagnóstico inicial o caracterización del predio. La caracterización del predio era necesaria por cuanto de ésta dependencia en gran medida la selección de los usuarios a beneficiar, las condiciones actuales de la explotación agropecuaria y de igual manera para determinar condiciones técnicas para utilizar en los procesos del establecimiento del proyecto.

En la visita de diagnóstico se realizó la verificación de datos suministrados por el productor en la Ficha de Inscripción como posible usuario a beneficiar con el

desarrollo del programa, de encontrarse inconsistencias, se rechazaba la solicitud para participar en el proceso.

Dentro de las actividades de caracterización y diagnóstico de los predios se realizó un análisis del entorno de la empresa (finca), plataforma estratégica y DOFA, dando a entender al ganadero que para ganar hay que invertir y que su ejercicio se debe manejar como una verdadera empresa y no como una finca tradicional, este modelo va desapareciendo para dar paso a tecnologías que lo único que buscan es mejorar cada uno de los procesos productivos de la ganadería; en la práctica se pensaría que estos procesos son muy costosos o que representan inversiones de dinero muy altas, este cambio de mentalidad se logra mediante la observación y descripción del entorno de la finca, identificando los factores que inciden en la empresa¹: cambio tecnológico, descripción de modelo de producción y políticas económicas, para lograr esto se deben realizar análisis serios de: Características físicas de la finca, Localización, Área total, Altura sobre el nivel del mar (A.S.N.M), Sistemas productivos presentes, Número de animales , Tipo de pasturas predominantes y secundarias, Cultivos presentes, Tipos de suelo, Topografía y Fuentes de agua (cantidad y calidad).

¹ AGUILAR, Alfredo. (1999) Administración Agropecuaria. Editorial Limusa. UTEHA. Quinta Edición, México

De igual forma, y a través del estudio del entorno productivo actual y de su entendimiento se realizó un análisis DOFA² en el cual se establecen: las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sistema productivo para luego generar estrategias tendientes a la corrección de los posibles errores encontrados, este análisis se realizó teniendo en cuenta para la clasificación las variables antes mencionadas y así tener un punto de vista más claro sobre el funcionamiento de la empresa ganadera realizando el análisis integral.

La matriz DOFA³ es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocio. Este análisis juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto, debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

² <http://www.gestiopolis.com/.../administración-y-control-de-empre>

³ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz: 1998. *McGraw-Hill interamericana de Mexico, S.A de C.V* .Onceaba Edición

4. DISCUCION

Una vez realizada la caracterización de los predios inscritos y preseleccionados como posibles beneficiarios del programa y conocido las condiciones actuales de cada explotación en los aspectos administrativos, financieros y productivos; se hace necesario iniciar el proceso de selección de los proyectos a beneficiar con la ejecución del objeto del proyecto, la selección se efectuó en conjunto entre: Secretario de Agricultura y Ganadería, Interventor y Profesionales a cargo del Convenio, privilegiando principalmente a aquellos productores que se encuentran legalmente organizados, ya sea a través de la asociación de ganaderos, comité de ganaderos, Cooperativas o en asociaciones independientes.

Con los ganaderos seleccionados se comenzó el desarrollo de capacitaciones, bajo la modalidad de talleres en las siguientes temáticas: manejo administrativo, contable y agropecuario, pero los pequeños y medianos productores tales talleres se efectuaron con relación a temas de rentabilidad, productividad, sanidad y nutrición animal. Las capacitaciones se diseñaron para ser acordes a los planteamientos propuestos por las entidades que realizaron las investigaciones en mejoramiento de la productividad del sector ganadero, como lo son: FEDEGAN, TECNIGAN, ICA, CORPOICA, etc.

Junto con los talleres, se efectuaron charlas y/o socializaciones en donde se busco promover las iniciativas empresariales de los productores, y con este propósito tales

charlas incorporaron temáticas como: manejar de concepto de Empresarización del campo y la finca como negocio y empresa, manejo adecuado en el proceso de ordeño, en pro de garantizar la calidad de la leche, Manual de las buenas prácticas de ordeño (reglamentado por el decreto 616 del Ministerio de Salud y de la Protección Social).

La intensidad horaria y temas a tratar se relacionan en la tabla 1:

Tabla 1. Temas e Intensidad Horaria

TEMA	INTENSIDAD HORARIA	TEMA
Proceso de toma de muestra de suelos (teórico práctico)	4 horas.	Ciclo productivo de la ganadería tipo doble propósito cuya alimentación es basada en el consumo de gramíneas y pastos de corte.
Proceso de mecanización agrícola (uso y tipo de implementos)	2 horas.	Proceso de elaboración de suplementos nutricionales (ensilaje y bloques nutricionales), taller teórico práctico
Mecanismos de establecimiento de gramíneas y pastos de corte (siembra)	2 horas	Transferencia de tecnología con respecto al mejoramiento genético (inseminación y transferencia de embriones)
Manejo cultural en el proceso de desarrollo de las gramíneas y pastos de corte (control de malezas, fertilización, control de plagas y enfermedades y proceso de corte o cosecha)	8 horas	Proceso para la implementación de programas de sanidad y nutrición animal

Fuente: Autor

Contando con las personas seleccionadas se realizaron talleres de manejo administrativo, contable y agropecuario, con relación a temas de rentabilidad, productividad, sanidad y nutrición animal, igualmente en las charlas se indujo al productor a crear su propia empresa a manejar el concepto de Empresarización del

campo y su finca, temas como proceso de ordeño, con el ánimo de garantizar la calidad de la leche, La intensidad horaria y los temas tratados fue de 8 horas por tema (Conceptos básicos o principios empresariales y contabilidad, manejo de la finca como una empresa productiva y sostenible, manejo de registros y libros contables, Composición y Características de la Leche, Conceptos básicos sobre calidad de la Leche, Aspectos que afectan la calidad, Aspectos productivos y de manejo para mejorar la calidad de la leche, Concepto de buenas prácticas antes, durante y después del ordeño, Medio ambiente y salud ocupacional de los operarios en la actividad lechera, Aspectos sobre el Plan de Reconversión de la Leche Proceso de toma de muestra de suelos (teórico práctico), Proceso de mecanización agrícola (uso y tipo de implementos), Mecanismos de establecimiento de gramíneas y pastos de corte (siembra), Manejo cultural en el proceso de desarrollo de las gramíneas y pastos de corte (control de malezas, fertilización, control de plagas y enfermedades y proceso de corte o cosecha, Ciclo productivo de la ganadería tipo doble propósito cuya alimentación es basada en el consumo de gramíneas y pastos de corte. Proceso de elaboración de suplementos nutricionales (ensilaje y bloques nutricionales), taller teórico práctico, Transferencia de tecnología con respecto al mejoramiento genético (inseminación y transferencia de embriones), Proceso para la implementación de programas de sanidad y nutrición animal)), estas capacitaciones se realizaron en sesiones de dos horas diarias por cuatro días en la semana.

Para el desarrollo de los talleres de capacitación empleamos ayudas audiovisuales como computador, video Beam y cortina de proyección, dictadas en el auditorio de la casa de la cultura del municipio, la temática e información fue transmitida de forma

sencilla e ilustrada, con el ánimo de que ésta sea captada por los asistentes debido a sus niveles de estudio y sus condiciones de analfabetismo de algunos; utilizábamos carteles gráficos para tratar algunos temas.

En cada una de las charlas y talleres, los ganaderos tuvieron oportunidad de participar con sus inquietudes, manifestando que este tipo de procesos “los administrativos”, requerían de “personas que sepan”, uno de los elementos que se recalcaron al respecto es que esto en buena parte era cierto, pero que era imposible o un impedimento para el desarrollo del negocio, por el contrario se busco mostrar los beneficios, justificados en la posibilidad del aumento de los ingresos los cuales se verán incrementados en la medida en que se recupera la inversión y se generan muy buenas utilidades para el productor.

Tras terminar la etapa de capacitaciones, se efectuó un monitoreo a las explotaciones pecuarias de cada uno de los productores seleccionados, actividad que contemplo el desarrollo de las siguientes acciones:

- ✓ Levantamiento de registros de producción, reproducción, nutrición y sanidad de cada uno de los proyectos productivos beneficiados con el desarrollo del programa, objeto del proyecto: Para ello el ejecutor del convenio hizo uso de Software Ganadero y Báscula Digital portátil, y las copias de los ejemplos de formatos de Registros de producción de la Secretaría de Agricultura y Ganadería del Municipio.

- ✓ Análisis y toma de decisiones en conjunto con el productor sobre los programas a implementar en la unidad productiva (finca), teniendo como base los resultados que arroje el Software Ganadero y el llenado de formatos de la caracterización y análisis DOFA.
- ✓ Visitas frecuentes a las unidades productivas, con el fin de hacer seguimiento y ejercer un buen desarrollo del proyecto ganadero en cada una de sus etapas e identificar si se están implementando los temas tratados en las capacitaciones y el llenado de los registros de cada una de las actividades de la empresa.

Luego del monitoreo y capacitación, se dio inicio al proceso de establecimiento de las praderas con pastos mejorados, lo anterior con el fin de garantizar la germinación de la semilla y el óptimo desarrollo del material vegetal, lo cual determinara el buen desarrollo del proyecto.

Para el establecimiento de praderas mejoradas entre los aspectos básicos a considerar para asegurar el éxito, se verifico: la selección del lote y su topografía, las características fisicoquímicas del suelo, la precipitación anual y su distribución, al igual que la temperatura. Así mismo y en concordancia con los anteriores aspectos, también se monitoreo la selección de las especies forrajeras a sembrar, las prácticas

de preparación y siembra y la previsión de problemas relacionados con ataque de plagas (insectos, malezas y enfermedades); los cuales pueden estar asociados con la especie forrajera o con el medio ambiente.

Finalmente con el presente proyecto, lo que se buscaba era que esas 30 unidades productivas del municipio, incorporaran el manejo de los conceptos básicos de administración y los implementen en cada una de sus unidades de negocios, buscando que cada productor visualice su finca como una empresa productiva y autosostenible, garantizando la búsqueda de nuevos mercados regionales y nacionales, generando valor agregado a sus productos y así mismo se implementó 150 hectáreas de praderas y 15 de banco de proteínas, que ayudaban a mejorar el estado corporal de los bovinos en sus fincas al igual que se mejoraron las producciones de carne, leche y las tasas de natalidad de los bovinos, conllevando al mejoramiento de la calidad de vida de la población rural.

El proceso de producción de una empresa (finca) es la parte fundamental para identificar y lograr las objetivos y metas propuestas en una explotación pecuaria, aunque en la teoría se dice que para adelantar este tipo de procesos se debe invertir un poco más de tiempo en identificar la presencia de las funciones de la administración en el sistema productivo, para ello en su mayoría se debe identificar e implementar el marco axiológico de la empresa (finca) ósea Visión, misión, y políticas empresariales, el proceso productivo empleado actualmente, el tipo de maquinaria y

equipos empleados, evaluar si éstos ayudan a los procesos productivos de forma eficiente, el diagnóstico de la estructura de la organización, de personal humano al servicio de la producción y su administración (cantidad, capacitación, especialización y/o división social del trabajo), manejo de registros y de inventarios en el sistema productivo, toma las decisiones en el sistema, proceso de planeación y control y técnicas y estrategias de dirección.

<p style="text-align: center;">5. RESULTADOS DOFA</p> <p style="text-align: center;">“EMPRESARIZACIÓN DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS GANADEROS DEL MUNICIPIO DE AGUAZUL CASANARE A PARTIR DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE PASTOS MEJORADOS Y BANCO DE PROTEINAS”</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipos y maquinaria agrícola ✓ Organización legal. ✓ Interés y colaboración en el desarrollo de creación del proyecto en la región. ✓ Terrenos propios 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos Económicos para la ejecución del proyecto. ✓ Temor al cambio. ✓ Falta reforzar la parte administrativa de las fincas (de finca a empresa) ✓ Calidad de productos y servicios que ofrece. ✓ Deficiencia en la calidad de forraje para bovino
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instituciones de apoyo, apoyo gubernamental. ✓ Experiencias en el desarrollo de la actividad agrícola. ✓ Tratados de libre comercio ✓ Canales de comercialización 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechamiento de los recursos con que cuentan los usuarios y los beneficios brindados por parte de las entidades gubernamentales para el desarrollo de proyectos productivos que garantizan el mejoramiento de la calidad de vida. ✓ Mantener la imagen y posición alcanzada hasta el momento con la ejecución de este tipo de proyectos. ✓ Aprovechar las experiencias positivas con las entidades para ampliar acciones hacia otras 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar proyectos que permitan la generación de mayores recursos en las unidades productivas. ✓ Capacitación a los usuarios en manejo administrativo, contable y agropecuario, con el ánimo de mejorar la actividad agropecuaria en su empresa. ✓ Desarrollar programa de investigación, seguimiento continuo, con profesionales en el área. ✓ Fortalecer administrativamente a los beneficiarios del proyecto a ver su finca como una empresa productiva y rentable. ✓ Establecer bancos de proteínas y mejoramientos de pasturas como ayuda al mejoramiento del estado corporal de los bovinos en las fincas. ✓ Identificar los canales de comercialización del producto final, a través de la subasta ganadera y el comité de ganaderos.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación económica y social. ✓ Altos Costos de los insumos agropecuarios ✓ Inestabilidad climática ✓ Mercado de trabajo ✓ Continuidad del proyecto 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar acciones con las diferentes entidades del mercado para actuar en conjunto frente a las amenazas del entorno. ✓ Dar continuidad y culminar con los proyectos productivos en desarrollo, fortaleciendo el trabajo en equipo. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar mecanismo por medio de la asociación a la que hacen parte, para que puedan acceder a los incentivos dados por los entes del orden nacional, garantizando así la continuidad y sostenibilidad de sus proyectos productivos.

Fuente: Autor

5.1 Matriz Dofa

Para la consolidación de la información que finalmente dio como resultado a la matriz DOFA, se conto con la información recolectada en el llenado de los formatos existentes para el diagnósticos inicial de cada predio, así como la elaboración de la matriz Dofa a los treinta proyecto productivo; es decir que dicha información fue consolidada del trabajo de campo realizado por los profesionales del convenio y por los aportes dados por cada usuario, reflejando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada núcleo y en busca del mejoramiento de las mismas se trazaron diversas estrategias que coadyuvaran a el cumplimientos de los objetivos.

LAS FORTALEZAS:

Las fortalezas más relevantes que se encontraron allí fueron: los usuarios son propietarios de los predios, siendo este aspecto el más importante ya que el proyecto no podía ser desarrollado en predios arrendados o sin títulos, la mayoría contaban con maquinaria y equipos agrícolas, estos utilizados para el establecimiento de las praderas, usuarios debidamente organizados en asociaciones existentes en la región, viéndoseles interés y ganas de colaborar con la ejecución del proyecto para que este fuera un éxito en la región.

DEBILIDADES:

Las debilidades más relevantes encontradas en los treinta núcleos y quizás una de las más importantes es el temor al cambio, las ideologías y costumbres del

campesino del ayer, reflejándose en la mala calidad de los productos ofrecidos al mercado y la baja generación de ingresos en su núcleo familiar, problemática desde el punto de vista de la deficiencia de forraje suministrado actualmente a los bovinos, del manejo administrativo y financiero del proyecto, imposibilitando la continuidad de sus mismos.

OPORTUNIDADES:

Una de las oportunidades más importantes para el desarrollo de este tipo de proyectos ha sido el apoyo gubernamental que existe en la actualidad, no solo del orden regional sino nacional, los canales de comercialización existentes en el municipio y las facilidades de venta de los mismos, la experiencia en el desarrollo de la actividad agrícola es lo mas primordial y con lo cual se cuenta hasta el día de hoy.

AMENAZAS:

Una de las amenazas identificadas en cada empresa es la situación económica y social de la región, los altos costos de los insumos agropecuarios y mano de obra imposibilitan y aumentan los costos de producción y las bajas tasas de rentabilidad, viéndose como no factibles, además la inestabilidad climática hacen un factor más de fracaso o éxito, reflejándose la no continuidad de los proyecto emprendidos.

Partiendo de la base de la información recopilada en lo que tiene que ver con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se trazaron unas estrategias dentro de las cuales las más relevantes:

- Diseñar los formatos y registros para la recopilación de información e inventarios del sistema productivo y posteriormente tomar decisiones.
- Tener como base fundamental el proceso de planeación, dirección y control en las labores diarias de la ejecución del sistema productivo.
- Formular la Visión, misión y políticas empresariales del proceso productivo, para así buscar el cumplimiento del objetivo general del proyecto pecuario.
- En cuanto a la estructura organización, identificar las unidades de mando y sus principales actividades y/o funciones, para estar al tanto del cumplimiento de sus quehaceres.
- Continuar con la elaboración de proyectos que permitan la generación de mayores recursos en las unidades productivas, accediendo a las capacitaciones y los programas de investigación brindadas por diferentes entidades en el municipio.
- El aprovechamiento de los recursos de los usuarios y los brindados por parte de las entidades gubernamentales para el desarrollo de proyectos productivos, tomando como ejemplo las experiencias positivas con las entidades, para así ampliar acciones hacia otras, Manteniendo la imagen y posición alcanzada hasta el momento con la ejecución de este tipo de proyectos.
- Realizar un seguimiento continuo con la asesoría de los profesionales en el área contratados por la administración municipal.

- Establecer bancos de proteínas y mejoramientos de pasturas como ayuda al mejoramiento del estado corporal de los bovinos en las fincas y a la vez identificar los canales de comercialización del producto final, utilizando los servicios ofrecidos por la subasta ganadera y el comité de ganaderos.

- Desarrollar mecanismo por medio de la asociación a la que hacen parte, para que puedan acceder a los incentivos dados por los entes del orden nacional, garantizando así la continuidad y sostenibilidad de sus proyectos productivos.

6. RESULTADOS DEL PROYECTO PRODUCTIVO

Partiendo de la base y de los resultados obtenidos de las caracterizaciones de las fincas y de los resultados arrojados por el diagnóstico de oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de los productores seleccionados se plasmaron algunas estrategias para mejorar sus debilidades y se trazaron unos objetivos para combatir las amenazas que se venían presentando en sus núcleos productivos, los siguientes resultados son en general los identificados en la ejecución del convenio como tal:

La Caracterización de 100 predios inscritos y preseleccionados en el proyecto.

La Selección de treinta (30) usuarios beneficiados con el convenio de cooperación.

La Capacitación a treinta campesinos en manejo administrativo, contable y agropecuario, con relación a temas de rentabilidad, productividad, sanidad y nutrición animal, proceso de ordeño, manejo de registros y libros contables, Medio ambiente y salud ocupacional, Aspectos sobre el Plan de Reconversión de la Leche, proceso de toma de muestra de suelos (teórico práctico), mecanización agrícola (uso y tipo de implementos), establecimiento de gramíneas y pastos de corte (siembra), Proceso de elaboración de suplementos nutricionales (ensilaje y bloques nutricionales)

El Seguimiento y monitoreo a las explotaciones pecuaria de cada uno de los productores hasta la fase final del proyecto.

Productores ganaderos prácticos en el llenado de registros de producción, reproducción, nutrición y sanidad de cada uno de los proyectos productivos.

La entrega de formatos de Registros de producción por parte de Secretaría de Agricultura y Ganadería del Municipio, con los cuales los productores ganaderos no contaban y no se llevaba un adecuado manejo de la información. (Natalidad, producción, mortalidad, gastos entre otros)

A través de la epsagro AGROINPROC, se Implementaron 150 hectáreas de praderas y 15 hectáreas de banco de proteínas, como ayuda al mejoramiento del estado corporal de los bovinos en las fincas.

El mejoramiento continuó de la producción de carne, leche y tasas de natalidad de los bovinos en las fincas.

El apoyo de las entidades gubernamentales para con los pequeños y medianos productores de la región, dando continuidad a los procesos, a través de incentivos dados por los mismos, con los cuales no contaban.

La identificación de los Canales de comercialización de los productos.

7. REFERENCIAS

A. DIULIO, Eugene. (S.A de C.V: 1994). *Macroeconomía Segunda Edición*. México: McGraw-Hill interamericana de México

AGUILAR, Alfredo. (1999). *Administración Agropecuaria Quinta Edición*. México: Editorial Limusa. UTEHA.

BERNAL EUSSE Javier. (2008). *Pastos y forrajes tropicales quinta edición*. Colombia:

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz: (1998). *Onceaba Edición*. México: McGraw-Hill interamericana de México.

<http://www.gestiopolis.com/.../administración-y-control-de-empresas/>.

<http://www.engormix.com/MA-ganaderia-leche/>.

<http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/142.pdf..>

<http://www.slideshare.net/rdcardenas75/explicacion-normas-apa-para-trabajos-escritos/2011>