

## Gerencia de fincas agropecuarias

**Alexander Bermúdez Barboza, Ing. Agr., MSc.**

*Fusagri, Maracaibo-Venezuela  
abermudez@cantv.net*

La actividad ganadera, es un proceso gerencial, que implica planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las labores a los efectos de lograr los resultados esperados y en consecuencia su crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. La importancia de la ganadería desde el punto de vista económico y social se evidencia por su capacidad de generación de empleos (alrededor de 500.000 empleos directos e indirectos), ocupación del territorio y por el aporte que hace de leche (entre 1200 y 1400 millones de litros/año) y de carne (380 mil toneladas/año) para la seguridad agroalimentaria del país.

Este negocio, que es un modo de vida de una gran población del país, debe ser fortalecido por políticas adecuadas de innovación, financiamiento y comercialización, así como de capacitación de los productores en aspectos gerenciales necesarios para un mejor uso de los recursos y para desarrollar un proceso de toma de decisiones que permita mejorar la competencia y competitividad del sector.

La Gerencia de Fincas ha recibido poca importancia, sin embargo, en el sector se han observado empresas que en épocas difíciles crecen mientras otras sobreviven o desaparecen, correspondiendo esta diferencia a la capacidad del productor para gerenciar su negocio y afrontar los cambios en el entorno en el cual se desarrolla la producción.

El riesgo que presupone la inversión en el sector agropecuario obliga a usar criterios serios de administración que, en conjunto con los procedimientos técnicos normales en la operación del negocio agropecuario, se traduzcan en un eficiente manejo de los recursos, de tal forma que se pueda obtener una adecuada productividad y rentabilidad del negocio.

El objetivo de este tema es revisar y exponer algunos aspectos que orienten sobre la necesidad que tiene el agrogerente de mejorar su desempeño, ser más eficiente y capacitarse para una toma de decisiones más efectiva que asegure el éxito, el crecimiento y la permanencia en el tiempo del negocio agropecuario.

## LA NECESIDAD DE GERENCIAR EN EL SECTOR AGRÍCOLA

Gerenciar es una necesidad actual para las instituciones, empresas, gobiernos y todo tipo de organizaciones. El sector agrícola venezolano, visto como una gran organización que ha cambiado en los últimos años, también necesita ser gerenciado, porque en la actualidad nuestra agricultura:

1. Está afectada por mayores tasas de interés que limitan el acceso al financiamiento del cual depende.
2. Atraviesa por un incremento cada vez mayor en los costos de producción.
3. Necesita mejorar el uso de los insumos tecnológicos y energéticos.
4. Sufre las consecuencias de los cambios de política por parte del Estado, en cuanto al otorgamiento de subsidios y a las políticas de protección y fiscales.

Todo esto coloca a la empresa agropecuaria en una encrucijada: incrementar su eficiencia o correr el riesgo de desaparecer.

**Los retos del mercado internacional.** El mundo de hoy plantea una mayor relación entre los países. En nuestra agricultura, esto se expresa en hechos tales como:

1. La apertura de nuestros mercados a productos e insumos del extranjero.
2. Una mayor necesidad de llevar nuestros productos a los mercados externos y competir con los otros países.
3. Presiones externas para incrementar, regularizar y dar una real apertura al intercambio comercial (GATT-Pacto Andino, G-3, Mercosur).

Necesariamente ahora tenemos que hacerlo mejor y la agrogerencia constituye una herramienta de gran utilidad para enfrentar estos nuevos retos del mercado nacional e internacional.

## LA EMPRESA AGRÍCOLA

Una empresa es una organización que combina distintos factores para producir bienes y/o servicios que, al ser vendidos, permiten obtener un beneficio. La finca como forma de organización agrícola, como agronegocio, es una empresa. Gerenciar una finca es gerenciar un negocio especial, con características propias, entre las cuales podemos señalar que:

1. Depende en alto grado de factores de difícil control (biológicos, climáticos, etc).
2. Su producción es estacional, con una oferta de productos que se concentra en períodos muy determinados.
3. Su producción es de difícil conservación en el tiempo y necesita de un rápido consumo o procesamiento. Generalmente tiene una estrecha vinculación con la familia.
4. En general, existe una gran dificultad para que uno solo o pocos agronegocios puedan tener una significativa porción del mercado.
5. Se ubica en un contexto socio-cultural de tradiciones y costumbres arraigadas.

Manejar estas características y variables requieren de un buen conocimiento del medio. Pero no se puede poner a producir la tierra a cualquier costo. El valor de todo

lo producido debe ser mayor que los costos totales. De no ser así no hay negocio. Lo que permite saber si una finca es o no un negocio, se puede resumir en una palabra: ganancia. Este principio económico es la base de las empresas.

## **EL AGRONEGOCIO EN LA VENEZUELA DE HOY**

Toda actividad económica tiene como objetivo generar utilidad o beneficio. El beneficio más evidente es el dinero. Pero existen otros beneficios no monetarios que deben ser tomados en cuenta. Si le preguntamos a varios dueños de empresas agrícolas sobre la utilidad que les reporta su finca, encontraremos tantas respuestas como personas consultemos. Algunas de ellas podrían ser:

- Ganar dinero para darse gustos, vivir mejor y cubrir las necesidades de la familia.
- El orgullo de ser ganadero o productor.
- La satisfacción que genera el “estar apegado al campo” o tener “amor por el trabajo agropecuario”.
- El prestigio de ser un líder local, un hombre de trabajo y de éxito.
- La recreación y diversión que la finca puede prestarle a él y a su familia.
- La inversión de recursos originados en negocios urbanos.

Todas las personas tienen un motivo que expresa sus gustos, preferencias y necesidades. Generalmente varios de esos motivos se mezclan para explicar lo que un propietario desea obtener de su finca.

**Adecuar la gerencia a la realidad.** Un gerente debe pensar muy bien lo que es mejor para el negocio, aprender de los errores y aciertos tanto propios como ajenos pero situándose en su propia realidad. Nuestro gerente agrícola se enfrenta a una realidad difícil que le obliga a tomar decisiones rápida y oportunamente, sin que esto signifique que disponga de toda la información y del tiempo necesario para hacerlo con el mínimo riesgo. El productor agrícola venezolano ha gerenciado intuitivamente y, en términos generales, lo ha hecho bien. El sólo hecho de permanecer en la actividad ya es una medida de su éxito.

Pero ante el reto de mejorar su desempeño y ser más eficiente, su manera de gerenciar debe adaptarse a los nuevos tiempos. Capacitarse para una gerencia más efectiva se convierte ahora en una necesidad urgente para el productor agrícola venezolano.

## **GERENCIA DE FINCAS**

La gerencia de fincas se ha venido convirtiendo en los años recientes en una actividad bastante compleja, debido a que las fincas requieren grandes capitales para operar, los precios de los insumos y productos cambian con frecuencia, las necesidades de mecanización son mayores, las políticas agrícolas variantes y las innovaciones tecnológicas producen cambios que exigen que los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones rápidas y oportunas para alcanzar el propósito de la producción, rentabilidad y crecimiento del negocio agrícola.

La gerencia de fincas se define como el proceso de toma de decisiones, continuo y permanente, mediante el cual los recursos limitados son colocados entre un número de alternativas de producción para organizar y operar el negocio agrícola y satisfacer los objetivos planteados. Esta definición reconoce que la gerencia es una posición que resuelve problemas y toma decisiones sobre qué y cuánto se quiere hacer, cómo se va a hacer, ver que se haga y cómo se ha realizado.

## **LAS FUNCIONES GERENCIALES**

### **Funciones Permanentes**

**Toma de decisiones.** El proceso de decidir es el centro de la gerencia. El gerente es, por excelencia, un tomador de decisiones. Las decisiones del gerente deben llevarlo a manejar y organizar todos sus recursos de la manera más eficiente y rentable para que los buenos resultados que obtenga sean estables en el tiempo, es decir, el gerente debe contribuir día a día a su éxito para que éste sea permanente. El gerente toma sus decisiones para resolver y prevenir problemas, para elegir lo más conveniente entre varias alternativas. La decisión hace al gerente responsable de las consecuencias. Un buen gerente aprende permanentemente de los resultados de sus decisiones.

**Comunicación.** Intercambiar información con los integrantes del agronegocio y con las personas del medio externo hace posible gerenciar con acierto. Este proceso, visto en el doble sentido de recibir y dar información, está en la base de toda función gerencial.

### **Funciones Generales**

El proceso gerencial se lleva a cabo a través, de cuatro aspectos que constituyen la base de una buena organización, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar métodos, principios y técnicas correctamente. Estos aspectos son identificados usualmente como funciones, las cuales son: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

**Planificación.** La función de planificar se refiere a aquella parte del proceso gerencial que tiene que decidir acerca de lo que debe ser logrado y como conseguirlo. Esta es la función más elemental ya que define los objetivos, los pasos a seguir, procedimientos y políticas para alcanzar tales objetivos. Una adecuada planificación es el pre-requisito inseparable para el rendimiento efectivo de organización, dirección, control y evaluación. El punto de partida de la planificación es la comunicación, que hace posible conocer a fondo distintas situaciones, determinar las principales metas y elegir la mejor combinación de medios para lograrlas. Un agrogerente realiza la función de planificador cuando ejecuta actividades tales como:

- a) Fijar metas y objetivos para su agronegocio.
- b) Reconocer e identificar los problemas de la finca y plantear soluciones.
- c) Buscar y utilizar información de interés para su empresa.
- d) Considerar las diversas opciones de siembra que tiene para el próximo ciclo.

- e) Estudiar las mejores opciones de compra de la maquinaria y equipo que necesita.
- f) Fijar las prioridades de cada nuevo día de trabajo.
- g) Establecer lo que espera ganar durante el año.

**Organización.** El propósito de la función de organizar, es facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades y por la delegación de la autoridad, tanto como sea necesario. El resultado de este proceso es una estructura organizada, a través de la cual las actividades son más efectivamente coordinadas, controladas y realizadas. Esta función está vinculada a la planificación con las actividades que se realizan mediante las funciones de dirección y control. Es de hacer notar que si no se encuentra con una estructura que defina quién tiene que hacer qué cosa, es imposible realizar cualquier actividad de dirección o de control. En fin, organizar permite crear un sistema armónico de división del trabajo y de operaciones para su negocio. Un agrogerente realiza la función de organizador cuando ejecuta actividades tales como:

- a) Decidir quien va a ser el jefe de vaquera, de campo y encargado de maquinaria.
- b) Asignar tareas al personal.
- c) Explicar al encargado que debe tomar en cuenta las instrucciones del técnico.
- d) Establecer un programa periódico de mantenimiento de maquinaria.
- e) Establecer el arreglo y limpieza de los depósitos de plaguicidas e insumos.
- f) Dividir la finca en lotes de siembra para facilitar el trabajo.
- g) Establecer los potreros y su rotación.

**Dirección.** La función de dirección se encuentra en las actividades que realiza el gerente para dirigir y motivar a los subordinados durante el desarrollo de sus trabajos, para obtener los resultados deseados. Para ello es necesario comunicar, motivar a las personas, delegar, resolver los problemas que se presentan y asumir responsabilidades. Un agrogerente realiza la función de director cuando ejecuta actividades tales como:

- a) Analizar y tomar decisiones para resolver los problemas que se presentan.
- b) Tomar decisiones sobre la siembra de pastos, compra de insumos, venta de leche y carne así como la contratación o despido de personal.
- c) Hacer cumplir las decisiones que ha tomado.
- d) Asumir la responsabilidad por la seguridad laboral del personal.
- e) Escuchar a un obrero para entender por que descuidó una labor.
- f) Crear estímulos que motiven a su equipo de trabajo.

**Control y Evaluación.** La función de control y evaluación, incorpora todas aquellas actividades que aseguran que lo que se está logrando efectivamente en el trabajo está de acuerdo con lo planeado. Una parte importante del control gerencial se ejerce a través de la evaluación de resultados, detección de problemas y definición de acciones correctivas.

La función de control, es una de las peor comprendidas en la gerencia de fincas; ya que muchas personas ven en la función de control, sólo restricciones, normas y registros que ocasionan más trabajo. En realidad la función de control es algo positivo en la medida en que es un instrumento, para lograr los objetivos de la unidad de producción. El control es un mecanismo ideal para el mejoramiento de la organización. Un agrogerente realiza la función de control cuando ejecuta actividades tales como:

- a) Contar o exigir que se cuenten los animales de la finca.
- b) Revisar los inventarios de animales y de insumos.
- c) Revisar la contabilidad cada mes para saber cuanto esta gastando.
- d) Pedir al contable un estado de ganancias y pérdidas y revisarlo.
- e) Preguntar al encargado de maquinaria por el estado de un tractor.
- f) Evaluar los aspectos positivos y negativos del último ciclo de producción.

### Funciones Gerenciales Específicas

Son las actividades que el gerente realiza para lograr que su empresa opere correctamente.

**Producción:** cubrir los aspectos técnicos y económicos del trabajo.

**Comercialización:** comprar insumos, vender productos.

**Finanzas:** buscar y manejar dinero.

**Contabilidad:** llevar las cuentas y registros del negocio.

**Seguridad:** velar por la protección de personas y bienes.

**Relaciones internas y externas:** mantener relaciones públicas y con el personal.

En la Figura 1, el esquema simplificado del proceso gerencial:

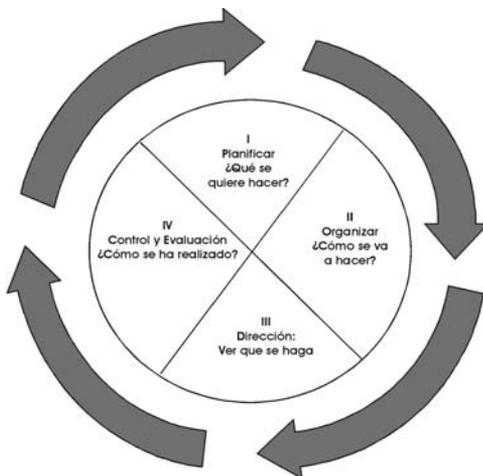


Figura 1: Proceso Gerencial: La interacción dinámica de las funciones administrativas (Munch, 1985).

Al visualizar este esquema se observa que cada una de estas funciones repercute en la siguiente, produciéndose un ciclo. En la medida que se repita, permitirá una continua evaluación con el consiguiente ajuste a través de la retroalimentación. Estas fases cuando son consideradas como un todo forman el proceso gerencial; si se consideran en forma aislada, los objetivos no se cumplirán a cabalidad y afectarían la producción y productividad de la finca.

## **LECTURAS RECOMENDADAS**

Bermúdez Barboza, A. Aspectos Administrativos de la producción de leche. En: Ganadería Mestiza de Doble Propósito. C. González-Stagnaro (ed). 1era Edición, Edic. Astro Data, Maracaibo-Venezuela. Cap. XXVI: 555-571. 1992.

Bermúdez Barboza, A. Gerencia de Fincas. Aspectos relevantes para el agronegocio. En: Avances de la ganadería de doble propósito. C. González Stagnaro, E. Soto Beloso, L. Ramírez Iglesia (eds). Edic. Astro Data, Maracaibo – Venezuela. Cap. XLI: 645:659. 2002.

Carruyo O, R. Caracterización de sistemas gerenciales de fincas ganaderas de la Parroquia El Moralito, Municipio Colón, Estado Zulia. Tesis Gerencia de Sistemas Agropecuarios, División de Estudios para Graduados Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia, Maracaibo – Venezuela. 119 pp. 1994.

Fundación Bigott. La Función Gerencial en la Agricultura Venezolana. Extensión Agrícola. Valencia, Venezuela. 13 pp. Sin fecha.

Marcano González, L., Bermúdez Barboza, A. Administración de Fincas. Editado por FUSAGRI, Caracas-Venezuela. 129 pp. 1993.

Munch, L.; García, M.J. Fundamentos de Administración. 3era Edición. Edit. Limusa, México. pp. 34-36. 1985.