

América Latina: la empresa agropecuaria ante la modernización

• • • • • • • • • • GUILLERMO GUERRA E.*

Muchas de las grandes transformaciones de los noventa afectarán en forma directa la administración de las empresas agropecuarias de América Latina y el Caribe. Algunas de aquéllas están interrelacionadas y son consecuencia de los avances de la ciencia y del imperativo de preservar los escasos recursos naturales y satisfacer las necesidades crecientes de alimentos y materias primas de grandes bloques demográficos y económicos en un entorno de libre comercio y creciente integración sub-regional. En ese marco, es apremiante conservar el medio, el manejo benigno de los recursos naturales, la sostenibilidad de la producción agropecuaria en el largo plazo, la internacionalización económica y la modernización productiva para lograr una inserción eficaz en los cambios mundiales.

En este artículo se examinan los efectos de la modernización agrícola en la administración de las empresas agropecuarias en un marco de sostenibilidad y apertura económica, y se ofrecen ideas que contribuyan a solucionar los problemas a que se enfrentan.

La empresa agropecuaria y su entorno

Características generales

Más que definir lo que es una empresa agropecuaria, es útil describir las características que la distinguen como unidad de decisiones: a) dispone de recursos que se pueden emplear en un proceso de producción (tierra, mano de obra, capital, conocimiento–tecnología– e información); b) cuenta con un sistema administrativo y un administrador que toma las decisiones para integrar, planear, organizar, ejecutar y controlar el uso de los recursos de tal forma que se cumplan los objetivos de la empresa

mediante la producción, la mercadotecnia y las finanzas, y c) se propone producir uno o varios bienes usando con eficiencia los recursos. Esto significa la combinación de ciertos insumos en un proceso físico-biológico de eficiencia económica en condiciones de riesgo e incertidumbre. El centro de atención es dónde, cómo y cuándo aplicar las decisiones del administrador y cuáles son sus consecuencias.

El administrador ejerce las cinco funciones del proceso gerencial (planeación, organización, integración, ejecución y control) en el conjunto de sus recursos (tierra, mano de obra, capital, conocimiento–tecnología– e información) en un clima de riesgo e incertidumbre. Tiene cierto control de los factores internos y decide qué sembrar, cuándo hacerlo y cómo combinar los insumos para lograr sus objetivos, que se expresan en resultados favorables para su empresa o, cuando se trata de un conjunto de empresas, para la región o el país. El gerente no tiene control sobre el medio externo.

Diversos factores configuran el entorno de la empresa. A continuación se señalan algunos. 1) El ambiente físico-biológico: la tierra, el agua, el aire, la luz, el suelo con su vegetación y nutrientes naturales y el estado del tiempo y sus variaciones. 2) El marco jurídico-económico determinado por las políticas macroeconómicas y sectoriales que definen normas como la propiedad y tenencia de la tierra y otros medios de producción; los precios de los productos y los insumos; los impuestos y los subsidios

**Economista Agrícola, ex-Director Adjunto de Operaciones para el Área Andina y Sur del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, con sede en Costa Rica. El contenido es responsabilidad del autor y no representa necesariamente el criterio del citado instituto.*

del sector, y las condiciones y barreras para la transferencia de bienes y servicios. 3) La vida sociocultural que junto con la económica establece la organización de la sociedad, la cultura, las creencias, los valores y las relaciones empresa-Estado y trabajador-patrón. 4) El clima político-institucional generado por los organismos estatales y privados que prestan servicios al productor, así como el marco legal que rige su operación. 5) La tecnología, que ofrece variedades de cultivos resistentes, y los avances en ingeniería genética, biotecnología e informática, y 6) El ambiente educacional, que proporciona los medios (escuelas, universidades, centros de capacitación) para desarrollar conocimientos susceptibles de aplicarse (véase la figura 1).

El administrador, como se dijo, no controla su entorno, por lo que requiere de información muy completa sobre la forma en que los factores citados inciden, o pueden hacerlo, en sus decisiones.

Modernización agrícola, sostenibilidad y apertura económica

La sostenibilidad y modernización de la agricultura

Según la FAO el desarrollo sustentable "es el manejo y la conservación de la base de recursos naturales y una orientación de los cambios tecnológico e institucional que asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas de las generaciones presentes y futuras".¹

La sostenibilidad de la agricultura podría definirse como la capacidad de un sistema para mantener la productividad a pesar de las rupturas que ocasiona su accionar. La agricultura sostenible debe conservar el recurso tierra sin degradarlo, así como ser productiva, económicamente viable y socialmente aceptable. Por tanto, debe manejar sus recursos con tal eficiencia que su gestión satisfaga las cambiantes necesidades humanas y mantenga y eleve la calidad tanto del medio como de los recursos.² Asimismo, debe prever la conservación de la base genética de las especies.

El concepto de modernización de la agricultura se ha utilizado en América Latina desde hace varios años; en 1979 G. Gómez y A. Pérez la definieron de la siguiente manera: "En un sentido amplio comprende el conjunto de transformaciones de las estructuras y las relaciones socioeconómicas [de esa actividad]

que tienden a profundizar el carácter capitalista del régimen de producción agrícola".³

Las empresas agrícolas podrían considerarse manifestación directa de la modernización en las cuales el capital y la fuerza de trabajo están claramente separados. Ello permite organizar asociaciones entre empresarios (modernos y tradicionales, grandes y pequeños propietarios y diversos tenedores de tierra) para acelerar la transformación del sector. Por tanto, las ganancias, los salarios y la renta de la tierra se expresan como una relación entre los propietarios de los medios de producción, los vendedores de su fuerza de trabajo y los dueños de la tierra.

La producción es exclusivamente mercantil: su objetivo central, y por tanto el criterio con que se determina qué, cuánto, cómo y para qué, es obtener por lo menos la ganancia media. La fuerza de trabajo es asalariada y las relaciones laborales no tienen el menor vínculo con las de producción. Las consideraciones sobre el riesgo y la incertidumbre son estrictamente probabilísticas, en el sentido de que se integran al proceso de decisiones con el carácter de relaciones entre magnitudes de ganancia esperada y probabilidades asociadas a cada magnitud.⁴

Existen cuando menos cuatro factores determinantes de la modernización de la agricultura latinoamericana: la tecnología, su inserción en el mercado en un marco de político e institucional propicio a las operaciones comerciales ágiles, las relaciones de la región con el sistema capitalista mundial y su capacidad gerencial. Otro factor importante entre algunos subgrupos de empresas es una organización grupal que preste buenos servicios de información, mercadotecnia y actividades de cabildeo.

La tecnología para modernizar la agricultura debe ser compatible con los avances de la ciencia y la demanda de los mercados. La modernización no es sinónimo de uso de insumos y de bienes de capital. Ese proceso puede tener un importante contenido de insumos adquiridos en el mercado, pero el desarrollo autosostenido requiere mejorar la calidad de los recursos físicos, las herramientas y el material biogenético (vegetal y animal), así como introducir procesos agroindustriales consecuentes con el avance tecnológico y la realidad social de los países.⁵

Un proceso de modernización autosostenible requiere un equilibrio adecuado entre el uso de insumos que permiten incrementos transitorios de los rendimientos (fertilizantes y agroquímicos) y los que aumentan la productividad a largo plazo

1. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), *Bases para una estrategia de desarrollo agropecuario*, mimeo., 1991.

2. E. Andrade "Sostenibilidad *ad-portas*. Consideraciones agroecológicas", Turrialba, CATIE/SCAL/1989. La esencia de esta definición proviene del trabajo de Gordon Conway y Edward B. Barbier, "After the Green Revolution: Sustainable and Equitable Agricultural Development", *Futures*, vol. 20, núm. 6, 1988, pp. 651-679.

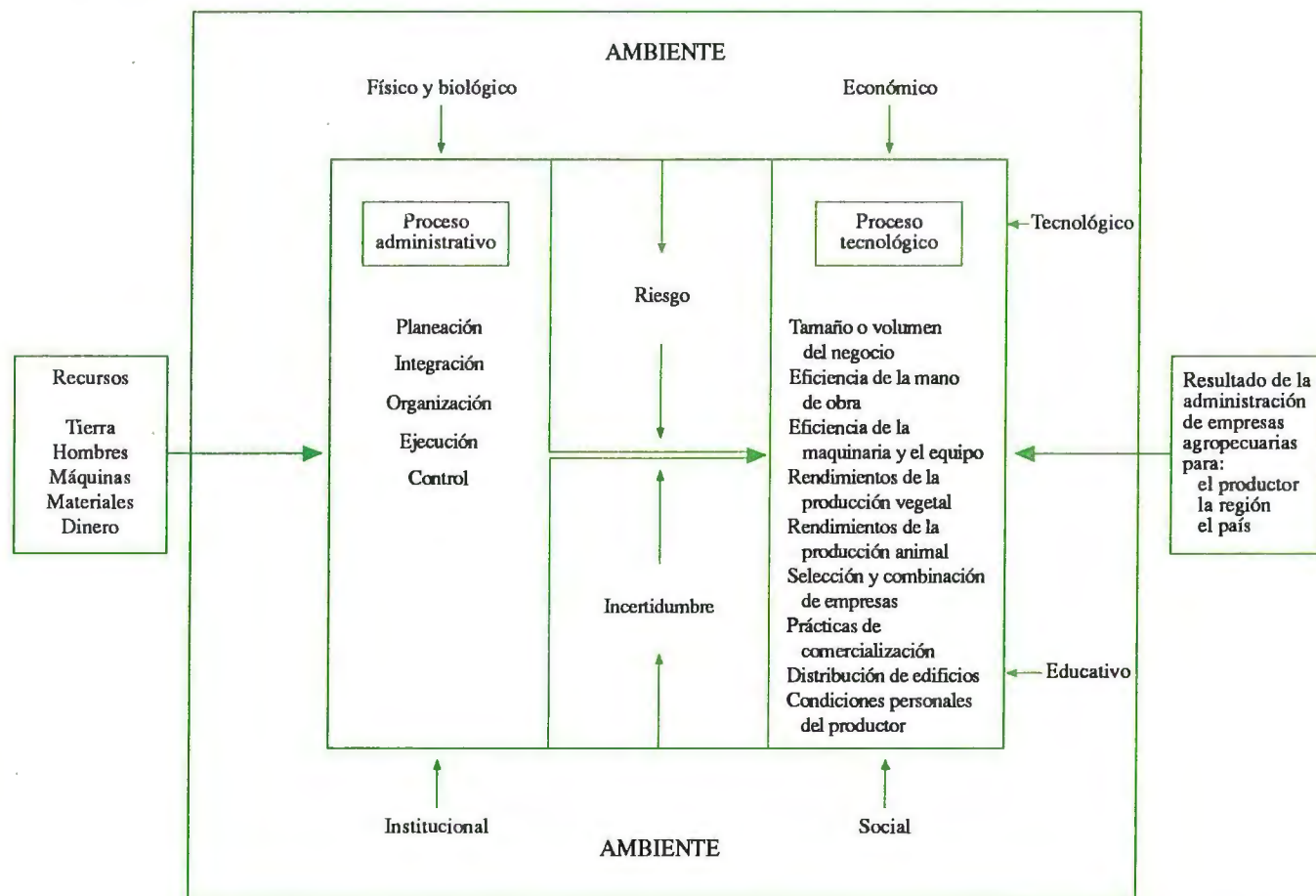
3. G. Gómez y A. Pérez, "El proceso de modernización de la agricultura latinoamericana", *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, 1979.

4. CEPAL, *Economía campesina y agricultura empresarial*, Siglo XXI Editores, México, 1979.

5. Carlos Pomareda, *Modernización de la agricultura como requisito para el desarrollo*, conferencia presentada en el III Congreso de Economía Agrícola de América Latina y el Caribe, mimeo., Cartagena, Colombia, 1990.

F I G U R A 1

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL AMBIENTE DE LA EMPRESA AGROPECUARIA



(desarrollo genético, riego, drenaje, rotación de cultivos, reforestación, control de la erosión y otros) y mejoran la calidad de los recursos.⁶

La modernización debe insertarse en un marco de condiciones políticas que garanticen la estabilidad de las instituciones y eliminen los obstáculos a las operaciones comerciales ágiles. Los gerentes de empresas agropecuarias comerciales establecen diversos tipos de alianzas con la agroindustria, grupos financieros, instituciones que controlan las redes de almacenamiento, exportadores y centros nacionales y extranjeros que disponen de tecnologías modernas.

Otro factor determinante lo constituyen las relaciones de las economías latinoamericanas con el mercado mundial. La ten-

dencia dominante es la internacionalización de esas economías mediante su creciente integración al circuito global de la acumulación de capital. El aumento del intercambio internacional, al cual se vinculó originalmente el dinamismo y los impulsos modernizadores de las actividades agroexportadoras, se ha acelerado durante los últimos decenios. Ello paralelamente con la administración progresiva y el control de mercado con base en la acumulación de las economías centrales. Vinculado a este último aspecto está la participación directa de las transnacionales como productoras y controladoras de la comercialización o transformación industrial de productos agrícolas.⁷ Los sistemas

7. G. Gómez y A. Pérez, *op. cit.* Además de la consolidación y el control sobre la producción y el control de algunos productos tradicionales (algodón, azúcar, café, banano, tabaco), las transnacionales han diversificado sus actividades a otras ramas agrícolas y agroindustriales.

6. *Ibid.*

de información de mercados son de importancia estratégica para actuar con eficiencia en este nuevo orden de cosas.

El complemento fundamental de la tecnología es la capacidad gerencial, que permite modernizar la agricultura en el citado marco de condiciones políticas y relaciones con la economía capitalista. Por capacidad gerencial se entiende la toma de decisiones acertadas que se traduzcan en resultados positivos para la empresa como unidad en materia de ingresos, ganancias o utilidades. En el caso de un pequeño productor (agricultura campesina) dicha capacidad se refleja, por ejemplo, en su estrategia para manejar los riesgos, acumular capital mediante crianzas, diversificar el ingreso familiar con trabajo fuera de la finca y programar la producción agrícola y pecuaria de manera tal que pueda usar con cierta eficiencia sus escasos recursos de mano de obra y capital. Una empresa comercial (con mayores niveles de educación, financiamiento, acceso a la información y a los centros de poder y decisión) emplea sistemas de gerencia iguales o parecidos a los de las empresas industriales.⁸ El objetivo final es elevar la calidad del producto para ingresar a mercados de mayor ingreso y, por ende, en posibilidades de pagar precios mejores.

La acción de grupo se refiere a la organización formal para la producción, comercialización o agroindustria: cooperativas, empresas en asociación, "solidarismo" y otras formas introducidas por las legislaciones latinoamericanas. Se ha demostrado que algunos objetivos individuales están condicionados al logro de objetivos de grupo o de asociación. La organización piramidal establecida por los productores de hortalizas en México es un buen ejemplo de ello: "Los productores organizados en asociación resuelven problemas como el manejo del agua de riego y programación de siembras de manera conjunta con las autoridades de la SARH. En escala estatal, los representantes de las Asociaciones de Productores de cada valle conforman una Confederación de Asociaciones de Productores con autoridad para resolver problemas vinculados a la política estatal o concertar la programación de siembras. En escala nacional las asociaciones de productores están representadas en la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH), organismo consolidado y con capacidad técnica y representativa política para discutir con las autoridades nacionales aspectos de política económica y comercial. Asimismo, la UNPH es responsable de proporcionar la información para las negociaciones bilaterales entre México y Estados Unidos."⁹ Recientemente, la Unión se convirtió en una confederación que agrupa a todas las federaciones regionales.

Entre los beneficios de la acción de grupo se pueden mencionar las economías de escala en la producción, la comercialización y el procesamiento; la compra colectiva de insumos, asistencia técnica y financiamiento; el manejo compartido de riego y

drenaje, y la participación conjunta en las instancias de decisión política, aumentando su capacidad para exigir protección selectiva o servicios públicos.

Modernización de las empresas agropecuarias

La modernización de la agricultura se inicia en la empresa, por cuanto allí es donde el administrador o el propietario toma las decisiones. El querer o no modernizar es una decisión estrechamente vinculada a la rentabilidad, la información de que se dispone y la capacidad gerencial, que a su vez depende de la educación, el juicio y los valores de quien toma las decisiones.

Para entender mejor la forma en que la modernización afectaría a las unidades agropecuarias de América Latina es necesario conocer las características de los principales grupos de empresas. Por razones de simplicidad, falta de información fidedigna y peso relativo en cuanto a número de explotaciones, se presentan —siguiendo a la CEPAL—, las características de los dos segmentos principales: el empresarial y el campesino (véase el cuadro 1).

El primer segmento lo constituyen las empresas de agricultura (y ganadería) empresarial moderna: es decir, las formas capitalistas que tienen distintos grados de avance en materia de organización y tecnificación de sus instrumentos operativos.

El segundo lo integran las unidades de agricultura campesina: pequeños productores con unidades de naturaleza familiar que cultivan áreas reducidas y operan en zonas de expansión de la frontera agrícola. Sus rasgos comunes son el trabajo familiar y el tamaño reducido de sus unidades agropecuarias.

Con base en los últimos censos agropecuarios, se estima que del total de las unidades productivas (empresas) de América Latina 22% es empresarial y 78% pequeños productores. Del área total en que operan, 82% corresponde a la empresarial y 18% a los pequeños productores; del área cultivable, 63% es de la primera y 37% de la segunda. A la agricultura empresarial corresponde 59% de la producción para el consumo interno y 68% de la exportación, frente a 41 y 32 por ciento, respectivamente, de los pequeños productores.¹⁰

Las economías campesinas son importantes cuantitativa y cualitativamente y constituyen un verdadero reto a la modernización. La CEPAL calcula que en 1985 había 16 millones de unidades productivas (11 de minifundios y 5 de pequeños productores). Éstas manejan 159 millones de hectáreas con una superficie cultivable de 61 millones, o sea, 38% del total; en ellas se asientan 15 millones de personas que producen 10% de los alimentos de la región y 30% de los de exportación.

8. Carlos Pomareda, *op. cit.*

9. *Ibid.*

10. CEPAL y FAO, *Crecimiento productivo y heterogeneidad agraria*, División Agrícola Conjunta CEPAL/FAO, Santiago de Chile, 1986.

C U A D R O 1

AMÉRICA LATINA: CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LA AGRICULTURA CAMPESINA

Característica	Agricultura campesina	Agricultura empresarial
Objetivo de la producción	Reproducción de los productores y de la unidad de producción. Es simultáneamente una unidad de producción y de consumo.	Maximizar la tasa de ganancia y la acumulación de capital
Fuerza de trabajo	Fundamentalmente familiar; en ocasiones hay intercambio recíproco con otras unidades y asalariados en cantidades marginales	Asalariada
Compromiso laboral del jefe con la mano de obra	Absoluto. Obligación moral con los trabajadores de todo el grupo familiar.	Inexistente, salvo por el marcado por la ley, a la que se apega para evitar conflictos sociales.
Carácter de la fuerza de trabajo	Fuerza valorizada de trabajo intranferible o marginal.	Transferible sólo en función de la calificación.
Tecnología	Uso intensivo de mano de obra y baja densidad de capital e insumos comprados por jornada de trabajo.	Mayor densidad de capital para activo y más insumos comprados en el valor del producto final.
Destino del producto y origen de los insumos	Parcialmente mercantiles.	Mercantiles
Criterio de intensificación del trabajo	Máximo producto total, aún a costa del descenso del producto medio; límite: producto marginal cero.	Productividad marginal mayor o igual que el salario
Riesgo e incertidumbre	Evasión no probabilística	Internalización probabilística en busca de tasas de ganancia proporcionales al riesgo.
Componentes del ingreso o producto neto	Producto o ingreso familiar indivisible y realizado parcialmente en especie.	Salario, renta y ganancias, exclusivamente pecuniaras.
Relación con los centros de poder y decisión política	Prácticamente nula; pertenece a un grupo territorial con el cual se relaciona con solidaridad.	Intensa y cercana. Tiene vínculos además con los sectores no agrícolas, financieros, industriales, comerciales y de comunicación.

Fuente: CEPAL, *Economía campesina y agricultura empresarial*, Siglo XXI Editores, México, 1982, p. 79.

La modernización no es problema mayor en la empresa comercial, pues generalmente cuenta con los medios y los mecanismos para manejar la información y tomar decisiones. En el segmento de la agricultura campesina, que representa una mayor proporción del total de unidades de producción, la modernización sólo estaría al alcance de un grupo de empresas que para operar en forma rentable requeriría de ciertas condiciones especiales.

La apertura y sus efectos en la empresa agropecuaria

Primero en México, Chile y Bolivia y hoy en Colombia y Venezuela se ha emprendido un modelo de desarrollo de apertura económica que se caracteriza por su orientación hacia el mercado externo y modifica en forma notable la aplicación de los instrumentos de política. La nueva estrategia busca flexibilizar las importaciones eliminando las prohibiciones de tipo específico y reestructurar el sistema arancelario con la meta de establecer un arancel común para todos los bienes y servicios. También pretende mantener la tasa de cambio en un nivel real que refleje la eficiencia del sistema productivo y la capacidad de compra de la moneda nacional.

La aplicación de la apertura económica tiene diversos efectos. En escala macroeconómica (balanzas comercial y de pagos y en materia fiscal) el resultado final de aquéllos será determinante en la tasa de crecimiento de la economía que, a su vez, incidirá en el empleo, el ingreso y la demanda efectiva.¹¹ En el ámbito sectorial, en particular en las actividades agropecuarias, los efectos de la apertura están condicionados por una serie de factores que se pueden agrupar en las categorías que se describen enseguida.¹²

- Una de las características de la mayoría de los productos comerciales en escala mundial (arroz, maíz, trigo, algodón, banano, etc.) es la falta de infraestructura productiva (canales de riego, carreteras, silos) y equipos adecuados, lo cual limita la adopción de tecnologías modernas y más eficientes. A esto se agrega el problema de la tenencia de los recursos productivos, en especial la tierra.

11. Federación Nacional de Arroceros, *El sector arrocero camina a la apertura económica*, 1991.

12. *Ibid.*, pp. 21-24.

- Las deficiencias en los procesos agroindustriales y de comercialización dificultan lograr las condiciones necesarias para competir en los mercados externos.

- La interdependencia nacional e internacional de los mercados agrícolas es uno de los temas menos analizados. Por lo general los estudios se centran en productos individuales sin tener en cuenta que bien sea como materia prima o como producto final existe un alto grado de sustitución entre los productos, inducido principalmente por su relación de precios. Es el caso de los lácteos, las carnes y otros similares.

- La mayoría de los países dan al sector agrícola objetivos diferentes de la producción, como son la generación de empleo e ingresos, la seguridad alimentaria y la transferencia de recursos a otros sectores.

- Para que la apertura económica cumpla sus tareas de crecimiento y contribuya al desarrollo nacional, se precisa una intervención estatal orientada a controlar los flujos crediticios; reducir el gasto público y aumentar el ingreso; mantener estable la moneda; liberar los precios y los mercados –incluidas las exportaciones–, y aumentar la eficiencia de ciertas empresas públicas y privatizar otras. Asimismo, se requieren fuertes inversiones en infraestructura de producción y comercialización; investigación y transferencia de tecnología que cubra campos adicionales a la producción agrícola tradicional, en especial en la parte comercial, como el descubrimiento y la apertura de nuevos mercados, así como resolver los problemas de la tenencia y el uso de los recursos productivos, en particular la tierra y el agua.

Un tercer plano en que repercutirán las políticas inherentes a la apertura es la empresa agropecuaria, tanto en su interior como en su entorno. En el primer caso la apertura afectaría cuatro áreas básicas: producción, comercialización, finanzas y manejo del personal.

i) La estructura de la producción (donde se decide qué, cuánto y cómo –nivel de tecnología– producir) requiere conocimientos técnicos, económicos y sociales, todos los cuales se verán afectados directa o indirectamente por dichas políticas.

ii) La comercialización entraña diversas decisiones: ¿Cuándo, cómo, dónde comprar o vender? ¿Qué canales son más convenientes? Ello requiere un conocimiento preciso de los mercados nacionales y externos; sus relaciones; su comportamiento en el corto y largo plazos, y su incidencia en los precios, los costos de producción y el mercadeo mismo.

Por otro lado, la necesidad de dar valor agregado a ciertos productos exige una interrelación con la agroindustria. Ésta puede ser desde lo más simple, como clasificar o empacar el producto, hasta su transformación en uno envasado. La apertura promueve o fortalece dicha interrelación.

iii) Las decisiones financieras son básicamente las relacionadas con la obtención y el uso de fondos para comprar servicios de varios recursos. ¿Cuánto capital prestado se va a utilizar? ¿De qué fuentes? ¿En qué condiciones? En casi todos los países en proceso de apertura se han reestructurado los sistemas financieros para adecuarlos a las condiciones que implica una economía abierta. Estos cambios pueden significar la creación de ciertas facilidades para atraer inversiones extranjeras o la fusión vertical de empresas para aprovechar economías de escala.

iv) Las nuevas estructuras de producción y mercadotecnia que las empresas deben desarrollar exigen contratar personal muy especializado con ciertas destrezas especiales, así como disponer de programas y recursos de capacitación ya que los adelantos de la ciencia y los nuevos mercados exigen nuevas habilidades y conocimientos.



La empresa debe entrar en la era de la informática, es decir, usar todas las tecnologías de acopio, procesamiento y transmisión de información con el uso de la computadora

La empresa debe entrar en la era de la informática, es decir, usar todas las tecnologías de acopio, procesamiento y transmisión de información con el uso de la computadora. Para ello, como cualquier otra, la empresa agropecuaria debe establecer un sistema de información que genere los datos necesarios para que la administración desempeñe mejor su tarea de gestión. La empresa debe disponer de por lo menos tres campos de in-

formación para modernizarse: 1) la proporcionada por los sistemas y servicios de redes de agencias del gobierno, universidades y empresas privadas, sobre condiciones del tiempo, precios, mercados (nacional y mundial), productos, aspectos técnicos de cultivos y animales de crianza, fertilizantes, plaguicidas y herbicidas; 2) la que suministra la empresa a su entorno: sus requerimientos de insumos; la calidad y cantidad del producto o productos que tiene o tendrá a la venta, así como las épocas de compra y venta; las necesidades de asistencia técnica y crediticia, etc., y 3) la información interna de la empresa como una unidad de negocios donde registra la contabilidad; es muy útil para tomar decisiones administrativas y mantener a la empresa en operación en las nuevas condiciones de apertura.

En resumen, los efectos de la apertura pueden ser de tal magnitud que pueden propiciar desde cambios parciales en ciertas actividades hasta un cambio total en toda la empresa.

Según el grado en que la apertura les va a afectar, no sólo internamente, sino en su entorno, las empresas se pueden dividir en tres grupos.

i) Las comerciales que ya producen para la exportación (café, banano, frutas, etc.), y tienen tanto una estructura productiva comercial como vínculos y mercados externos definidos. Esas unidades requerirán pocos o ningún ajuste en materia de producción, comercialización, finanzas y manejo de personal. En este grupo figura la mayoría de las empresas en el segmento empresarial del cuadro 1.

ii) Las medianas (tanto empresariales como campesinas), que disponen de tierra (aunque no la mejor) y cierta tecnología, y parte de lo que producen es de exportación.¹³ Sería menester formular políticas y programas de reconversión para este grupo en materia de asistencia técnica, inversión crediticia, comercialización e infraestructura básica (sistemas de riego, carreteras, caminos, sistemas de transporte y almacenamiento), bien para cambiar la producción paulatinamente o seguir con la misma, pero con una nueva estructura productiva o de comercialización.

iii) Las empresas del sector campesino que quedarían prácticamente fuera de la producción, debido a la insuficiencia de recursos y cierta incapacidad para incorporarse a la modernización. Este grupo requiere de medidas de política social y de empleo y otras complementarias, así como decidir políticamente qué grupos quedarían produciendo para el consumo. Las empresas campesinas son el mayor reto para los gobiernos que están emprendiendo políticas de apertura. Cabría preguntarse: ¿Deben desaparecer los 11 millones de minifundios? ¿Hacia dónde se desplazarían estos grupos, cuyos recursos son tan escasos (a veces su sola fuerza de trabajo)? ¿Cuántos de los

cinco millones de pequeños productores podrían mantener su producción en las nuevas condiciones? ¿Qué políticas complementarias se requerirían para mantenerlos? Responder a esas interrogantes entraña realizar un estudio muy profundo que escapa a los objetivos de este documento.

La empresa agropecuaria ante la modernización

Aportaciones de la administración de empresas agropecuarias

El análisis de la administración del conjunto de las empresas agropecuarias de un país o una región puede contribuir a formular programas de modernización de la agricultura en varios sentidos.¹⁴

i) Proporciona una base para emprender la planeación de programas públicos en un marco determinado de instituciones políticas y sociales. Por ejemplo, la modernización de la agricultura en un marco de sostenibilidad y apertura.

ii) Constituye una guía para planear ajustes en algunas instituciones públicas, la estructuración de una nueva ley de reforma agraria o la reconversión de cierto grupo de empresas.

iii) Permite fundamentar los programas de instrucción en las universidades y otras instituciones educativas.

iv) Sirve de punto de partida para que universidades u otras entidades públicas o privadas formulen proyectos individuales.

Función del administrador e incentivos

Si se considera que el administrador es quien toma las decisiones sobre cómo combinar los recursos disponibles y que la producción nacional es la suma de las producciones de todas las unidades o empresas de un país o región, se concluye que la tarea del administrador es de gran importancia en la ejecución o implantación de los planes de modernización de la agricultura en un marco de sostenibilidad y apertura económica.

El administrador deberá ajustar las estructuras de producción y comercialización y el manejo de finanzas, personal y contabilidad a las condiciones generadas por la apertura. Todo ello revela la necesidad de capacitar a los administradores para manejar la información del entorno que incide en las decisiones internas. Asimismo, será necesario conocer los efectos de la apertura en las políticas y reglamentaciones directamente vinculadas a la gestión de la empresa.

13. M. Chiriboga, *Hacia una modernización democrática e influyente de la agricultura de América Latina y el Caribe*, mimeo., Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

14. Guillermo Guerra, *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Libros educativos, núm. 30, San José, 1985.



n los últimos años el paradigma de la sostenibilidad se ha discutido en los ámbitos académicos, políticos y de organismos financieros internacionales, pero su aplicación no parece viable a corto plazo. En las empresas aún predomina el concepto de rentabilidad para decidir en materia de inversiones. Por ello, se requeriría de un proceso educativo y quizás algún tipo de incentivos

Entre los incentivos o mecanismos que se requerirán para ayudar a la empresa a ajustarse a la nueva situación, destacan los siguientes.¹⁵

i) Disponibilidad local (distribución al detalle) de insumos fundamentales como fertilizantes, semillas, plaguicidas, así como maquinaria.

ii) Crédito para la producción y asesoría para su uso eficiente.

iii) Relaciones precio-costo favorables; es decir, reducir –con un mínimo de incertidumbre– el riesgo de los precios, sobre todo en períodos de aumento de la producción.

iv) Definición clara de las condiciones de la tenencia de la tierra, sea de la tradicional pequeña y mediana propiedad (usualmente familiar) o de empresas asociativas. Ello dota al campesino de cierto margen de seguridad en la toma de sus decisiones y entraña que la renta de la tierra, los impuestos y las deudas no superen los límites que el agricultor considera aceptables desde el punto de vista de su esfuerzo, costo y demás riesgos.

v) Protección contra el riesgo que significa adoptar nuevas

tecnologías, que con frecuencia no se han ensayado en la zona y por tanto no son bien comprendidas. Esto presupone la necesidad de efectuar ensayos regionales y de fincas con algún tipo de seguro de cosechas.

vi) Facilidades de mercado para los productos agrícolas, incluyendo una red de carreteras que conecte las fincas con los mercados locales, sitios de acopio, clasificación de empaque y distribución de los productos.

vii) Integración de las metas nacionales en escala regional o local de acuerdo con los potenciales de producción de los diversos tipos de empresas agropecuarias.

viii) Impulso de un servicio de extensión o asistencia técnica al productor debidamente reglamentado y descentralizado a fin de que llegue en forma efectiva a las empresas agropecuarias.

ix) Divulgación de métodos y procedimientos para la planeación de las fincas, tomando en cuenta las condiciones ambientales, los cálculos de insumo-producto y los principales tipos de agricultura de regiones agrícolas y nacionales.

x) Ensayos y demostraciones sobre el desarrollo de planes y presupuestos en fincas seleccionadas de áreas piloto. Esto debe complementarse con conferencias bien preparadas en que se ilustre la analogía y la transmisión de experiencias con relaciones de insumo-producto, política socioeconómica y resultados obtenidos en condiciones similares en otras regiones.

15. R. Schickele, *Farm Management Research for Planning Agricultural Development*, Agricultural Development Council, Nueva York, 1966, y A.T. Mosher, *To Create a Modern Agriculture. Organization and Planning*, The Agricultural Development Council, Nueva York, 1971.

xi) Aliento y fortalecimiento de las organizaciones asociativas, cooperativas u otras similares para elevar la participación de los campesinos en el ámbito político.

xii) Armonización y ajustes de las metas nacionales a las posibilidades locales para cerrar la brecha entre los requerimientos de la producción nacional y las posibilidades reales de las empresas agropecuarias.

xiii) Un cambio de enfoque de la investigación: del puramente descriptivo y fisiobiológico a uno orientado a solucionar problemas con componentes económicos y sociales.

xiv) Investigación en biotecnología y mejoramiento adaptables a las condiciones ambientales que incentiven al agricultor y lo capaciten para adoptar procesos modernos de producción.

xv) Legislación y normas sobre patentes y propiedad de material genético e insumos tecnológicos agrícolas y animales.

Soluciones iniciales

Convendría crear una red de cooperación para el desarrollo empresarial integrada por organismos de cooperación en materia de técnica, educación, investigación y extensión agropecuarias, así como por entidades del sector privado (cámaras de agricultura, cooperativas, asociaciones solidarias). La idea es que exista una representación y vinculación de los sectores público y privado organizados en forma grupal.

Algunos objetivos de la red serían:

- Facilitar la interrelación de los organismos públicos y privados.
- Intercambiar y desarrollar experiencias, metodologías e información en el campo empresarial y tecnológico agropecuario.
- Apoyar el desarrollo profesional en el campo empresarial de los actores participantes del proceso de modernización en un marco de sostenibilidad y apertura.

Entre las posibles acciones inmediatas de la red se encuentran:

- Caracterización y cuantificación de las empresas: comerciales, intermedias y campesinas.
- Estudios de caso para determinar las variables de política que afectan o pueden incidir en el proceso administrativo y el resultado económico de la unidad productiva.
- Un programa de capacitación gerencial que a corto plazo se dirija a extensionistas y agentes de cambio nacionales y regionales; a largo plazo deberá incluir los tres niveles de empresa agropecuaria intermedia.

- Apoyo al sector público en la formulación de políticas de incentivos y otras medidas complementarias para cada nivel de empresa de forma que puedan ajustarse a las condiciones generadas por la apertura sin perder de vista la sostenibilidad.

Conclusiones

La modernización de la agricultura en un entorno de sostenibilidad y apertura económica afecta en forma directa a las empresas agropecuarias.

En los últimos años el paradigma de la sostenibilidad se ha discutido en los ámbitos académicos, políticos y de organismos financieros internacionales. Empero, su aplicación no parece viable a corto plazo. En las empresas aún predomina el concepto de rentabilidad para tomar las decisiones de invertir o no. Por ello, se requeriría un proceso educativo y quizás algún tipo de incentivos para que la sostenibilidad se aplique en la unidad productiva individual, lo cual sólo se podría lograr en el largo plazo.

Por otra parte, convendría que el sistema de precios y de contabilidad asigne un valor (costo) a los recursos naturales para incorporar el tema al mecanismo de decisiones privadas con base en el mercado.

Las políticas de apertura afectan en diferente grado a las unidades productivas. Entre el sector empresarial el efecto puede ser menos acentuado y en algunos casos casi nulo; incluso será benéfico para la empresa exportadora.

En las empresas intermedias (es decir, las que disponen de ciertos recursos y estarían en condiciones de tener una reconversión) el efecto será mayor. Éstas requerirían una serie de políticas macroeconómicas y sectoriales (en materia de producción, comercialización, financiamiento e infraestructura) que den veracidad a la reconversión en un período determinado.

Habría un grupo de empresas que no estaría en condiciones de competir en los mercados internacionales y que tal vez sólo permanecerían con alguna producción de subsistencia. En apoyo a este grupo sería conveniente formular un conjunto de políticas de carácter social, con incentivos y subsidios para que algunas unidades cambien de giro y de esta forma abandonen el sector agropecuario.

Como punto central se propone el establecimiento de una red de cooperación para el desarrollo empresarial, formado por organismos de cooperación técnica, educacional y de investigación y extensión agropecuarias. Se considera que la capacitación en materia gerencial es una de las herramientas más importantes para que las empresas puedan existir en condiciones de sostenibilidad y apertura. 