

**COMPETITIVIDAD Y ADMINISTRACION AGROPECUARIA\*****Competitiveness and farm business management***Nilson López Soto<sup>1</sup>***RESUMEN**

La competitividad de las naciones y de las empresas, constituye un tema de particular importancia en la actualidad; inclusive, en el caso del sector agropecuario en nuestro país, parecería desplazar por momentos como preocupación central, la ya larga crisis sectorial. En esta oportunidad se hace un análisis del concepto de competitividad, de los factores que inciden sobre ella y de la controversia que genera en sus alcances. En seguida, por un interés específico se parte de la base de que la Administración Agropecuaria influye sobre la competitividad, se hace un breve análisis del uso de la primera en el país, se ilustran los casos de flores y café, así como alguna referencia a otros rubros de producción. Varios estudios de especialistas y aún de países, reconocen la importancia de la gestión empresarial y del incremento de la productividad laboral, para mejorar la competitividad de las empresas agropecuarias. Por último, se miran las políticas y acciones recientes del gobierno y del sector privado, con el fin de promover una cultura empresarial y poner en marcha los denominados "Acuerdos Sectoriales de Competitividad".

**Palabras claves:** Desarrollo, empresas, productividad, acuerdos sectoriales.

**SUMMARY**

The competitiveness of nations and enterprises is a subject of particular importance at the present time; in our country of the agricultural sector competitiveness is considered key for the development. This article presents an analysis of competitiveness and its relation with Farm Business Management; our argument is that the second influences in the first by trying to achieve the objective of increasing productivity and profits of the agricultural enterprises. Likewise, a brief analysis is pursued on the situation of F.B.M. in this country and for that purpose case studies of flowers, coffee and other crops management. Finally, government and private sector policies and programs on these areas are examined.

**Key words:** Development, enterprises, productivity, sectorial accords.

**INTRODUCCION**

El nuevo contexto internacional de apertura de los mercados y de economías globalizadas, exige que las empresas y los países incrementen su eficiencia productiva, a partir de un adecuado aprovechamiento de sus ventajas comparativas naturales, y de las creadas con base en el mejoramiento de la tecnología y el recurso humano. La competitividad, entendida generalmente como la capacidad de acceder a los mercados internacionales, impli-

\* Recibido en Octubre de 1998

<sup>1</sup> Profesor Titular Facultad de Agronomía-Universidad Nacional de Colombia. Elaborado para la Revista Agronomía Colombiana y "El Encuentro Nacional de Facultades de Administración de Empresas Agropecuarias", Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, Septiembre, 1998.

ca un correcto manejo de los diversos factores externos e internos que influyen sobre la actividad que desarrollan las empresas agropecuarias.

Un factor muy importante relacionado con el uso eficiente de los recursos internos de la empresa, es la Administración Agropecuaria. En el país su utilización es disímil y ha tenido clara desventaja en su adopción como técnica, frente, por ejemplo, a las productivas y preventivas de plagas y enfermedades. Varios gremios y especialistas, nosotros mismos, hemos defendido la necesidad de las prácticas administrativas para un mejor desempeño de las empresas y su avance hacia niveles adecuados de competitividad, no sólo externa sino también interna; algunas políticas y acciones del Gobierno de Samper se plantearon en dirección a lograr realizaciones en este campo, con resultados que se espera sean positivos.

## **ALCANCES DE LA COMPETITIVIDAD**

Un tema que ha cobrado mucha relevancia en los últimos años - en particular en esta década y en el marco de una economía globalizada- es el de la competitividad agropecuaria. Inclusive se tiene la impresión de que ha desplazado a otro que es recurrente y real: la crisis persistente, con tendencia al agravamiento, en que se encuentra sumido el sector desde comienzo de los ochenta, y en el cual reactivaciones coyunturales o la prosperidad reconocida de algunos de subsectores, no han sido suficientes para superar una situación que cada día se torna más difícil.

Tal vez, el uno se ligue necesariamente al otro; es decir, mejorando la competitividad sectorial se puede posibilitar

una salida a la crisis, entre otras razones porque incrementos en eficiencia productiva tendrían incidencia positiva en el mercado interno y facilitarían el acceso a los externos. Ahora, qué implica este concepto en boga? Algunos lo definen como la capacidad de inserción y participación sostenida en los mercados internacionales; a este enfoque estrictamente económico, a juicio de otros analistas, deben añadirse elementos de tipo social y ambiental, este último en el plano de la sostenibilidad; hay discusión sobre quien tiene la responsabilidad primaria de impulsarla (Estado, empresas), la bondad de las ventajas creadas sobre las comparativas, las variables más importantes (internas y externas) que afectan a las empresas en este campo; igualmente sobre la conveniencia de colocar el mercado internacional como el objetivo central y tomar como criterio único, productividad costo.

Cuando se miran los factores que inciden sobre la competitividad parece haber menos desacuerdo. Aun más, son los mismos que han afectado el desarrollo general del sector y han sido, en uno u otro grado, fuentes de crisis o de crecimiento. Cualquier estrategia de competitividad que busque mejorar posiciones en los mercados externos, consolidar los internos y reconvertir alternativas de producción ineficientes, debe tener en cuenta condiciones internacionales derivadas de mercados agrícolas subsidiados, precios a la baja y mecanismos neoproteccionistas de las potencias; condiciones internas derivadas de las políticas macroeconómicas (tasa de cambio, tasas de interés, comportamiento de ahorro privado y su reflejo en los niveles de inversión), la violencia, la infraestructura económica, las políticas de comercio exterior e integración, la organización institucional del sector público, la capacidad tecnológica, la calidad del recurso humano, el mercadeo y la capacidad productiva. Habría que añadir las características propias e intrínsecas de los productores y sus empresas, quienes en la materia que nos ocupa tienen el reto de dejar de ser sólo lo primero y convertirse en empresarios.<sup>2</sup>

---

2 Lo anotado hasta aquí sobre la competitividad, en parte, se basa en Barberi (1995), quien hace una presentación extensa del tema y acota sobre el recurso humano: "La formación de las carreras agropecuarias está muy orientada al manejo de los aspectos técnicos y muy poco a aquellos de carácter empresarial..."

Por otro lado y a nivel de finca en el país<sup>3</sup>, los principales factores que directa o indirectamente afectan la competitividad de la producción agropecuaria serían la calidad de los suelos, la infraestructura, el paquete tecnológico, las interacciones (entiéndase como diversificación y/o asociación de rubros), los costos de oportunidad de los factores y la oferta tecnológica. En este trabajo, y en relación a la administración, se puntualiza que "... El productor no encuentra ningún apoyo en los asistentes técnicos ni en la Universidad para mejorar su sistema de toma de decisiones. Se basa tan solo en su experiencia y pobre predicción del comportamiento de los mercados. Con mejores herramientas e información, su competitividad sería mejorada notoriamente". También, es evidente que, en este caso se prefieren aspectos internos de las empresas, pero, implícitamente, debe asumirse que los externos existen y tienen un determinado grado de importancia.

Visto lo anterior, es preciso insistir: ¿competitividad (debería leerse rentabilidad?) no es lo mismo que crecimiento y desarrollo sectorial?. Mirando los factores que inciden sobre la primera y las bases en que se fundamentan las usualmente reconocidas como hipótesis causales del problema agrario en el país<sup>4</sup> se encuentra más de una identidad entre los primeros y las segundas. De pronto estamos "ad portas" de alguna de las modas, que en forma recurrente, aparecen como panacea de solución; un poco más de lo mismo con distintas palabras, para problemas viejos y reciclaje de algunas recetas de escaso éxito en el pasado.

---

3 Véase Posada (1994).

4 Un análisis de estas hipótesis se encuentra en López (1995).

5 Una discusión sobre el particular puede consultarse en IICA (1996). El estudio específico de Herford y Espinal presenta cálculos y estadísticas sobre competitividad agrícola: algodón, papa, y sorgo (Valles Interandinos) son competitivos; maíz y sorgo (Región Caribe) no lo son; en un punto intermedio están arroz, arroz riego, cebada y soya. (V.i.).

En otro plano, tampoco se va a resolver aquí lo que muchos reconocen como "confusión conceptual" sobre el término competitividad y menos si lo más indicado es abordarla, por ejemplo, a través de "indicadores holísticos"<sup>5</sup>. En cualquier caso, nadie puede desconocer que una competitividad adecuada siempre estará ligada en el sector agropecuario, a mejores resultados económicos y sociales dentro de un esquema de uso eficiente de los recursos productivos internos y de una buena gestión de variables externas ligadas al entorno; en este propósito, a nuestro juicio, a la administración agropecuaria le compete un papel protagónico.

## ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Definir la administración agropecuaria, no es difícil; es aceptado, que se trata de la aplicación de los elementos, principios y procedimientos administrativos para un uso y combinación más eficiente de los recursos productivos (tierra, capital, trabajo) de que dispone la finca, con el fin de obtener los máximos beneficios económicos y sociales en forma continua; y sostenible, debe añadirse hoy en día. Lo que no ha sido fácil en el país es su difusión, incorporación y aplicación, como instrumento básico de producción a nivel de la firma, si se compara, por ejemplo, con las innovaciones tecnológicas; naturalmente hay excepciones, en particular por el lado de los distintos tipos de empresas comerciales modernas ubicadas en el sector.

Esto, que se acaba de anotar, es más bien una percepción empírica no sustentada en investigaciones específicas, dado que, como se sabe, los trabajos en esta área y, en general, los microeconómicos sectoriales, son relativamente escasos. Aparte de las alusiones ya consignadas en Barberi y Posada, se harán algunos comentarios sobre dos rubros de reconocida importancia: flores y café. Algunas tesis desarrolladas en la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, han mostrado que, para muchos productores de flores su problema principal es el administrativo y le dan mención especial al manejo de personal (el

renglón más alto de costos en esta actividad es mano de obra, con un 43% del total); se considera que no deben escatimarse esfuerzos para mejorar el clima interno de las empresas, perfeccionar las habilidades de los trabajadores, buscar niveles adecuados de estabilidad - existe una alta rotación de personal en la actividad- aumentar el bienestar social, etc, pues todo ello contribuye a un mejor logro de los objetivos que persigue la empresa competitiva y equilibrada, en el mundo moderno.

En el caso del café, los precios internos ligados a un mercado exterior sin cuotas, la revaluación, y en época más reciente, la Broca (*Hypothenemus hampei*), han sido señalados como las causas más importantes de la aguda crisis en que se debate el grano; no todos pensamos así y, sin desconocer la incidencia de los factores señalados, existen otros que tienen gravitación en el asunto. Por ejemplo, la administración; algún conocimiento directo del problema y discusiones que se han sostenido, en más de una oportunidad con especialistas de Fedecafé, muestran que en la finca cafetera se presenta un "vacío" en el área administrativa, que se traduce en la ausencia de prácticas de planificación, carencia de mecanismos de control (registros) y, en general, poco uso de prácticas administrativas, en especial, en lo que respecta al factor trabajo (también aquí un alto componente de los costos de producción)<sup>6</sup>

Esta apreciación es compartida por algunos analistas, para quienes "la caficultura tiene crisis de eficiencia... la caficultura ac-

tual, poco eficiente, debe ceder el paso a otra muy eficiente, en lo técnico y administrativo, si quiere subsistir en el nuevo contexto mundial... la caficultura ineficiente actual debe desaparecer y transformarse en una caficultura con mentalidad empresarial y competitiva"<sup>7</sup> En el mismo sentido, otros conocedores de la caficultura nacional insisten en que, por encima de cualquier otra consideración, la única manera de obtener más y mejores rendimientos en las fincas, es administrarlas bien. La parte institucional parece entenderlo así y ha promovido programas específicos de Administración Rural en algunos comités departamentales.

En otros rubros, también, puede existir una preocupación similar. Para los cerealistas, según Fenalce, constituye una prioridad incluir programas de desarrollo empresarial como parte de la oferta de investigación, con el fin de modernizar y elevar la competitividad de sus productos; esto es interesante porque aquí existen muchos pequeños productores campesinos que han usado poco la técnica de la administración. En el caso de los ganaderos, Fedegan y el Fondo Nacional del Ganado, están promoviendo cursos de capacitación en el área para los productores de diferentes regiones del país; en este caso el escenario es distinto, pues se trata en buena parte de grandes explotaciones, que en el pasado - y por razones bien conocidas - han sido poco propensas a la modernización de la producción. En fin, podrían presentarse consideraciones similares sobre otros renglones productivos; pero igual debe ponerse de presente lo importante que ha sido el uso de esquemas administrativos eficientes, en el alto grado de desarrollo - y competitividad, valga la similitud - de actividades como la caña de azúcar, la palma africana, el banano, la avicultura y el arroz, entre otros.

No sobra una referencia sobre lo que pasa en otros países; por ejemplo, en Chile, de cuyo modelo económico nuestros dirigentes han copiado más de una propuesta. En un diagnóstico y proyección futura de la agricultura de ese país (un poco similar a lo que fue el trabajo de la Misión de Estudios del

---

6 Véase López y Ramírez (1992). Aunque de otro lado, un supuesto en épocas pasadas era que se trataba de un negocio "fácil", el cual no exigía mayor eficiencia en la labor de gestión.

7 Vallejo (1995). El Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales (CRECE) por encargo de Fedecafé y el Gobierno Nacional, ha venido elaborando un programa de reestructuración económica de la actividad cafetera. Un avance de Leibovich y Barón (1997) muestra con análisis estadísticos, los importantes efectos positivos sobre la productividad, del trabajo y el nivel educativo (asociado con gestión del productor).

Sector Agropecuario en 1990 y la más reciente Misión Rural 1997-1998) se afirma que "dado el comportamiento esperado de variables externas que influyen sobre (nuestra) agricultura, ésta enfrenta una perspectiva de cambio estructural profundo; lo anterior implica esfuerzos para aumentar la competitividad de las empresas, lo cual trae consigo cambios económicos y sociales importantes. La capacidad de **gestión empresarial**, la innovación tecnológica, el **incremento de la productividad laboral**, el aprovechamiento de economías de tamaño, la integración comercial, son entre otros, los factores esenciales para alcanzar la competitividad requerida" (subrayados míos)<sup>8</sup>. Cualquier parecido con Colombia no es mera coincidencia; es totalmente válido.

## POLITICAS Y ACCIONES

En gracia de discusión se puede aceptar que el término competitividad es un objetivo y una expresión representativa de desarrollo sectorial adecuado, en el marco de una economía que tiende a globalizarse. La política normativa en el país se encuentra definida por el CONPES en el documento "Política de competitividad agropecuaria, pesquera y forestal"<sup>9</sup>; allí se citan obstáculos a la competitividad del sector agropecuario - no muy diferentes a lo incluido atrás sobre el particular- identificados como inseguridad, deficiente infraestructura económica, patrón de producción ineficiente, deterioro de la inversión y la capacidad productiva, deficiencias en el sistema de investigación y desarrollo tecnológico, inadecuada calificación de mano de obra; a renglón seguido, se plantean los objetivos y las estrategias. El primero y fundamental es lograr y afianzar la competitividad a mediano y largo plazo de la producción sectorial. Las segundas buscarán recuperar un clima social más pacífico, equitativo y solidario; desarrollar una política sectorial que cree y consolide ventajas

competitivas, proteja actividades eficientes, pero expuestas a distorsiones del mercado y apoye la reconversión de sectores no competitivos; concertar con el sector privado "Acuerdos Sectoriales de Competitividad"; desarrollar una infraestructura económica adecuada.

Lo anterior es instrumentado a través de programas sectoriales, que se pueden calificar como convencionales y ya han sido utilizados en el pasado con diversos resultados; tal vez, lo nuevo es la denominada "agricultura ecológica" y un énfasis mayor en la capacitación de recursos humanos, en la cual se destaca "desarrollar la capacidad de gestión técnica y empresarial de los productores agropecuarios". Igual, la relevancia dada a los mencionados acuerdos sectoriales, por productos, cadenas productivas y regiones; se anota que, en el corto plazo, se firmarán los de los subsectores acuícola y bananero.

Parece claro, por todo lo anotado, que en un proceso de promoción y alcance de competitividad sectorial, a la Administración Agropecuaria -junto a otros factores conocidos y más atendidos en el pasado- sí le corresponde cumplir un papel importante. ¿Cómo lograrlo?; he ahí el problema. Además, porque no es la primera vez que se plantea esta necesidad y los avances logrados son restringidos. Existen limitaciones por el lado de la mentalidad, la capacidad y la racionalidad de muchos productores; efectivamente, la formación universitaria en este campo para los profesionales agropecuarios no es la mejor, a pesar de los esfuerzos que se realizan, entre otras razones, por la misma displicencia con la cual algunos estudiantes miran este tipo de conocimientos; la explosión de carreras profesionales y tecnológicas en el área, tampoco, parece que haya representado una contribución relevante; la parte institucional -léase Ministerio de Agricultura, institutos especializados, algunos gremios- rezagada y con aportes mínimos en investigación, transferencia y adopción; en fin, seguramente habrá más razones, en las cuales a todos nos caben responsabilidades.

---

8 El Mercurio (1995)

9 DNP: UDA - Minagricultura (1995). Es claro que se hace referencia al cuatrienio 1994-1998.

En las propuestas actuales para mejorar los sistemas administrativos en el sector, se le da mucho énfasis a la capacitación de personal y al impulso de una cultura empresarial. En el denominado "Comité de Formación y Control de la Competitividad", se considera que debe ser prioritario promover, al interior de las empresas, en los programas del Sena y ONG relacionadas, la formación de profesionales en gerencia de recursos humanos y organizacional; crear incentivos directos por parte del Gobierno para el efecto; favorecer, en general, una actitud abierta hacia el conocimiento de la ciencia y la tecnología, en los distintos niveles de la empresa.

Los cursos de capacitación son un buen instrumento, a no dudarlo, y ya se han usado en el pasado; pero no es suficiente. Las universidades deben revisar los planes de estudio de las carreras pertinentes, para adaptarlos a las nuevas realidades y tener en cuenta las perspectivas y escenarios futuros. Difundir una cultura empresarial es tarea compleja, dada la alta heterogeneidad de los productos nacionales; más si éste ha sido, como ya se anotó, institucionalmente un factor relegado, y eso es fácil comprobarlo cuando en los programas de transferencia de tecnología (los anteriores y en las actividades actuales de PRONATA, UMATA, URPA, etc.) nunca se incluye este componente. Además, es difícil que haya transferencia cuando se hace muy poca investigación en el área (estudios microeconómicos, análisis de costos, tendencias de mercados, caracterización administrativa de las empresas, etc.).

En otras restricciones conocidas, son pocos los avances logrados; es el caso, por ejemplo, de la necesidad de un sistema de información de precios agropecuarios oportuno y eficiente (un nuevo ensayo, el SIPSA, es relativamente reciente); y si seguimos por este camino, volveremos al comienzo: la crisis agropecuaria y su solución, son en la

práctica un problema de competitividad a diferentes niveles y, en su análisis, deben incorporarse variables estructurales, políticas (macroeconómicas y agrarias) y sociales.

Hacia el futuro, es preciso insistir en la necesidad de propiciar cambios en los patrones tradicionales de comportamiento de muchos productores; crear conciencia sobre las características del nuevo escenario económico (apertura, incidencia de los precios internacionales, más mercado y un Estado distinto); incentivar el uso en la empresa de algunos instrumentos de gestión y de mercados (planeación estratégica, evaluación de proyectos de inversión, manejo adecuado de personal, inteligencia de mercados); difundir información sobre las características de las cadenas agroindustriales, manejo de postcosecha y técnicas de transformación (valor agregado) de la producción en la finca, entre otros tópicos. También, insistir en la urgencia de investigación institucional en el área -a propósito, incluidos los estudios de competitividad de rubros agrícolas, pecuarios, piscícolas y forestales<sup>10</sup>- pero contando para el efecto con la colaboración y participación de los productores, usualmente reacios a este tipo de actividad. Otra vez, en el plano de las modas, desmistificar el uso del computador, como panacea o punto de partida para la solución de los problemas administrativos; es un instrumento más, terminal si se quiere, que se debe usar con otros de los citados, sobretodo en el campo de las redes de información.

Por último, una acotación breve sobre los mencionados "Acuerdos Sectoriales de Competitividad" planteados desde Junio de 1995; ellos son, a no dudarlo, un mecanismo interesante, pero, en la práctica, no se sabe hasta qué punto han resultado operativos y se han puesto en marcha. En Marzo 11 de 1996, se firmó un acta de compromiso entre el Gobierno y el sector privado, por medio de la cual acuerdan diseñar e impulsar estrategias que lleven al sector agropecuario y agroindustrial a mejorar su competitividad; al parecer el avance de la propuesta ha sido lento, dado el gran número de agentes involucrados. Es de esperar

---

10 Algunos realizados hasta la fecha son oleaginosas, leche y arroz.

que los resultados no se enmarquen dentro de la evaluación hecha por la Asociación Bancaria en el sector industrial sobre este particular: "... los acuerdos sectoriales de competitividad, establecidos con el fin de concretar en metas y compromisos los instrumentos de la política industrial, han sido apenas pactos de buenas intenciones; en ellos sobresale la debilidad de las acciones, tanto públicas como privadas, ante la falta de coordinación y de compromisos de parte de los firmantes con las metas de largo plazo"<sup>11</sup>. De todas formas, las informaciones recientes destacan la firma de los acuerdos de las cadenas de alimentos balanceados y el arroz; se están negociando los de lácteos, papa, oleaginosas, pesca y forestal.

## BIBLIOGRAFIA

- BARBERI, F.** Elementos para una estrategia de competitividad en el sector Agropecuario Colombiano. Santafé de Bogotá: Fundagro, 1995.
- DNP: UA-MINAGRICULTURA.** Política de competitividad agropecuaria, pesquera y forestal (DOC. CONPES 2786). Santafé de Bogotá, 1995.
- EL MERCURIO.** "Agenda para el desarrollo de la agricultura y la ruralidad chilenas". Santiago de Chile, Diciembre 11, 1995.
- IICA.** et al. Política agrícola. La búsqueda de la competitividad, sostenibilidad y equidad. Santafé de Bogotá: IICA, 1996.
- LA REPUBLICA.** "Política industrial. Soluciones de papel". Santafé de Bogotá, Enero 25, 1997.
- LEIBOVICH, J. y C. BARON.** Determinantes de la productividad cafetera en finca. Santafé de Bogotá: CEDE - U. de los Andes, Agosto, 1997.
- LOPEZ, N.** "Una aproximación a la política agropecuaria". Rev. Agricultura Tropical. Vol. 32, No.3, Santafé de Bogotá, Diciembre 1995.
- LOPEZ, N. y O. RAMIREZ.** "Administración y rentabilidad en las fincas cafeteras". Rev. Agronomía Colombiana Vol. 9, No.1, Santafé de Bogotá, Enero-Junio, 1992.
- POSADA, R.** "Factores determinantes de competitividad". En: González, C. y F. Jaramillo (Coord.). Competitividad sin pobreza. Santafé de Bogotá: FONADE-TM Editores, 1993.
- VALLEJO, C.** "La caficultura tiene crisis de eficiencia". La Patria. Manizales, Agosto 5, 1995.

---

<sup>11</sup> La República (1997).