



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Análisis de la gestión empresarial agrícola en el Municipio de Lebrija - Santander

Luis Felipe Toro Beleño

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Posgrados
Bogotá, Colombia
2014**

Análisis de la gestión empresarial agrícola en el Municipio de Lebrija - Santander

Luis Felipe Toro Beleño

**Proyecto tesis presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Ciencias Agrarias – Área Desarrollo Empresarial Agropecuario**

Director:
Juan Patricio Molina M.Sc.

Línea de Investigación
Desarrollo Empresarial Agropecuario – Nivel de gestión empresarial agrícola

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Posgrados
Bogotá, Colombia
2014**

-

Con todo mi amor a Marisol, Manuela,
Ricardo, Oscar, María José, Isabela y Martín

Agradecimientos

Al profesor Juan Patricio Molina un reconocimiento por su curso de “Problemas Agrarios Colombianos” desde donde se gestó la idea para este trabajo. Y mi agradecimiento por su dedicación, enseñanzas y paciencia a lo largo de la realización del mismo.

A la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, a la Facultad de Ciencias Agrarias, a la Escuela de Posgrados y al cuerpo de profesores que de una u otra forma han incidido en esta etapa de mi vida que hoy culmina con la presentación de este trabajo.

Resumen

Esta investigación, analizó el nivel de gestión empresarial de los productores agropecuarios en el Municipio de Lebrija – Santander, utilizando las cuatro perspectivas enunciadas en el modelo de gestión empresarial Cuadro de Mando Integral (CMI) y buscó encontrar los patrones que definen el comportamiento de dichos productores frente a los aspectos relacionados con los factores o variables evaluados en el análisis. Se encontró, en forma generalizada, muy poco uso de las herramientas o perspectivas consideradas dentro del modelo propuesto, indicando de forma preocupante el bajo nivel de gestión del negocio agropecuario. Además, respecto a los patrones de comportamiento, el resultado tiene indicios de una estructura subyacente recurrente, que demoran u ofrecen resistencia al cambio hacia una situación de mejora deseada en lo que tiene que ver con la gestión de la empresa agropecuaria.

Palabras clave: Gestión empresarial, perspectiva, indicadores, configuraciones naturales, patrones de comportamiento, agro-empresa.

Abstract

This research analyzed the level of Business Management of farmers in the town of Lebrija - Santander, using the four perspectives outlined in the Business Management Balanced Scorecard (BSC) and sought to find patterns that define the behavior of these producers against aspects of the factors or variables evaluated in the analysis. Widespread, very little use of tools or perspectives considered in the proposed model, indicating disturbingly low level of management of the business is found. Furthermore, with respect to patterns of behavior, the result is evidence of a recurrent underlying structure, which delay or offer resistance to change towards a desired state of improvement that has to do with the management of the agricultural business.

Keywords: Business management, perspective, indicators, natural configurations, behavior patterns, agribusiness.

Contenido

	Pág.
Introducción	1
1. Planteamiento del problema e hipótesis	5
2. Objetivos	7
2.1. Objetivo general.....	7
2.2. Objetivos específicos	7
3. Marco teórico	9
3.1. La empresa agropecuaria	
3.2. La empresa agropecuaria de pequeños y medianos productores agropecuarios	12
3.3 El desarrollo empresarial agropecuario	13
3.4 Gestión de la nueva agricultura	16
3.4.1. Gestión empresarial agrícola	16
3.4.2. Componentes de la gestión empresarial agrícola	18
3.4.3. Desarrollo empresarial del pequeño y mediano productor agropecuario.....	27
3.5. El modelo “Cuadro de Mando Integral – CMI” y la agricultura	29
3.5.1. Perspectiva financiera	30
3.5.2. Perspectiva del cliente.....	30
3.5.3. Perspectiva de procesos internos.....	31
3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	32
3.6. Configuraciones naturales: patrones que controlan acontecimientos	32
3.6.1 Puntos de alto y bajo apalancamiento	34
3.6.2 Arquetipos sistémicos.....	35
3.7 Análisis de la gestión agropecuaria	36
4. Marco metodológico	39
4.1. Diseño metodológico.....	39
4.2. Objetivos.....	39
4.2.1. Objetivo general	39
4.2.2. Objetivos específicos.....	39
4.3. Fuentes de información.....	40
4.3.1. Población.....	41
4.3.2. La muestra	41

4.4. Localización del estudio.....	42
4.5. Procesamiento y análisis de la información	43
5. Municipio de Lebrija	45
5.1 Extensión y límites	45
5.2 El sector agropecuario.....	45
5.3 Uso actual del suelo	46
6. Resultados y Discusión.....	49
6.1. Empresas, formalización y asociatividad	49
6.1.1. Formalización.....	49
6.1.2. Asociatividad.....	55
6.2 Perspectivas de gestión.....	57
6.2.1 Perspectiva financiera	59
6.2.1.1. Indicadores	59
6.2.1.2. Fuentes de financiación	61
6.2.1.3. Tipo de riesgo	63
6.2.2 Perspectiva de clientes	66
6.2.2.1. Mercado objetivo.....	66
6.2.2.2. Conocimiento del cliente	67
6.2.2.3. Estrategia de ventas	68
6.2.2.4. Información de mercados.....	70
6.2.3. Perspectiva de procesos	71
6.2.3.1. Definición de objetivos	73
6.2.3.2. Acciones estratégicas	72
6.2.3.3. Toma de decisiones	73
6.2.4. Perspectiva de talento humano (Formación y crecimiento)	75
6.2.4.1. Tipo de vinculación del equipo humano.....	75
6.2.4.2. Formación y capacitación.....	76
6.2.4.3. Satisfacción del colaborador	77
6.2.5. Las cuatro perspectivas	80
6.3 Configuraciones naturales.....	80
6.3.1 Patrones en la informalidad empresarial agrícola.....	80
6.3.2 Patrones en la asociatividad	83
6.3.3. Patrones de control del comportamiento en la gestión empresarial agrícola..	85
7. Conclusiones	89
 ANEXOS.	
Anexo 1. Empresas del sector agropecuario registradas en Cámara de Comercio de Bucaramanga.....	91
Anexo 2. Encuesta principal aplica en la investigación.....	92
Anexo 3 Encuesta complementaria.....	98
Anexo 4 Encuesta piloto.....	100
Anexo 5 Reporte mercantil de Piñagro S.A.S.....	104
 Bibliografía.....	 105

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Empresas del sector agrícola registradas en la Cámara de comercio de Bucaramanga en 2013	50
Gráfica 2. Evolución de la formalización de empresas agrícolas en el municipio de Lebrija 2011 – 2013	52
Gráfica 3. Participación según la actividad de empresas del sector debidamente formalizadas en el municipio de Lebrija (Santander). Adaptado de Cámara Compite (2013)	54
Gráfica 4. Vinculación de productores con organismos de cadena.	56
Gráfica 5. Índice de importancia década una de las perspectivas en esta investigación, según los agricultores de la muestra.	58
Gráfica 6. Importancia de los indicadores de seguimiento del negocio, según la encuesta.	60
Gráfica 7. Registro de datos e indicadores por los agricultores en el municipio de Lebrija	61
Gráfica 8. Uso de fuentes de financiación. Primera opción	62
Gráfica 9. Fuente de financiación en segunda opción.	63
Gráfica 10. Percepción del riesgo de mayor impacto en el negocio agropecuario	64
Gráfica 11. Mercado objetivo de la agro-empresa de Lebrija	67
Gráfica 12. Conocimiento del cliente	68
Gráfica 13. Estrategia de ventas	69
Gráfica 14. Fuentes de información del mercado consultadas	70
Gráfica 15. Objetivos empresariales más comunes.	71
Gráfica 16. Acciones estratégicas implementadas para el logro de los objetivos.	73
Gráfica 17. Criterios para la de toma de decisiones	74
Gráfica 18. Modalidad de vinculación del equipo humano	76
Gráfica 19. Actividades con el personal.	77
Gráfica 20. Satisfacción del colaborador.	78

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Beneficios de la formalización empresarial y riesgos de la informalidad	25
Tabla 2. Productores agropecuarios en el municipio de Lebrija	41
Tabla 3. Perspectivas de Gestión de Kaplan y Norton y variables evaluadas	43
Tabla 4. Distribución del área total del municipio	45
Tabla 5. Usos actuales del suelo	46
Tabla 6. Áreas por cultivos	47
Tabla 7. Empresas agrícolas con registro mercantil en el municipio	53

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Componentes de la gestión empresarial	20
Figura 2. Niveles de explicación de situaciones complejas	33
Figura 3. Localización del estudio	42
Figura 4. Procesos de una estructura con límites de crecimiento	82
Figura 5. Estructura de límites de crecimiento en la informalidad	83
Figura 6. Estructura de límites de crecimiento para la asociatividad	85
Figura 7. Estructura de desplazamiento de carga	86
Figura 8. Desplazamiento de carga en la gestión empresarial agrícola	87

Introducción

En la primera mitad del siglo XX, la agricultura del café favoreció la expansión económica en Colombia, que más tarde se vio truncada por la implementación del modelo de sustitución de importaciones, establecido a partir de la teoría del desarrollo y fundamentada en la industrialización. Dicho modelo implicó que la agricultura se convirtiera en un sector de transferencia neta de recursos al sector industrial que incidió en el crecimiento de la actividad agrícola con un efecto que hacia finales de la década de los ochentas fue cuestionado por inapropiado para la expansión de la agriculturja nacional. Los acontecimientos de los últimos 20 años relacionados con la apertura económica, la globalización de la economía, los TLC firmados y por firmar, los Objetivos del Milenio, el desarrollo sustentable y el desarrollo del sector rural ha obligado a la agricultura colombiana a buscar los mecanismos que le permitan alcanzar la sostenibilidad y competitividad necesarios para el desarrollo del sector y por tanto para la economía en general o como en su momento lo dijo Bejarano (1998), para convertirse en un sector capaz de desempeñar funciones importantes para el conjunto del desarrollo económico colombiano.

La demanda por productos primarios y procesados de alto valor, está aumentando rápidamente, determinada por el crecimiento poblacional, el aumento en los ingresos, la mayor urbanización, un comercio más libre, la inversión extranjera y el avance de la tecnología. Estos desarrollos están expandiendo las oportunidades de mercado, lo cual es importante para un rápido crecimiento de la agricultura y del sector rural no agrícola y para un mayor empleo e ingreso rurales. Pero, los nuevos mercados demandan eficiencias que se traduzcan en calidad, volúmenes, entregas oportunas y precios, planteando desafíos especiales para los pequeños y medianos agricultores proveedores de alimentos y materias primas (Banco Mundial, 2008) y (Machado, 2002). La empresarización de la pequeña y mediana agricultura, se presenta como una oportunidad para enfrentar dicho reto, que a la vez genere posibilidades para el sector agrícola y bienestar a los productores del campo.

El sector agrícola al igual que el sector industrial busca la transformación productiva hacia la Competitividad. Más específicamente, propende por la agro-empresarización, como mecanismo para la transformación de las tradicionales estructuras productivas inmersas en el atraso tecnológico y con dificultades para acceder al mercado para dar paso a un sector más competitivo (Cardona Marleny y otros, 2010). Según Porter (2009), la competencia ya se había intensificado espectacularmente en las últimas décadas del siglo 20 en casi todo el planeta, frente al escenario previo en muchos países de sectores con mercados protegidos. Según Montenegro (2003), el nuevo enfoque debía considerar que si un país rico en recursos naturales incluido el campo adopta en forma agresiva las tecnologías apropiadas, puede crecer y este tipo de crecimiento puede ser también consistente con el de la industria y otros sectores de la economía, generando desarrollo.

Este trabajo realiza un análisis sobre el estado del desarrollo empresarial agropecuario en el municipio de Lebrija – Santander, donde el sector tiene gran importancia económica por su aporte a las finanzas, al empleo y a la seguridad alimentaria, entre otros. La población objetivo, son pequeños y medianos agricultores con actividad agrícola orientada al mercado, es decir, comercial.

El municipio de Lebrija, se halla ubicado en la región noroccidental del departamento de Santander a 17 Km de la ciudad de Bucaramanga, sobre la vía que de esta capital comunica a Barrancabermeja. La cabecera municipal se halla a 7° 0.7' de latitud y a 73° 13' de longitud y se encuentra a 1015 msnm, pero el conjunto del territorio oscila entre las alturas de 250 y 1200 msnm. La temperatura promedio es de 23°C. La población según el censo de 2005 es de cerca de 31000 habitantes, con un 65% de ellos en el área rural. La extensión de Lebrija es de 54895 has, de las cuales 133 son urbanas, 13600 están dedicadas a los pastos, 7700 a explotación silvopastoril y 8.800 dedicadas a cultivos. Alrededor de 5200 productores, se dedican a cultivos de piña, cítricos, guayaba, guanábana, tomate, pimentón y cacao (Lebrija. Plan de Desarrollo Municipal, 2012). La gran fortaleza agropecuaria es la producción de piña y cítricos, cultivos incluidos en la apuesta exportadora del 2006 del gobierno nacional (DNP, 2006) y que mantienen su importancia para el mercado interno e internacional.

La importancia del sector agrícola en la economía del municipio de Lebrija – Santander, invita a evaluar los factores que inciden en su desarrollo en los que la gestión

empresarial es determinante, aspecto este que constituye el motivo principal de análisis en esta investigación. Como ocurre en general en las zonas agropecuarias del país, la gestión agro-empresarial está asociada a los riesgos inherentes a la agricultura, tales como clima variable, pestes, suelos deficientes, materiales no aptos, precios y mercados inestables e ineficientes, informalidad, todo lo cual afecta el retorno esperado de la inversión con gran perjuicio para el agricultor.

En este sentido, es común encontrar pequeños y medianos agricultores sin objetivos claros; con poca o nula planeación del negocio; sin los canales de comercialización adecuados; con dificultades de acceso al crédito; carentes de coberturas de riesgos; mano de obra sin la debida preparación; falta del apoyo de programas públicos y privados, e inexistente manejo ambiental.

El desarrollo de las empresas agropecuarias debe procurar que los productores alcancen niveles de eficiencia en el uso de los recursos y también de eficacia en el logro sostenible de sus objetivos.

Una investigación cualitativa, basada en la revisión de literatura y en la investigación en campo, mediante entrevistas aplicadas a una muestra del universo de productores agropecuarios del municipio, es el método usado en este trabajo. El análisis se establece desde las perspectivas de gestión propuestas por Kaplan y Norton (2009) y desde el pensamiento sistémico planteado por Senge (2009).

1. Planteamiento del problema e hipótesis

En el agro colombiano concurren agricultores con diferentes sistemas de producción; así encontramos productores pequeños de tipo tradicional, productores medianos, algunos de ellos en proceso de transformación empresarial, y productores grandes más consolidados empresarialmente. Estos últimos, mucho mejor preparados para una gestión exitosa del negocio agrícola. Esta desigualdad, ocasiona que las oportunidades para progresar también difieran, y entonces, se perpetúan las causas del subdesarrollo, de la pobreza, del hambre y de discriminación en contra del sector rural, lo cual es reconocido por diversos autores como Morales Forero (1998), Machado (2002) y el DNP (2007), así como en las políticas (planes de desarrollo) del ámbito local, regional y nacional.

El Banco Mundial (2008), refiere que entre los caminos para dejar atrás la pobreza se encuentra el mejoramiento de la gestión en la agricultura a nivel local, nacional e incluso internacional. La FAO (2012), relata que la producción agrícola suele ser estacional o cíclica por naturaleza y es vulnerable a fenómenos naturales como las sequías, las plagas y las enfermedades. Además, los productores se encuentran a menudo diseminados geográficamente y la mayoría de los productos agropecuarios son voluminosos y perecederos. Todos estos factores hacen que las inversiones agrícolas conlleven riesgos y dependan en gran medida de la existencia de buenas infraestructuras rurales, industrias sólidas de suministro de insumos y elaboración de productos, e instituciones de mercado y señales de precios transparentes; factores que en su mayoría son escasos para los pequeños y medianos agricultores. Estos últimos en una buena cantidad, como afirma Palomá (2002), adolecen de una adecuada gestión del negocio agrícola por la falta del conocimiento empresarial necesario. Tanto así, que algunas veces desconocen el monto de las ganancias o pérdidas alcanzadas durante el desarrollo de sus actividades y tampoco de las reales causas del resultado. La tradición, la intuición o la rutina, aún son razones para explicar en muchos casos, el manejo del negocio e incluso no es extraño escuchar “siempre se ha hecho así”.

La gestión empresarial deficiente o escasa en algunos casos, presente entre los pequeños y medianos agricultores, es el fundamento para la realización de este trabajo en el cual se tomó como base el municipio de Lebrija, para analizar el nivel de desarrollo empresarial en el sector agrícola por su impacto en la economía local, basado en la actividad agrícola de pequeños y medianos agricultores con orientación al mercado. Se pretende profundizar en las características de la gestión empresarial de los pequeños y medianos agricultores del municipio de Lebrija y de los factores explicativos de su nivel. Para ello se hará uso de herramientas y enfoques analíticos propuestos por autores seleccionados.

La hipótesis es que la gestión en las empresas formales tiene particularidades que la diferencian de la gestión en las informales, otorgándoles ciertas ventajas que le dan más posibilidades de éxito en el largo plazo a dichas empresas formales.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la gestión empresarial de los agricultores en el Municipio de Lebrija – Santander y los factores pertinentes.

2.1 2.2. Objetivos específicos

- Examinar el estado de formalización de empresas agrícolas del municipio de Lebrija - Santander.
- Valorar la gestión del negocio agrícola desde las perspectivas de creación, formalización, finanzas, clientes, procesos y talento humano.
- Analizar los factores que determinan el comportamiento en la gestión de la empresa agrícola y sus posibilidades de mayor aplicación.

3. Marco teórico

La diversidad de los recursos físicos, herencia cultural y condiciones históricas entre las naciones, excluye cualquier definición de validez universal del papel que la agricultura debe desempeñar en el proceso de crecimiento económico. No obstante, ciertos aspectos de la función de la agricultura, parecen tener un alto grado de generalidad debido a las características especiales del sector agrícola durante el curso del desarrollo. Por supuesto, la naturaleza del papel de la agricultura es muy importante para determinar el “equilibrio” apropiado entre ella y otros sectores (Johnston y Mellor, 1962).

En las dos últimas décadas se han modificado considerablemente las perspectivas de análisis con las que se examinaban las relaciones entre la agricultura y el desarrollo económico. De hecho la opinión dominante en los años cincuenta y sesenta descansaba sobre la proposición –afín a la teoría del desarrollo basado en la industrialización- de que se debían transferir artificialmente recursos desde la agricultura hacia sectores más dinámicos, en particular al sector industrial. La perspectiva actual considera por el contrario, que la agricultura ha dejado de ser un sector que ya no se limita a transferir recursos para el fomento de la industrialización, convirtiéndose más bien en un sector capaz de desempeñar funciones importantes para el conjunto del desarrollo económico, tales como el aumento de los ingresos de exportación, la generación de empleo, la mejoría tanto rural como urbana. En estas circunstancias, el papel de la agricultura ha transitado desde uno relativamente pasivo asignado al sector en los modelos de “industrialización fugada” vigente en la década de los cincuenta, hacia un creciente reconocimiento de interdependencia entre el crecimiento agrícola e industrial y entre aquel y el crecimiento global, perspectiva que fue dominante durante los sesenta y setenta y que luego evolucionó hacia una revalorización de las contribuciones directas de la agricultura al crecimiento económico (Bejarano, 1998).

Guerra E. y Aguilar (1997), relata que compete a los productores y al estado las transformaciones necesarias en la búsqueda de un modelo de desarrollo sostenible, equitativo y competitivo. La agricultura primaria del pasado, en la que se usaban sólo tierra, agua, mano de obra, materias primas, y el capital, ha cambiado sustancialmente en gran parte de Latinoamérica. La agricultura moderna ya no puede concebirse sin el uso creciente de elementos intangibles de información y conocimientos, que además de canalizar el buen aprovechamiento de los factores “clásicos” de la producción y propiciar la selección de las mejores opciones tecnológicas y de organización, aportan por si mismos una contribución valiosa al resultado final, sea de la unidad empresarial o del sector en su conjunto.

3.1 La empresa agropecuaria

La empresa agropecuaria, en la estructura productiva como componente o eje temático, según Machado y Salgado (2006) al abordar el problema agrario, es la unidad organizada de producción que desde lo local o regional puede ser de gran importancia en la integración con procesos ambientales, económicos, sociales, políticos y demás del nivel nacional e internacional, bien sea pública o privada. La empresa agropecuaria, debe apoyar el desarrollo de la agricultura articulada con el desarrollo de los otros sectores. Lerner y Avrahami (1999), en una investigación realizada en 10 países, encontró una correlación positiva de 0,61 y 0,47 del nivel de creación de empresas con el crecimiento económico y el crecimiento del empleo respectivamente. Así mismo, Vesga y otro (2010), refiere que la informalidad reduce la productividad y la competitividad de las empresas y en un trabajo realizado estableció entre 22 países que Colombia tiene la más alta percepción de creación de empleos a partir de la creación de empresas.

Guerra (2002), define la empresa agropecuaria en un sentido amplio como un lugar de decisión en que se combina conocimiento (principalmente tecnología) e información, recursos naturales, recursos humanos y de capital, para producir bienes y servicios de origen animal o vegetal, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible.

Por otro lado, Aguilar (2006) menciona que la empresa agropecuaria es la unidad productiva conformada por recursos humanos y materiales encargada de satisfacer las

necesidades de alimentos, valiéndose en gran medida del recurso administrativo para lograr sus objetivos (Aguilar, 2006).

Según Ballesteros (2000), la empresa agropecuaria es una unidad organizada de producción dentro de una estructura socio-rural, pero conectada a redes comerciales muy diversas, cuyo objetivo consiste en ofertar alimentos y materias primas obtenidos por el cultivo, la ganadería, las técnicas forestales y las técnicas agroindustriales, con un plan gestor, del que forma parte a menudo la explotación del factor tierra. Y el empresario, es el agente económico que asume la iniciativa y el riesgo de la empresa; fija objetivos y el plan de producción (al menos en grandes líneas), toma las decisiones importantes, se responsabiliza de los resultados. El agricultor, con o sin asalariados, es un empresario cuyos ingresos dependen del acierto, eficacia, previsión y también de la suerte, en el negocio agrícola. Incluso actuando racionalmente, está expuesto a riesgos de diversa índole. Y como empresario, el agricultor, es sujeto de penalización (perder dinero) por sus desaciertos.

Las oportunidades de tener éxito en el mundo actual, según Solarte (2011) están ligadas no sólo a la posesión de ventajas geográficas, productivas y económicas, sino que pueden darse a partir de las acciones y procesos organizativos y empresariales de los habitantes y productores de los territorios rurales. El Banco Mundial (2008), afirma que propietarios de grandes explotaciones comerciales coexisten con pequeños y medianos agricultores. E igualmente en los dos últimos grupos, existen agricultores comerciales que llevan su producción a los mercados de alimentos y materias primas agrícolas, y participan de los beneficios de la expansión para la nueva agricultura de alto valor.

Las unidades agrícolas son muy heterogéneas; difieren en tamaños, acceso y propiedad de los recursos, en la vinculación al mercado de productos, producción para el mercado externo e interno, nivel de integración vertical u horizontal con otros sectores, especialización o combinación de varios rubros, organización interna y régimen legal (López, 1993). Sin embargo, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2014), por el tamaño del negocio agrícola se puede clasificar en:

- Pequeño productora. Con activos totales que no superen los 200 smlmv de valor.
- Mediano productor. Con activos totales entre 201 y 1500 smlmv de valor.

- Grande productor. Los activos totales son superiores a 1.500 smlmv de valor.

Forero (2003), afirma que la agricultura comercial no solo es para las grandes extensiones y alta capacidad de recursos. Los pequeños y medianos agricultores, y la agricultura campesina, también tienen acceso a la agricultura comercial aún con sus limitaciones Cardona (2005), clasifica la producción agrícola según la vinculación al mercado, de la siguiente manera:

- Agricultura comercial. Producción totalmente orientada al mercado.
- Agricultura semi-comercial. Mezcla de producción orientada al mercado y para autoconsumo.
- Agricultura de autoconsumo. Producción para consumo en la propia finca.

3.2 La empresa agropecuaria de pequeños y medianos productores agropecuarios

La empresa agropecuaria de pequeños y medianos productores es de interés en el presente estudio, dado que se refiere a aquellas organizaciones productivas vinculadas al mercado de bienes, mano de obra, financiero y otros servicios complementarios y de apoyo a la producción. Esto hace que se enfatice en el análisis de la dimensión empresarial de la pequeña y mediana producción. En términos generales se limita a la producción primaria que lleva se al mercado inmediato por canales tradicionales, prescindiendo de cualquier proceso de transformación, y aplica tecnologías tradicionales en cuanto a utilización de insumos y técnicas culturales. Existen en gran número, bastante dispersas y muy heterogéneas, con poca diferenciación de productos que les permite poca o ninguna influencia en los procesos para el mercado de bienes primarios o de mercado ampliado, Guerra y Aguilar (1997) y Parra E. (2000). La diferencia con la empresa comercial moderna está dada por la ausencia de una estructura organizacional diferenciada por componentes y por la existencia de una escasa división técnica del trabajo, junto con una escala reducida de actividad.

La pequeña y mediana agroempresa, generalmente no tiene división de trabajo y capital como sí la hay en la empresa comercial capitalista, el empresario dueño de la empresa es a la vez trabajador directo en al menos alguna de las etapas de la cadena productiva;

él mismo realiza con su familia las actividades materiales de producción agropecuaria, de transformación y de comercialización, incorporando solo algunos trabajadores asalariados. Las actividades del proceso productivo no son ejecutadas por diferentes personas en forma especializada, sino que el empresario y sus pocos trabajadores asalariados realizan cada uno, si no todas, sí al menos varias de las actividades (Parra, 2000). En algunos casos, la pequeña y mediana agro - empresa agropecuaria, se articulan a través de relaciones contractuales de coordinación horizontal o vertical con agentes comerciales cumpliendo con las condiciones de calidad, homogeneidad, cantidad y oportunidad de entrega del mercado; mientras en otros la desarticulación con el mercado es la regla causando tal distorsión con problemas graves de precios en uno u otro sentido.

3.3 El desarrollo empresarial agropecuario

El Banco Mundial (2008), menciona que el crecimiento agrícola tiene una capacidad especial para reducir la pobreza. Estimaciones realizadas en diversos países indican que el crecimiento del PIB basado en la agricultura es al menos el doble de eficaz en reducción de la pobreza que el crecimiento del PIB basado en otros sectores. En América Latina se ha encontrado 2,7 veces más eficaz.

Lerner y otros (1999), El Banco Mundial (2008) y La FAO (2007) coinciden en señalar que cada vez es mayor el consenso alrededor del desarrollo empresarial agropecuario como instrumento para mejorar los medios de vida y la seguridad alimentaria que lleva equidad al sector rural, gracias al crecimiento económico local, ya que las empresas agropecuarias contribuyen con la generación de ingresos, de puestos de trabajo, innovación, capacidades, transferencia tecnológica, sostenibilidad económica y justicia que alientan al empresariado y empoderan a actores locales para que sean agentes de su propio desarrollo contribuyendo a la cohesión social, a la economía local y a la reducción de la migración de la mano de obra. Esto es posible, por el nuevo contexto que se caracteriza por la presencia de nuevos mercados dinámicos, por las innovaciones tecnológicas, por los empresarios privados integrados en amplias cadenas de valor que vinculan a los productores con los consumidores e incluyen a pequeños agricultores con espíritu emprendedor.

Los cambios globales causan gran impacto en los sistemas de producción e inducen transformaciones a nivel de organización empresarial de productores, comerciantes y consumidores. Según Rozsavolgyi (1972) y Machado (2002), el medio agrícola debe estar en condición de darse cuenta de las limitaciones y las posibilidades de evolución económica para una mayor competitividad, cooperando en la realización de planes elaborados por los agentes públicos y privados con la finalidad de aprovechar mejor los recursos de que disponen.

El aumento del tamaño de las explotaciones agropecuarias para poder enfrentar la competencia es una realidad universal. Por lo tanto, el desarrollo de mecanismos y de fórmulas novedosas que permitan incrementar las escalas de producción sin la correspondiente desaparición y proletarización de los productores pequeños y medianos constituye un reto que no está adecuadamente resuelto en Colombia, y probablemente en otros países latinoamericanos. La solución de esta contradicción entre competitividad y equidad es uno de los mayores desafíos para la política sectorial en el contexto de globalización de la economía. Coexisten gran número de unidades campesinas frecuentemente familiares que se traspasan de generación en generación y que compiten con grandes empresas con características oligopólicas, no solo en su producción, sino en su transformación y comercialización, con sus consecuentes implicaciones en cierto control del precio y, por ende, en la rentabilidad, como estrategia para dominar el mercado por parte de estas últimas. Muchas de esas empresas son transnacionales (Guerra y Aguilar, 1997).

Las estrategias de mercado y las condiciones empresariales han sido un tema poco visible en la investigación de las ciencias agropecuarias. No obstante la Agro – empresarización, dice Cardona et al (2010), es un mecanismo para la transformación de las tradicionales estructuras productivas inmersas en el atraso tecnológico y de mercado para dar paso a un sector más productivo con incremento de los ingresos per cápita y los adelantos tecnológicos que transforman la pequeña agricultura en una más comercial e intensiva con mayor participación en el desarrollo socioeconómico. Un informe de la FAO (2007) al Comité de Agricultura (COAG) establece que la creciente demanda por productos con valor agregado debido a los cambios en los sistemas agroalimentarios de algunas regiones del mundo (pe.: Asia), genera nuevas oportunidades de diversificación

y adición de valor a los productos agrícolas a diferencia de la tradicional producción primaria de productos básicos o commodities, que llevan crecimiento al sector rural.

La cuestión no es si participar o no en la economía de mercado, sino cómo hacerlo de modo que se produzca un incremento en los ingresos equitativo y sostenible y en condiciones justas. Bajo diferentes formas organizativas, como la de cooperativas y asociaciones de productores, el desarrollo empresarial resulta ser una alternativa atractiva para las partes interesadas en el desarrollo rural que contribuye a la equidad gracias al crecimiento económico local. La FAO (2007), afirma que los agricultores que combinan métodos agrícolas convencionales con empresas rurales innovadoras gozan de mayores ingresos y medios de vida más seguros que aquellos que se dedican a la agricultura tradicional o al trabajo asalariado. El desarrollo de empresas agrícolas es una estrategia muy promisoría para el aumento de ingresos justos y trabajo decente, que contribuye con la superación de la pobreza rural. La micro y pequeña empresa son la mayor fuente de empleo en los países en desarrollo.

El nuevo contexto de globalización y liberalización de mercados ofrece nuevas oportunidades pero también nuevos desafíos a los agricultores. Se requiere más competitividad y eficiencia. Se requiere calidad, consistencia y estándares de seguridad, los cuales deben ser satisfechos por los pequeños productores que desean beneficiarse de nuevos mercados. Las ventajas comparativas, derivadas de abundantes recursos naturales necesitan ser complementadas con ventajas competitivas que surgen de un mejor desempeño empresarial y encadenamiento con las etapas de procesamiento. Las nuevas aproximaciones a la agricultura deben promoverse, lo cual incluye todo tipo de vínculos en las cadenas, desde la producción hasta el consumo (Santacoloma y otros, 2005).

Según el Banco Mundial (2008), para que un país lleve adelante un programa de agricultura para el desarrollo, requiere definir qué hacer y cómo. Para determinar qué hacer se requiere un marco de políticas apropiado por las conductas de los actores: los productores y sus organizaciones, el sector privado en las cadenas de valor y el Estado. Para establecer el cómo, se requiere una gestión eficaz que congregue apoyo político y capacidad de ejecución, también basada en la conducta de los actores: el

Estado, la sociedad civil, el sector privado, los donantes y las instituciones internacionales.

En los años 90 el IICA introdujo el término de “agricultura ampliada” para designar a los cambios producidos en las articulaciones de la agricultura con el resto de actividades económicas, buscando superar la visión tradicional de un sector productor de materias primas cuyo ámbito de acción se circunscribe exclusivamente a la finca o la granja. Con el enfoque de agricultura ampliada se pasa de la pregunta ¿Cuánto producir? a ¿Qué quieren los consumidores? Es decir, el eje de la preocupación pasa de la oferta a la demanda, y por tanto a cómo y qué tanto diferenciar la oferta; igualmente se valoriza el tema de la comercialización y de agregación de valor a los productos, el papel del empresario en el uso del conocimiento y la información de valor estratégico para ganar ventajas competitivas (Machado, 2002). Según Núñez y Espitia (2013), las empresas pequeñas y medianas, por lo general no cuentan con procesos de planificación adecuados, que si se realizaran con una visión de mediano y largo plazo, mejorarían sustancialmente el desempeño en el marco de objetivos y estrategias definidas con anticipación y planificación (proceso).

3.4 Gestión de la nueva agricultura

Las condiciones actuales de liberalización y globalización de la economía, ya no permiten manejar los negocios agrícolas de la misma manera que se hacía cuando no era el cliente sino el productor quien tenía poder en el mercado, la oferta de productos era baja y estable, y cuando el intercambio de información era escaso. Estos negocios pueden seguir siendo rentables a condición de que la finca sea manejada como empresa, controlando costos y aprovechando los aspectos que le son favorables, a través de una adecuada gestión (Caita, 2001).

3.4.1. Gestión empresarial agrícola

Según Martínez Fajardo (2007), a fines del siglo XIX y a comienzos del pasado, se institucionalizó en Estados Unidos el management como un movimiento administrativo que promovía la sistematización del conocimiento de una forma moderna para conducir las empresas industriales, elevar la productividad y superar los métodos tradicionales y empíricos de dirección. Tal movimiento dio lugar a una teoría de la administración y a la

nueva profesión de administrador o gerente. La Administración es una teoría o disciplina que surgió en el siglo pasado en relación con el estudio sistematizado de la planeación, organización, dirección y control del trabajo, los recursos y resultados en las organizaciones productoras de bienes y servicios. Taylor formalizó esta nueva teoría con su obra *Principles of scientific management* que ha sido traducida al español como gerencia o administración científica.

Management significa administración, gerencia, gobierno, gestión, grupo de directores, grupo que decide, maneja recursos dirige empresas o negocios. El management es ante todo un sistema de planeación de actividades, recursos y resultados en las organizaciones, del cual se desarrolla el concepto de **gestión**, el cual reviste revolución y se refiere a una mayor complejidad de la administración de organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social y económica. **Gestión** es un término de carácter complejo, de uso reciente que se refiere a objetivos de desarrollo social y a la administración de las organizaciones en interacción con la racionalidad social y económica del entorno. Martínez Fajardo (2007).

Servan Schreiver (1967) citado por Martínez Fajardo (2007), señala: que “El management es, a fin de cuentas, la más creadora de todas las artes, puesto que es el arte de organizar el talento, es el medio por cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, todos los cambios humanos, pueden ser racionalmente organizados y extendidos al cuerpo social”. En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos, a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar", (Fayol 1971). A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión.

A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración, actividad que consideran más interna, y con más alcances de manejo de lo existente o de lo funcional.

En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar decisiones de cómo usar los recursos para producir más. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. De manera similar el profesor Carlos Valencia ha defendido en sus cursos una concepción del gerente para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización, lo cual lleva a la innovación que se materializa en lo fundamental por proyectos. A la administración se le concibe funcional o vertical. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo (Restrepo, 2013).

Según Gómez (2011), la gestión es una actividad que busca mejorar la productividad de las empresas, identificando los factores de planeación, organización, dirección y control que influyen en el éxito para el logro de los resultados. Además diseña e innova las estructuras administrativas y los procesos con base en las necesidades de las organizaciones para competir eficientemente en los mercados globales.

3.4.2. Componentes de la gestión empresarial agrícola

En el marco analítico de esta investigación, es relevante utilizar el instrumental de la gestión empresarial en el contexto de la actividad agropecuaria, y en particular de la pequeña y mediana producción.

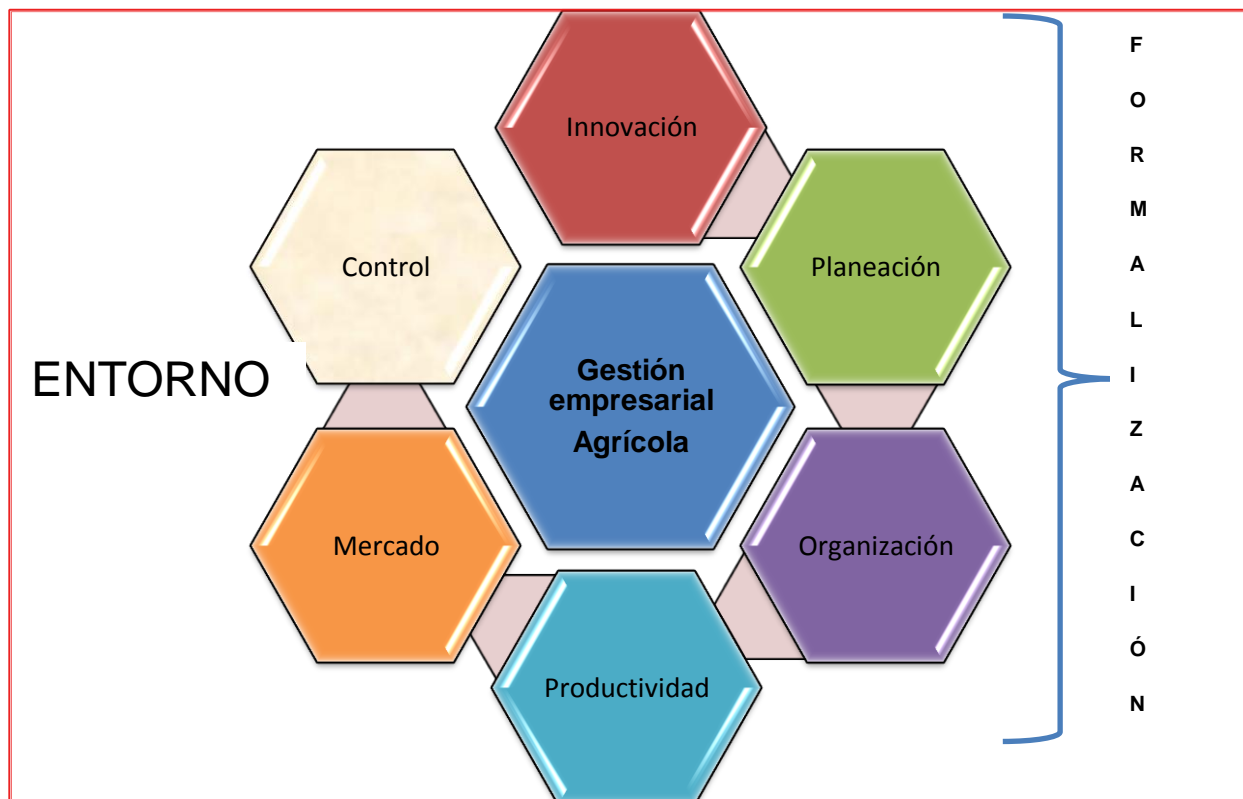
La gestión, management o administración moderna, orientada a organizaciones modernas, desarrolló una teoría, un conjunto de conocimientos sistematizados que buscaban explicar científicamente el comportamiento directivo de las organizaciones (objeto de estudio) y un conjunto de técnicas, métodos o herramientas para la conducción eficaz de la producción de bienes y servicios en interacción con el entorno socioeconómico y físico. La conducción eficaz significa dirigir hacia resultados de mayor productividad, eficiencia, calidad y distribución social de los aumentos en el desarrollo de la organización, en sus trabajadores, en los clientes, en el estado y en la sociedad en general (Martínez Fajardo ,2007).

El Kansas Rural Center (2007), menciona tres funciones centrales en la gestión agrícola: producción, mercadeo y finanzas, las que deben ser atendidas por un equipo de buen

desempeño en cada una de dichas áreas. Así mismo, para Molina (2010), la empresarización, supone que la actividad agrícola debe ser un negocio técnico (de buenas prácticas en la producción), comercial de precios aceptables en el mercado y financiero (costos de oportunidad - rendimientos mayores a los que produciría el capital invertido en otra alternativa). La innovación, la información, los costos, la planeación, la productividad, el acceso a los mercados, la integración aguas abajo y aguas arriba y el nivel organizacional, son elementos que se entranan para determinar la competitividad y por ende la sostenibilidad de la empresa agropecuaria.

Según Cardona y otros (2010), el incremento de los ingresos per cápita, los adelantos tecnológicos, la liberalización del comercio y la urbanización cada vez más acentuada, traen como consecuencia la ampliación de la función del sector privado vinculado al agro, la transformación de la pequeña agricultura en una más comercial e intensiva y con mayor participación de las agroempresas en el desarrollo socioeconómico. Se hace imperativo el desarrollo de canales especializados, el uso racional de los recursos biofísicos y financieros, y una producción con enfoque de demanda. En este sentido, la diversificación, la agregación de valor a la producción, que proporcione productos con calidad y a un precio competitivo, son estrategias cada vez más frecuentes en el sector agropecuario. Las anteriores acciones requieren para su desarrollo personas idóneas para llevar a cabo adecuadamente todos estos procesos.

a) Innovación (Figura 1). Las empresas agrícolas, al igual que las empresas en otros sectores, se desenvuelven en un entorno microeconómico, sin embargo es el entorno macroeconómico el que establece las reglas de juego para la creación y el desarrollo de las empresas. Dentro del nuevo contexto internacional la competitividad tiende a constituirse en una de las más importantes reglas del juego en las relaciones comerciales, organizativas e institucionales. Esto obliga a la búsqueda de transformaciones productivas mediante reconversiones productivas, distributivas y organizativas, a buscar nuevos métodos de gestión, nuevos productos y nuevos modelos de desarrollo tecnológico (Guerra y Aguilar, 1997).

Figura 1. Componentes de la gestión empresarial. Fuente propia

Las innovaciones en agricultura y alimentación pueden ser definidas como todos aquellos nuevos conocimientos y tecnologías que se dan en las fases de producción, procesamiento y comercialización, que son aplicados a los procesos económicos y sociales. Como resultado de tales innovaciones, los productores, procesadores y comercializadores se tornan más competitivos, producen o venden productos de mejor calidad, y generan mayores ganancias. La innovación en la agricultura está relacionada con semillas de variedades nuevas o mejoradas, tejidos, vacunas, equipos y técnicas de cultivo y crianza. También incluye la aplicación de protocolos de calidad, reestructuraciones organizacionales, mejoras gerenciales y acceso a nuevos mercados y productos. Las innovaciones pueden conducir a una mejora en la gestión de los recursos, naturales y otros, y a generar, en última instancia, beneficios para toda la sociedad. A causa de un insuficiente acceso al capital y de una mala percepción de las oportunidades que surgen de la innovación, los productores y las empresas del sector privado invierten en innovación menos de lo que resulta óptimo a nivel individual y social (Pomareda y Hartwich, 2005).

El Banco Mundial (2008), afirma que los agricultores en áreas de buen potencial agrícola y con acceso a los mercados tienen buenas oportunidades en nuevos mercados, mediante la diversificación hacia productos de alto valor. Los cambios en el consumo provocados por el rápido crecimiento del ingreso y la creciente urbanización están determinando la diversificación. En las economías de países emergentes y urbanizadas, los patrones de consumo están desviándose de los cereales, las raíces, tubérculos y granos, hacia productos pecuarios, aceites vegetales, frutas y hortalizas. En los países industrializados, las preferencias de los consumidores por productos especiales y por una oferta permanente de hortalizas frescas, crean nuevos mercados y globales con exigencias de nuevos productos nuevos procesos que respondan a esta creciente demanda. La innovación ha rendido cuantiosos frutos, incluso con tasas de rentabilidad interna del 43% en 700 proyectos evaluados en países en desarrollo de todas las regiones.

b) Planeación. Según Martínez Fajardo (2008) citando “El Sistema Taylor de Administración”, la planeación es un proceso de responsabilidad de los directivos de una empresa que proyecta el trabajo de los operarios, programa las tareas, define las instrucciones, analiza los costos, estandariza los métodos y tiempos y asigna la retribución económica. Palomá (2002) dijo, la planeación antecede cualquier otra acción en la gestión empresarial, pues es imprescindible definir los objetivos, la estrategia y los recursos para conseguirlo. Débiles esfuerzos en planeación, implica grandes riesgos para la empresa y una gestión improvisada y azarosa.

El concepto de estrategia, según Serna (2010), surgido a partir de los años 50, llevó al desarrollo conceptual y metodológico de la planeación estratégica; esta se entiende como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro, consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?

- ¿Adónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando las metas y objetivos?

Guerra y Aguilar (1997), afirma que la planeación estratégica es el proceso por el cual el gerente de la empresa agrícola ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Núñez y Espitia (2013), afirma que las agroempresas que planifican sus actividades con una visión de mediano y largo plazo, mejoran sustancialmente su desempeño; pues pueden tomar mejores decisiones, contar con instrumentos útiles para el alcance de las metas propuestas.

c) Organización Existen dos acepciones principales del término organización según Martínez Fajardo (2008): como proceso y como sistema social. La organización como proceso, objeto de este literal, es la función o actividad que hace parte del proceso administrativo, y se refiere al diseño y/o rediseño de la estructura, a las relaciones sociales, al cuerpo social, a la división y especialización del trabajo, la distribución de funciones y responsabilidades, la comunicación y las relaciones de autoridad para la asignación de recursos. Palomá (2002) plantea que, un concepto simple de organización agrícola se refiere como el ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa para facilitar el logro de los objetivos de acuerdo a 5 fundamentos básicos:

- Es de carácter continuo. Aunque puede cambiar de acuerdo a las necesidades.
- Es el medio establecido para el logro de los objetivos.
- Suministra los métodos para el desempeño de las actividades la mejor manera posible.
- Debe reducir los costos y facilitar el incremento de la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

d) Productividad. Cardona y otros (2010), relata que los cambios en los sistemas agroalimentarios, ocasionados por la creciente demanda de productos con valor agregado, generan para los agricultores nuevas oportunidades de diversificar y añadir valor a sus productos, a diferencia de la tradicional producción primaria de commodities. Sin embargo, en este nuevo escenario los pequeños agricultores corren el riesgo de

enfrentar más altas exigencias y los obliga a buscar condiciones favorables para desarrollar una agricultura altamente productiva que les permita participar en el mercado. La productividad exige un uso racional de los recursos y una focalización hacia la producción que satisfaga las necesidades de los consumidores. El Banco Mundial (2008), plantea que cuando se utiliza la agricultura para generar desarrollo, el principal camino consiste en mejorar la productividad de los pequeños agricultores, sumada a la rentabilidad y la sostenibilidad.

Los agricultores y gobiernos invierten en la acumulación de capital que permitirá al sector agropecuario ser más productivo en el futuro. Algunos de los tipos de capital más importantes para la agricultura no siempre son tangibles. Los gobiernos invierten cantidades significativas en investigación y desarrollo (I+D) agrícola, lo que genera capital intelectual —un insumo fundamental para aumentar la productividad de la agricultura a largo plazo—. Tanto gobiernos como particulares invierten en educación, que mejora la productividad de los beneficiarios y genera beneficios a largo plazo gracias al desarrollo de la capacidad humana. Los agricultores dedican tiempo y recursos al desarrollo de organizaciones de productores, una modalidad de capital social que permite reducir los riesgos y fomentar la productividad. Todas estas actividades son modalidades de inversión porque generan capital, aun cuando el valor de ese capital sea difícil de calcular (FAO, 2012).

e) Mercadeo. Es el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros individuos y grupos. El mercadeo, más que cualquiera otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes son el corazón de la filosofía y la práctica del mercadeo moderno. Un mercadeo sólido es crucial para el éxito de cualquier organización; grande o pequeña, con o sin fines de lucro, nacional o global (Kotler y Armstrong, 2003).

La demanda por productos primarios y procesados con alto valor, está aumentando rápidamente, determinada por el incremento de los ingresos, la mayor urbanización, el libre comercio, la creciente inversión y el avance de la tecnología, expandiendo las oportunidades de mercado que facilita el crecimiento de la agricultura y del sector rural en general. Los nuevos mercados, son exigentes en cuanto a calidad, entregas

oportunas y economías de escala, desafíos especiales para los pequeños agricultores. El mercadeo, puede conseguir una conexión más cercana entre agricultores y consumidores, transmitiendo señales de oportunidades en el mercado que pueden guiar la producción para que satisfagan las cambiantes preferencias de los consumidores: en cantidad, calidad, variedad e inocuidad. El mejoramiento y modernización del sistema de mercadeo puede aumentar la eficiencia del mercado, mejorar la competitividad frente a las importaciones y reducir las pérdidas y los riesgos. La modernización del mercado, más allá de los mejoramientos en el transporte básico, incluye los sistemas de información de mercados, las bolsas de productos y el manejo del riesgo en los precios (Banco Mundial, 2008).

e) Control de gestión. Se define como el proceso que compara lo ejecutado con lo programado, para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos. Componentes importantes en el control de gestión corresponden a la planeación adecuada, definición de indicadores y a los procesos de retroalimentación. El control de gestión es un sistema especializado de información y hace parte del sistema de información gerencial (García, 1997). Paloma (2002), plantea que el control en la administración agroempresarial es de vital importancia porque:

- Estable medidas para corregir las actividades con desviación de tal forma que se alcancen los planes con éxito.
- Se aplica a los procesos y sistemas.
- Determina y analiza las causas que están originando las desviaciones y puede llevar a la definición de controles preventivos.
- Reduce costos y ahorra tiempo.

f) Formalización empresarial. Las razones para la formalización empresarial son varias, y ellas se traducen en el crecimiento económico. La formalización, brinda a una empresa el acceso a la comunidad empresarial, lo que representa una carta de presentación frente a clientes, entidades financieras, proveedores e inversionistas, permite el desarrollo de un negocio tranquilo, sin indemnizaciones ni sanciones, pues los empleados cuentan con garantías laborales, favorece el acceso a mercados internacionales y beneficiarse así de tratados de libre comercio y productos del exterior, acceso a capacitaciones gratuitas, fondos de financiación y ruedas de negocios nacionales e internacionales y mayores

posibilidades de obtener créditos y productos bancarios con menores tasas de interés. Hoy la formalización es más una obligación del mercado que una obligación legal. La CCB (2013), por otra parte, invita a los empresarios a conocer los beneficios que le otorga la formalidad empresarial y evitar los riesgos que le genera tener una empresa en la informalidad (Tabla 1).

Tabla 1. Beneficios de la formalización empresarial y riesgos de la informalidad. Fuente CCB (2013)

Beneficios de la formalidad	Riesgos de la informalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Su negocio tiene un nombre único y protegido. • Más posibilidades de crecer. • Su empresa existe. • Puede ser proveedor de otras empresas. • Vende en otros mercados. • Obtiene créditos más baratos. • Recibe descuentos en los aportes parafiscales de • SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo crecimiento de su negocio. • Altas probabilidades de quiebra. • Dificultades para obtener créditos. • Menor productividad. • Pérdida de negocios. • Poca capacidad para competir en nuevos mercados. • Limitado recurso humano. • Mayores costos por accidente o enfermedad. • Multas por el incumplimiento de las normas. • Dificultades para asociarse con otras empresas.

Según la CC de Medellín (2013), la ley 1429 de 2010, ofrece a las nuevas pequeñas empresas que empiecen a operar formalmente y aquellas que venían operando informalmente y se formalicen, beneficios sobre el pago de impuesto a la renta, la matrícula mercantil y los aportes parafiscales. Durante los primeros dos años, por estos conceptos corresponderán al cero por ciento y luego aumentaran gradualmente. Para

tener estos beneficios de la Ley el empresario debe llevar contabilidad. Además, al formalizar la empresa, el empresario obtiene:

- Accesos a servicios de desarrollo empresarial.
- Accesos a mercados.
- Acceso a créditos y otros servicios financieros.
- Accesos a tecnologías de información y comunicación – TIC.
- Acceso a programas de fomento de la asociatividad empresarial.
- Participación en eventos académicos sobre temas de formalización, implementación de buenas prácticas y trámites legales.
- Acompañamiento en la consolidación del plan de empresa.
- Orientación para la obtención de los beneficios legales y extralegales para la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo formales.
- Formación y capacitación en gestión formal de Mipymes.
- Orientación y acompañamiento en la implementación de nuevas herramientas de gestión de Mipymes.
- Rueda de servicios.

Pero vale la pena mencionar también que la informalidad no es sinónimo de ilegalidad. La Cámara de Comercio de Medellín (2013), dice que “una empresa es informal cuando, desempeñando una actividad económica legal, no cumple con los requisitos exigidos por el Estado ni desarrolla buenas prácticas de gestión”. Aspectos que la ubican del otro lado de una unidad económica formal, donde se cumple con los requisitos legales y se generan buenas prácticas de gestión.

Afirma también la CC de Medellín (2013), citando a estudios de Confecámaras y de Acopi, que la informalidad genera altos costos de las transacciones, baja efectividad de las instituciones, desconocimiento de los beneficios de la formalización, ausencia de información sobre informalidad, cultura de la tolerancia con la informalidad y una errada política oficial de perseguir la informalidad. En ese mismo orden, el no estar formalizado afecta a un país en la medida que se le hace menos competitivo. Esto se traduce en bajos niveles de asociatividad, estrechez de los mercados, bajo nivel tecnológico y de formación de los recursos humanos, incapacidad para generar nuevos puestos de trabajo, limitado acceso al sector financiero y capacidad limitada de producción, aspectos

que, lamentablemente, son recurrentes en las microempresas colombianas. “Por esta razón se hace importante trabajar con los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (Cedezo), y esa es la razón de ser”, expresa el coordinador del componente de Formalización Empresarial de Medellín, ciudad Clúster.

3.4.3 Desarrollo empresarial del pequeño y mediano productor agropecuario

Según Parra Escobar (2000), el pequeño y mediano empresario agropecuario presenta fallas de gestión empresarial en los dos conjuntos de componentes que la conforman, es decir, tanto por falta de algunas destrezas o actitudes empresariales como por deficiencias de gestión administrativa. Por mencionar algunas, hay debilidades en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo, personal, contabilidad y finanzas; débil actitud de asumir riesgos en torno a la diversificación de productos y mercados para aprovechar oportunidades en estas áreas, y escasa capacidad de persuasión e influencia en el entorno. Todas estas fallas tienen su raíz en el ambiente familiar tradicional y en deficiencias de educación de la población rural, marcada aún en algunas regiones por altas tasas de analfabetismo funcional y por altas tasas de deserción escolar, las cuales hacen que los conocimientos básicos sean precarios y que, en general, se padezca de algún grado de incapacidad para hacer uso de información escrita, lo que obliga a limitarse a utilizar la información oral que proviene de amigos, comerciantes o técnicos. Estas carencias determinan un bajo nivel de negociación que deja al productor campesino en desventaja frente a los mercados, a merced de cualquiera de los agentes con que se relaciona, y estrechan significativamente sus posibilidades como empresario.

La falta de formación empresarial, se manifiesta en una personalización del negocio en manos de su propietario, que tiene repercusiones negativas sobre todo en la microempresa que tiene un mayor grado de conexión con el mercado. El empresario no delega funciones porque carece de mano de obra suficientemente calificada que lo pueda sustituir en algunas de ellas. Así, sometido a largas jornadas de trabajo, apenas tiene tiempo para hacerse cargo de las ventas, la cobranza, la adquisición de materias primas, la supervisión de la producción, etc., funciones críticas debido a que los mercados modernos que pretende atender exigen una gestión por demás eficiente. La

formación que brindan los programas existentes de apoyo al sector rural por lo general no consideran estos problemas, se suele partir del supuesto de que el pequeño y mediano productor posee una formación educativa básica y la disposición a aplicar conocimientos administrativos convencionales.

- **La financiación.** Tradicionalmente los pequeños y medianos productores rurales financian sus actividades con recursos de los bancos, garantizados preferentemente con hipotecas sobre la tierra si está legalizada. Estos mecanismos resultan inadecuados por los altos costos del capital que se incrementan con los costos de transacción y la falta de oportunidad del desembolso que usualmente no coinciden con los momentos críticos del ciclo de producción, con lo que deben recurrir a otros mecanismos para atender los cultivos como almacenes, familiares, amigos, comerciantes o patrocinadores en condiciones mucho más desfavorables que encarecen los insumos y servicios a adquirir.

- **Comercialización.** Los mercados locales de productos sin agregación de valor, de escaso crecimiento, donde el empresario agrícola sin acceso a la información de mercados más amplios con otras exigencias, es solo un tomador de precios, se dificultan nuevos contactos comerciales que propicien planes de expansión y crecimiento.

- **Organización.** Característica típica de grupos de pequeños productores de nivel socioeconómico relativamente bajo, es la ausencia o debilidad de organización, por falta de interés o por falta de posibilidades y mecanismos eficaces para desarrollarla. En general, el productor agrícola carece de una tradición asociativa que le permita hacer frente a problemas comunes de producción y comercialización, carece de una estructura corporativa que le permita mejorar y crecer a partir de relaciones con el entorno, y carece de representación ante las entidades encargadas del diseño de las políticas para el sector. No obstante, existen casos exitosos liderados por entidades que tienen capacidad de presión por los servicios que prestan, como la comercialización, la asistencia técnica o el crédito como Frutierrez en Granada - Cundinamarca y Moras del Oriente en Guarne – Antioquia (Santacoloma y otros, 2005).

3.5. El modelo “cuadro de mando integral – cmi” y la agricultura

Kaplan y Norton (2007), afirman que las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria ocasionada por la era de la información, que las pone a competir en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de los objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Hoy resultan obsoletas muchas de las asunciones fundamentales de la era industrial. Ya no es posible obtener la ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías y llevando un excelente control financiero. El entorno de la era de la información, exige tener nuevas capacidades para el éxito. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles, para permitir a las organizaciones:

- Desarrollar relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los existentes y ofrecer productos a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- Introducir productos innovadores, deseados por los clientes seleccionados como objetivo;
- Producir según las especificaciones, productos de alta calidad, costos bajos y cortos plazos de tiempos de espera;
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- Aplicar tecnología, bases de datos y sistemas de información.

El modelo de gestión empresarial propuesto por Kaplan y Norton (2007), llamado el Cuadro de Mando Integral (CMI), aunque enfatiza en la perspectiva financiera con la consecución de objetivos financieros como un resumen crítico de la gestión empresarial, induce a la actuación de esos objetivos financieros con mediciones más generales e integradas a otras tres perspectivas que vinculan cliente actual (mercado), los procesos internos y los empleados con el éxito financiero a largo plazo. Palomá (2002), afirma que las áreas de gestión humana (aprendizaje y crecimiento), comercial y de mercadeo (clientes) y producción (procesos) complementan al área financiera como parte del mismo sistema para el logro de los objetivos empresariales. Cada uno de los indicadores

seleccionados en cada perspectiva debe constituirse en eslabón de las relaciones que mejoren la actuación financiera.

Es importante señalar, que este trabajo considera también la asociatividad o vinculación con otros agentes de cadena como factores a tener en cuenta a la hora de definir la gestión en la agroempresa y como tal serán tenidas en cuenta en el trabajo de campo.

3.5.1. Perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas del CMI. En la mayoría de empresas, los temas financieros de aumento de ingresos, la rentabilidad, mejora del costo, la productividad, intensificación del uso de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del CMI, para el logro del propósito empresarial, que puede entre otros ser el crecimiento o el sostenimiento. (Kaplan y Norton, 2007).

El Banco Mundial (2008), señala que cuando se utiliza la agricultura para generar desarrollo, el principal camino de salida de la pobreza consiste en mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio agrícola en pequeña escala. Agrega el mismo, reducir los costos de transacción, manejar la volatilidad de los precios, la participación en mercados de alto valor, instrumentos de gestión del riesgo y una acción colectiva a través de organizaciones de productores, puede acelerar el crecimiento y el beneficiar a los agricultores.

3.5.2. Perspectiva del cliente

Las empresas deben identificar los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, pues representan las fuentes que proporcionarán los ingresos que soportaran los objetivos financieros. En esta perspectiva, algunos indicadores claves se refieren a satisfacción, fidelidad, retención, atracción y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados; también permite identificar y medir las propuestas de valor añadido que se entregarán a esos mismos clientes. (Kaplan y Norton, 2007).

En el nuevo contexto, caracterizado por la presencia de nuevos mercados dinámicos, la nueva agricultura está impulsada por empresarios integrados en cadenas de valor que

vinculan a los productores con los consumidores e incluyen numerosos pequeños agricultores con espíritu emprendedor apoyados en organizaciones. Los cambios en los mercados domésticos y mundiales están creando grandes oportunidades para los agricultores y empresarios agrícolas. La demanda por productos primarios y procesados de alto valor está aumentando rápidamente, determinada por el aumento en los ingresos, la mayor urbanización, un comercio más libre, la inversión extranjera y el avance de la tecnología. Sin embargo, los nuevos mercados demandan calidad, cantidad, variedad, inocuidad y entregas oportunas, que deben guiar a la agroempresa en el aprovechamiento de las nuevas oportunidades (Banco Mundial, 2008). Cada día hay mayor consenso en que las agro empresas orientadas al mercado, generan mayores ingresos y se convierten en un instrumento para mejorar los medios de vida de los agricultores, reduciendo la vulnerabilidad y la exposición al riesgo del negocio (FAO, 2007).

3.5.3. Perspectiva de procesos internos

El CMI recomienda definir una cadena de valor de los procesos internos, identificando en principio las necesidades del clientes actuales y futuros, desarrollando soluciones a dichas necesidades en un proceso de innovación, siguiendo con los procesos operativos para entregar los productos a los clientes y termina con el servicio posventa como valor añadido. La tendencia es medir la actuación en procesos como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción, en los cuales se definen medidas de costo, calidad, producción, para satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (Kaplan y Norton, 2007).

Cardona y otros (2010), establecen que las agroempresas se caracterizan porque la mayor parte de sus materias primas son productos perecederos, de calidad variable y cosechables en algunos periodos del año, en procesos sobre seres vivos en gran cantidad de casos a campo abierto. La FAO (2007), por su parte refiere que las empresas rurales de pequeños y medianos agricultores, cuentan con recursos limitados, tales como mano de obra, habilidades y capital, que dificultan cumplir con los estándares requeridos y elevando los costos en procesos que les permitan participar en los mercados locales, regionales y mundiales.

3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva debe proporcionar la plataforma adecuada que permita alcanzar los ambiciosos objetivos de las otras tres perspectivas. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallas relacionadas con las capacidades de las personas, sistemas y procesos de la organización se derivan de la nula o poca inversión en esta perspectiva, pues es poco probable que las áreas tradicionales de inversión en equipos e I & D de nuevos productos, sean por sí mismas suficientes. Si se desea alcanzar objetivos de crecimiento financiero de largo plazo, se requiere inversión en la ampliación de capacidades de las personas, capacidades de sistemas de información y en la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. (Kaplan y Norton, 2007).

Los empresarios en la nueva agricultura necesitan los conocimientos y competencias para operar en mercados abiertos y exigentes. Aunque las técnicas agronómicas avanzadas sigan siendo esenciales, los empresarios requieren también una mejor comprensión del lado administrativo de sus operaciones, mayor y más adecuada información de mercados y mejor entendimiento de costos e ingresos, de las inversiones requeridas y de las cadenas de valor en las cuales operan (Banco Mundial, 2008). Según la FAO (2007), los empresarios rurales deben estar en la capacidad de pagar salarios adecuados y de ofrecer un trabajo decente; además de ofrecer capacitación impulsada por la demanda para garantizar la recuperación de algunos costos.

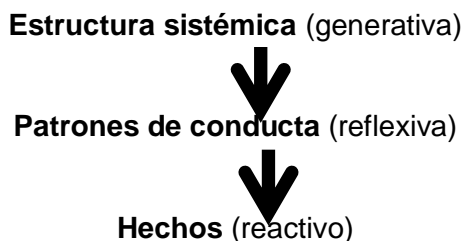
3.6. Configuraciones naturales: patrones que controlan acontecimientos

En los sistemas humanos (Senge, 2009), la estructura influye el modo de tomar decisiones. A menudo dichos sistemas causan sus propios problemas que no obedecen a fuerzas externas ni a errores individuales, sino a las interrelaciones básicas que controlan el comportamiento; personas pertenecientes a la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares. En la actualidad cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, convergen para innovar las organizaciones sobre las interrelaciones presentes y aunque fueron desarrolladas por separado, cada cual resulta decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica

capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente la habilidad de alcanzar mayores aspiraciones.

Senge (2009), menciona que el pensamiento sistémico es la quinta disciplina e integra las demás disciplinas, enfatizando que el todo puede superar la suma de las partes. Define a las empresas como sistemas que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos y en la mayoría de veces es difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, suele suceder un enfoque en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema con la pregunta sobre por qué los problemas más profundos de las organizaciones nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos sesenta años, para que los patrones totales resulten más claros y faciliten modificarlos buscando más allá de los errores individuales o del azar para comprender los problemas importantes. Se debe examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos.

Figura 2. Niveles de explicación de situaciones complejas. (Senge 2009)



El pensamiento sistémico (Figura 2), muestra niveles de explicación en toda situación compleja; la esencia es aprender a ver las estructuras subyacentes y cuya existencia pasa desapercibida en la mayoría de las situaciones. Las explicaciones fácticas -“quien lo hizo y a quien”- condenan a sus autores a la posición reactiva; son las más comunes y conducen a una gestión reactiva. Las explicaciones que se fundamentan en patrones de conducta, definen tendencias de largo plazo y evalúan sus implicaciones. El nivel estructural, es el menos común y el más potente y se concentra en la respuesta a la pregunta ¿Qué causa los patrones de conducta? Aunque escasas las explicaciones estructurales, resultan claras y comprensibles con impacto considerable en la gestión.

Uno de los conceptos importantes y decisivos en el pensamiento sistémico es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Se convierten en arquetipos sistémicos o estructuras genéricas que son la clave para encontrar las estructuras que subyacen a los problemas y revelan la simplicidad que subyace a la complejidad de los problemas en sistemas humanos, como los administrativos. A medida que se aprende a reconocerlos, también se aprende a ver los sitios donde es posible aplicar apalancamientos para realmente solucionar los problemas (Senge, 2009).

El término “estructura” en el pensamiento sistémico, no es el argumento cuidadosamente desarrollado ni el gráfico informativo de una organización, se trata de las interrelaciones entre variables claves que influyen sobre la conducta en el largo plazo en una población, en una organización, en cualquier sistema de humanos.

3.6.1 Puntos de alto y bajo apalancamiento

La comprensión de los arquetipos facilita la percepción de estructuras y permite ver los puntos de alto y bajo apalancamiento para efectuar el cambio. Estos puntos son los procesos reforzadores, los procesos compensadores y los procesos de demora.

- **Realimentación compensadora o de resistencia.** Es proceso compensador que busca la estabilidad y opera para reducir una brecha entre una situación deseada y una existente. Este proceso, puede generar conductas sobresalientes y problemáticas. El cambio generado suele ser lento, mantiene el *status quo* e incluso puede generar resistencia al cambio.

- **Realimentación reforzadora.** El proceso reforzador implica movimientos que se amplifican, produciendo más movimiento en la misma dirección. Es de alto apalancamiento. Hay ciclos que se refuerzan en la dirección deseada, pero también se pueden encontrar algunos procesos reforzadores inician mal y pueden terminar peor. La conducta derivada en la realimentación reforzadora es crecimiento acelerado o deterioro acelerado.

- **Realimentación de demora.** Es un proceso compensador con demora. Comprende las pausas entre las acciones y sus consecuencias. Pueden ocasionar equivocaciones o efectos positivos. Es vital reconocerlas para convertirlas en zonas de alto apalancamiento.

3.6.2 Arquetipos sistémicos

Unos doce arquetipos han sido definidos por los investigadores. A continuación se hace un resumen de la definición de los más conocidos:

- **Arquetipo 1. Límites del crecimiento.** El proceso es reforzador inicialmente y produce una fase de crecimiento acelerado. Luego el crecimiento es compensador, se vuelve lento cuando llega a un límite por restricciones internas o externas y puede darse nuevamente un proceso reforzador que se revierte, generando efecto negativo. El principio es “no presionar el crecimiento sino eliminar los factores restrictivos del crecimiento”.

- **Arquetipo 2. Desplazamiento de la carga.** En forma recurrente usa soluciones de corto plazo para corregir los problemas con resultados inmediatos positivos; con el tiempo las aptitudes para la solución se atrofian, creando dependencia de la solución sintomática. La estructura de desplazamiento de carga está compuesta por dos procesos compensadores. Ambos tratan de ajustar o corregir el mismo síntoma problemático. El principio es “enseñar a la gente a pescar, en vez de darles un pescado”.

- **Arquetipo 3. Erosión de metas.** Sucede donde la solución de corto plazo deteriora una meta fundamental de largo plazo. El principio es “sostener la visión”.

- **Arquetipo 4. Tragedia del terreno común.** La estructura utiliza recursos comunes pero se limita atendiendo a las necesidades individuales. Induce a mayores esfuerzos cada vez, agotando el recurso. El principio es “administrar el terreno común educando a todos con un mecanismo de regulación para los participantes”.

- **Arquetipo 5. Soluciones rápidas.** Una solución eficaz en el corto plazo que tiene como consecuencias imprevistas de largo plazo que requieren de la misma solución. El principio es “trabajar sobre remedios duraderos, no descuidar el largo plazo”.

- **Arquetipo 6. Crecimiento y *subinversión*.** Sucede cuando el crecimiento se aproxima a un límite que se puede eliminar o desplazar hacia el futuro requiriendo capacidad adicional, pero las metas se reducen para justificar la *subinversión*, ocasionando desempeños deficientes o menores. El principio es “Si hay potencial para el crecimiento, debe construirse capacidad para aprovecharlo”

3.7 Análisis de la gestión agropecuaria

En este trabajo, el lector encontrará que cuando se habla de empresa agrícola, se utilizan indistintamente los términos de pequeños y medianos productores; microempresa; agro – empresa e incluso empresa agropecuaria, para referirse a la actividad claramente orientada al mercado.

El material expuesto con anterioridad, fundamentado en la combinación de conceptos y teorías de diversos autores que han trabajado sobre el tema con énfasis en la empresarización del sector agrícola por un lado, y por el otro lado, de autores cuyos trabajos tienen foco en la gestión empresarial moderna de la empresa industrial y comercial, como esencial en el crecimiento económico y desarrollo, sustenta el enfoque analítico de este trabajo. Dicha gama de conceptos y teorías mencionados, permitieron el diseño de la metodología que se usa para validar la hipótesis planteada, partiendo de la heterogeneidad presente en la agricultura colombiana, de la necesidad de gran parte de los pequeños y medianos productores de evolucionar en lo económico para impulsar el mejoramiento de la calidad de vida o como decía hace 250 años Jonathan Swif citado por Drucker(1979), para hacer crecer dos hojas donde antes crecía una, porque así aporta más a la humanidad.

El desarrollo empresarial del sector agrícola, tiene como ejes la empresa y la gestión empresarial, fundamentados en la organización de las personas:

-
- **La empresa agropecuaria.** Institución u organización que concentra recursos productivos con dos funciones básicas: a) proveer bienes y servicios que satisfagan necesidades y deseos de la sociedad e b) integrar los intereses de un grupo de personas en torno a un proceso productivo que ofrezca beneficios para todos.

 - **Gestión empresarial agropecuaria.** Encargada de hacer que los recursos productivos se conviertan en productos y cumplan con su propósito de generar valor para todos los interesados, satisfaciendo las expectativas de la sociedad en general.

 - **Desarrollo empresarial agropecuario.** La empresa y la gestión empresarial agropecuarias se justifican en la medida que lleven desarrollo al sector, con énfasis en los pequeños y medianos productores, con incremento de ingresos, generación empleo, seguridad alimentaria, innovación, aumento de las capacidades, reducción de la pobreza e incremento de la calidad de vida

4. Marco metodológico

Para lograr los objetivos de este trabajo, el marco metodológico que sustenta el desarrollo de la tesis se presenta a continuación.

4.1. Diseño metodológico

El diseño metodológico es no experimental, de tipo descriptivo, para obtener la información primaria a partir de variables independientes que no serán manipuladas ni controladas y cuyo resultado en contexto natural servirá para el análisis e información secundaria a partir de la revisión de literatura. Este diseño usa la técnica de la entrevista y como instrumento una encuesta semi - estructurada.

4.2. Objetivos

El trabajo se propuso un objetivo general y tres objetivos específicos, de la siguiente manera:

4.2.1. Objetivo general

El análisis de la gestión empresarial, se logró aplicando la metodología que desarrolló c/u de los tres objetivos específicos.

4.2.2. Objetivos específicos

- **El objetivo 1**, referente a creación y formalización de empresas, se consiguió mediante investigación secundaria en la cámara de comercio de Bucaramanga y en las oficinas de Industria y Comercio del municipio. (Anexo 1), se contrasta con el número de unidades agrícolas en el municipio.

- **El objetivo 2**, para determinar el nivel de gestión en el negocio agropecuario en el municipio, la herramienta utilizada fue la entrevista que se aplica en el trabajo de campo cuya encuesta (anexo 2) busca definir la gestión a partir de la ejecución de acciones relacionadas con las perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton. Como indicadores se indaga acerca de:
 - a) Planeación, formalización y asociatividad. Definición de objetivos, estrategia, formalización y vinculación a organismos de cadena.
 - b) Perspectiva financiera. Indicador de resultado; indicador de financiación; indicador de riesgo.
 - c) Perspectiva de cliente. Indicadores de mercado objetivo, selección de mercados, de requerimientos de clientes.
 - d) Perspectiva de procesos. Indicadores planeación de siembras, de planeación de la producción, de acopio de información, de uso de servicios.
 - e) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Indicadores de sistemas de registro de información, de contratación, de motivación y cualificación del personal.

- **El objetivo 3**, para determinar el comportamiento que define la gestión, se trabajó a partir de las configuraciones naturales como patrones que controlan acontecimientos propuestas en La Quinta Disciplina por Senge (2009).

4.3. Fuentes de información

- **Información primaria:** Se obtuvo de los productores agropecuarios a quienes se les aplicó la entrevista. La encuesta es el instrumento que permitió recoger la información en campo, mediante visita al azar a agricultores y ganaderos, en número definido por el tamaño de muestra. Se realizó una prueba piloto (Anexo 3) a 20 productores con base en las variables propuestas, utilizando preguntas abiertas y cerradas para ajustar y definir algunos términos propios de la revisión de literatura a los comúnmente usados en el sector agropecuario en el municipio de Lebrija. Los datos recolectados, sirvieron para ajustar las preguntas de la encuesta (Anexo 2) con las palabras adecuadas.

- **Información secundaria:** Revisión bibliográfica de literatura especializada, trabajos de investigación, y planes de desarrollo relacionados con el municipio.

4.3.1. Población

Según El Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de Lebrija (2008), los productores agropecuarios son más de 5.200. La mayoría entre pequeños y medianos. (Tabla 1).

Tabla 1. Productores agropecuarios en el municipio de Lebrija.

CULTIVO	PRODUCTORES
Tomate	23
Habichuela	150
Limón Tahití	200
Mandarina	2000
Maracuyá	140
Naranja Valencia	200
Piña	2500
Cacao	Sin referencia
Guayaba	– Sin referencia
Guanábana	
Ganadería	Sin referencia

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal. Lebrija. 2012

4.3.2. La muestra

El muestreo utilizado fue de tipo aleatorio El tamaño de muestra se calculó con base en la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple propuesta por Kish (1982):

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2(N - 1)) + z^2 \cdot (1 - p)}$$

En donde:

N = población (> 5200 productores agropecuarios),

z = nivel de confianza (95%),

e = error muestral (4%),

p = proporción de productores con medio o alto desarrollo empresarial (50%)

q = proporción de productores con nulo o bajo desarrollo empresarial (50%)

n = tamaño de muestra.

Con estos parámetros, el total de encuestas a aplicar en la zona de estudio era de 134, no obstante se realizaron 250, se descartaron 8 por no conseguir la mayoría de las respuestas (n = 242). Las encuestas se distribuyeron aleatoriamente por las distintas veredas del municipio y los distintos cultivos. El error muestral se redujo a 3%.

4.4. Localización del estudio

El estudio se localizó en el municipio de Lebrija, ubicado en la región noroccidental del departamento de Santander, a 17 Km de la ciudad de Bucaramanga, sobre la vía que

Figura 3. Localización Municipio de Lebrija.



Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=municipio+de+lebrija>

de esta capital comunica a Barrancabermeja. La cabecera municipal se localiza a 7° 0.7' de latitud y a 73° 13' de longitud, se encuentra a 1015 msnm, pero en el territorio la altura oscila entre 250 y 1200 msnm. La temperatura promedio es de 23°C. La población según censo de 2005 es de cerca de 31000 habitantes, con un 65% de ellos en el área rural. La

extensión de Lebrija es de 54.895 has. De las cuales 133 son urbanas, 13.600 están dedicadas a los pastos, 7.700 de explotación silvopastoril y 8.800 dedicadas a cultivos. Más de 5.200 productores, se dedican cultivos de piña, cítricos, guayaba, guanábana, tomate, pimentón y cacao.

4.5. Procesamiento y análisis de la información

Las encuestas, realizadas en la investigación de campo (a la fecha el autor conserva en físico y también relacionadas en tabla dinámica todas las encuestas), se aplicaron entre noviembre de 2012 y septiembre de 2013. La información obtenida a partir de las encuestas, se utiliza para validar la relación existente (Tabla 2), entre la gestión de los productores agrícolas en el municipio de Lebrija con las perspectivas mencionadas por Kaplan y Norton (2009). La creación y formalización de empresas se analiza desde los datos obtenidos de Cámara de comercio de Bucaramanga y la configuración de patrones que controlan acontecimientos, se obtuvo a partir de información primaria de las encuestas.

Tabla 2. Relación perspectivas de Kaplan y Norton y las variables de gestión evaluadas.

Perspectiva	Variable
Perspectiva financiera	Indicadores
	Financiación
	Riesgos
Perspectiva de clientes	Mercado objetivo
	Conocimiento del cliente
	Estrategia de venta
	Información del mercado
Perspectiva de procesos	Objetivos
	Planeación
	Seguimiento
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Modalidad vinculación equipo
	Desarrollo del equipo humano
	Satisfacción del equipo humano

5. Municipio de Lebrija

Este municipio se encuentra dentro del núcleo metropolitano de Bucaramanga, conformado por los municipios de Bucaramanga, capital del departamento de Santander; Floridablanca; Girón; Lebrija; Piedecuesta; Los Santos; Santa Bárbara y Rionegro. El 65% de su población se encuentra vinculada con el área rural. Por eso, la agricultura y las granjas pecuarias son consideradas el motor del desarrollo económico y social del municipio (Municipio de Lebrija, 2008).

5.1 Extensión y límites

El Municipio de Lebrija cuenta con un extensión aproximada de 549,85 Km² (54.985 ha). La distribución de acuerdo a sus actividades y usos se encuentra en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución área de Lebrija. Plan de desarrollo municipal 2012 - 2015

Actividad y/o uso	Cabecera	Centros poblados	Suelo de expansión urbana	Suelo rural	Total
Área (ha)	133,40	20,75	95,28	54,735,57	54,985,00

Lebrija limita por el oriente con el municipio de Girón; por el occidente, con el municipio de Sabana de Torres; por el norte, con el municipio de Rionegro y por el sur con Girón.

5.2 El sector agropecuario

Lebrija, cuenta con una fortaleza que es la producción de cítricos y piña en diferentes variedades; cultivos incluidos en los programas del gobierno central dentro de la apuesta exportadora (DNP, 2006). De igual manera se deben implementar otros renglones productivos sobre la base del conocimiento técnico, científico y tecnológico que permitan a sus habitantes otras alternativas de ingresos para el bienestar social de la población.

Es considerada la Capital Piñera de Colombia, actualmente se busca la implementación de otras alternativas de producción agrícola, mediante el cultivo de otros productos tales como el Limón Tahití, o alternativas pecuarias como la implementación de la Ganadería extensiva especialmente en la zona baja. Las calidades del suelo limitan el desarrollo de nuevos cultivos, por lo cual es necesario la implementación de nuevas tecnologías lo que conlleva a que los productores o campesinos amplíen sus conocimientos, aprovechando entidades existentes en el Municipio como UMATA, el SENA, y otras que les permita optimizar la inversión garantizando beneficios de orden económico y social. El conocimiento es un factor esencial para la transformación productiva y social con el propósito de incrementar el desarrollo científico y tecnológico, para hacer de Lebrija un municipio innovador y próspero con desarrollo económico integral sostenible a través del fortalecimiento de la infraestructura empresarial y productiva, la generación de empleo y la oferta de servicios, para el bienestar social de sus habitantes. (Plan de Desarrollo Municipal, 2008).

5.3 Uso actual del suelo

Los pastos, bosques y rastrojos ocupan aproximadamente el 80% del suelo del municipio. El área agrícola es alrededor el 17% del total. (Tabla 4)

Tabla 4. Usos actuales del suelo. Adaptado de Plan de desarrollo del municipio de Lebrija 2012 – 2015

DESCRIPCIÓN	ÁREA (ha)	%
Bosque natural secundario	8109,52	14,75%
Bosques plantados	192,44	0,35%
Rastrojos	6587,93	11,98%
Barbechos	8027,01	14,60%
Vegetación especial de herbáceas	714,81	1,30%
Silvopastoriles	7697,4	14,00%
Pastos	13579,62	24,70%
Cultivos transitorios	5973,43	10,86%
Cultivos permanentes	2819,64	5,13%
Afloramientos rocosos	850,6	1,55%
Tierras eriales	264,6	0,48%
Suelos urbanos y grandes equipamientos	168	0,31%
Total	54985	100,00%

El área agropecuaria, está destinada a silvopastoriles, pastos, cultivos transitorios y permanentes. El principal cultivo del municipio (Tabla 5), ubicado en la meseta de Lebrija, es la piña. En nivel de importancia le siguen los cultivos permanentes de cítricos y cacao, este último tiene sombrío maderable o de frutales. El café, que fue importante, prácticamente está desaparecido.

Tabla 5. Áreas por cultivo en el municipio de Lebrija.

CULTIVO	ÁREAS
Tomate	50
Limón Tahití	500
Mandarina	1000
Maracuyá	150
Naranja Valencia	250
Piña	2000
Cacao	2300
Guayaba	– 500
Guanábana	250
Ganadería	

Silvopastoriles. Áreas de potreros, de pastos naturales o mejorados, con cobertura natural. Cubren 7.697 has (14.00%).

Pastos. Corresponden a 13.579 Has equivalente al 24.7% del territorio, de los cuales 11.820 has (21.5%) corresponden a pastos mejorados como estrella, brachiaria, guinea, como los predominantes, con poca o nula cobertura arbórea, excepto para las cercas. Por otro lado, los pastos naturales se encuentra establecido en varias veredas, tanto de la zona alta o meseta como de la zona baja y tienen un área total de 1759,52 has (3,20%).

Cultivos transitorios. Entre ellos se encuentran las hortalizas como el frijol, maíz, tomate, pimentón, habichuela, y la piña que cubren un territorio de 5.973 has (10.86%).

Cultivos permanentes. Son cultivos de cacao y café que usan sombrío, y sin sombrío como cítricos limón, mandarina, naranja, guanábana, aguacate y cacao. Uso que tiene actualmente cerca 2.819 has (5.13%).

El Plan de Desarrollo Municipal 2012 – 2015 (2012), estructurado sobre la visión 2030 del departamento de Santander, establece como objetivo principal para el municipio de Lebrija la presencia en el plano internacional mediante la producción de bienes agropecuarios y servicios competitivos. Además, debe fortalecer su inserción en la economía regional respecto al Área Metropolitana de Bucaramanga y al polo de Barrancabermeja para garantizar el crecimiento equilibrado sin olvidar participación en el amplio campo nacional.

El aeropuerto internacional de Palonegro en su jurisdicción, la red de carreteras interveredales, la corta distancia al Área Metropolitana de Bucaramanga por una carretera doble – calzada de buenas especificaciones que lo acerca a la mayor central de abastos de la región, la cercanía a la Ruta del Sol y a Barrancabermeja; son aspectos de infraestructura que favorecen al sector agrícola de Lebrija. Si a lo anterior se une la tradición agrícola del municipio, con aproximadamente 17% del área total dedicada a los diversos cultivos y la presencia de la agroindustria avícola que han permitido un desarrollo importante en elementos como maquinaria, sistemas de riego, transporte y mano de obra calificada en las diferentes labores agrícolas; se puede concluir la existencia, de oportunidades para el desarrollo de actividades agrícolas, un factor esencial para la transformación productiva y social con el propósito de hacer de Lebrija un municipio innovador y próspero con desarrollo económico integral sostenible.

6. Resultados y Discusión

El tamaño de la muestra como cuerpo del trabajo se determinó en 250 agricultores para reducir el margen de error; 116 agricultores más de lo requerido según la fórmula propuesta. Hay que mencionar, que 8 de los encuestados no respondieron al cuestionario, por lo que se trabajó sobre 242 respuestas en cada caso. Adicionalmente, se volvieron a encuestar 50 agricultores de la muestra (Anexo 3), para aclarar algunos conceptos relacionados con propietario, arrendatario, administrador, cuentas compartidas y asociatividad. No se utilizaron para el análisis de resultados las 20 encuestas de la prueba piloto (Anexo 4).

Los resultados que se presentan a continuación se han organizado en los temas referentes a formalización de las empresas, asociatividad, perspectivas de gestión empresarial y patrones de comportamiento de los individuos. De esta manera se abordan y discuten los elementos propuestos para la investigación.

6.1. Empresas, formalización y asociatividad

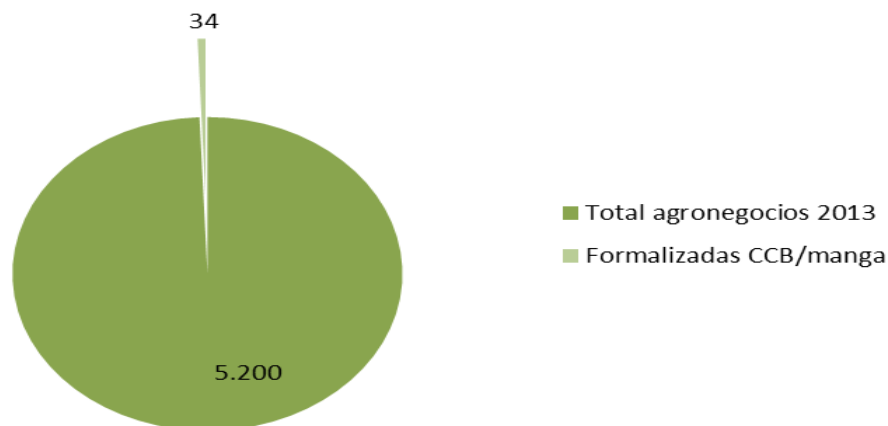
Para el examen de la gestión empresarial en la pequeña y mediana agricultura es de interés el conocimiento de los procesos de formalización y la asociatividad, por múltiples razones. En efecto estos procesos, influyen en el acceso a programas y servicios institucionales; en las economías de escala; en el acceso a mercados nacionales e internacionales, y en muchos otros como se discute enseguida.

6.1.1. Formalización

Cárdenas y Mejía (2007), mediante la estimación de probabilidades combinadas, demuestran que la definición más completa de informalidad empresarial es la falta de registro mercantil. Entre 5.200 o más agronegocios en el municipio de Lebrija,

únicamente 34 cuentan con el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Figura 2) que equivalen al 0,6% del total y a cerca del 4% del total de empresas del sector registradas en el departamento de Santander. En el desarrollo del trabajo de campo de esta investigación, fue común la resistencia inicial a participar de ella por el temor de que los datos entregados podrían generarles cobros de más impuestos. Esto concuerda con Perry et al (2006), sobre la relación entre la informalidad empresarial y la baja percepción de los beneficios de la formalidad. La formalidad es asociada por los productores agrarios a excesivos requisitos y altos costos.

Gráfica 1. Empresas del sector agrícola registradas en la Cámara de comercio de Bucaramanga en 2013



La casi totalidad de los productores agrícolas en esta investigación se encuentra en la informalidad, pero, necesariamente no son ilegales aunque desempeñen una actividad legal sin el lleno de los requisitos legales y sin las debidas prácticas de Gestión. Hay que tener en cuenta que una empresa o negocio en Colombia que no esté debidamente formalizado, se encuentra sometido a situaciones adversas tales como multas por parte de los organismos de control ante la falta de pago de impuestos, poco acceso a los mercados, poco o nulo acceso a los programas gubernamentales y de otras instituciones, altos costos de transacción, poca o nula participación de inversionistas.

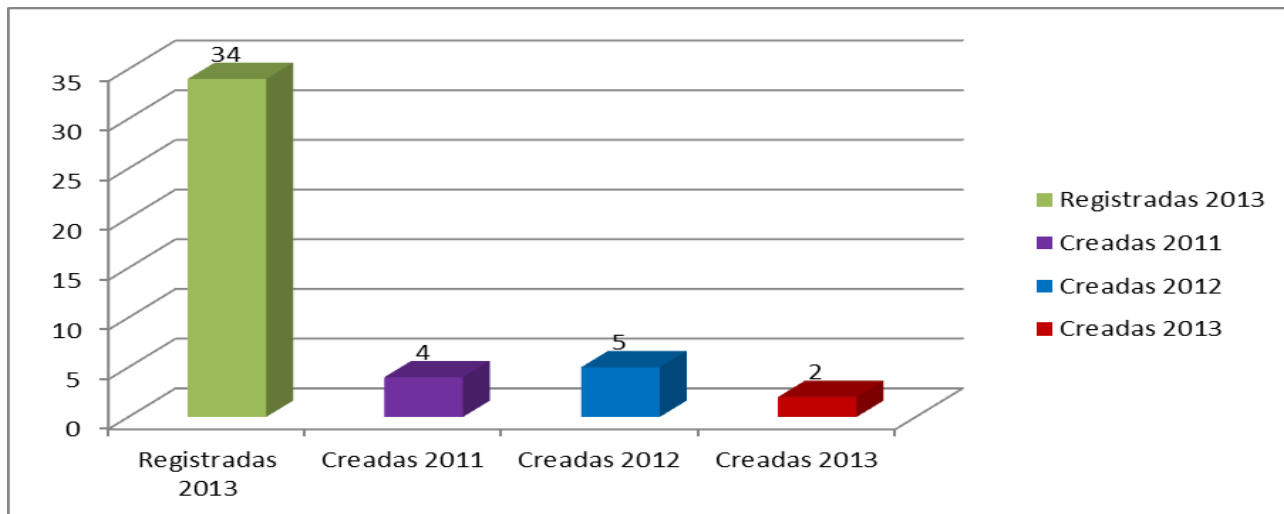
Esta investigación, por la información encontrada en ciertos casos y al contrastar con la revisión de literatura, permite deducir que algunos productores no pueden participar en ciertos mercados por falta de legalización del negocio. Así mismo, por la informalidad

otros se ven obligados a colocar a disposición de las entidades financieras sus casas de habitación para la obtención de créditos para proyectos productivos con tasas de interés más altas.

Algunos de los beneficios para la empresa que tiene su registro mercantil, a los que debe agregarse otros como acceder a los mercados financieros por créditos en condiciones de mercado y posibilidades de incursionar en mercados más grandes incluidos los internacionales, que se constituyen en pilares del crecimiento empresarial y el desarrollo económico del sector. El reporte mercantil de Piñagro S.A.S., empresa agrícola del Municipio de Lebrija (Anexo 5), es la carta de existencia, es la presentación en sociedad, es la identificación que facilita las relaciones comerciales e incluye RUT, Matricula mercantil y los datos financieros. Este registro que formaliza a la empresa, es hecho con base en información suministrada y soportada legalmente que puede ser presentada ante las diversas instituciones para pago o deducciones de impuestos, consecución de créditos con tasas diferenciales, participar en proyectos productivos e incluso reclamar la participación de inversionistas.

El crecimiento por año en el número de empresas del sector debidamente constituidas y registradas en la cámara de comercio de Bucaramanga o en Industria y comercio del Municipio de Lebrija es mostrado en la figura 3. Y a pesar de los esfuerzos de algunas instituciones como las cámaras de comercio y del Estado con algunos alivios impositivos para su fomento, el crecimiento de la formalización empresarial continúa muy lento. Hamann y Mejía (2011), plantean la necesidad de que los instrumentos de política trabajen mucho más por facilitar el acceso al sistema formal, reduciendo en alguna medida los costos de nómina, los impuestos, los costos de crear y liquidar una empresa y fundamentalmente informar a los empresarios informales sobre los beneficios de formalizarse. En Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en su página web informa sobre los beneficios de la creación y formalización de empresas.

Gráfica 2. Evolución de la formalización de empresas agrícolas en el municipio de Lebrija 2011 – 2013



La información obtenida arroja como resultado la creación de 4 empresas en 2011, 5 en 2012 y 2 en 2013, del total de 34 empresas en 2013. Se aclara que en 2013 hay cuatro nuevas empresas respecto a 2012, pero se liquidaron dos, lo que afecta el crecimiento. Un balance bastante pobre, teniendo en cuenta el número de productores agrícolas presentes en el municipio, además de la importancia dentro de la economía de este sector. El análisis de estos resultados sugiere que la falta de incentivos adecuados hace que el productor agrícola siga manejando el negocio informalmente o dicho de otra manera el incentivo lo encuentra en la informalidad. Pareciera que el empresario no está dispuesto a asumir los costos y riesgos adicionales de la formalización, así esta pueda representar beneficios futuros, los cuales no constituyen un estímulo por cuanto no son tangibles a corto plazo. Esto invita a profundizar en el patrón de comportamiento del pequeño y mediano empresario agrícola, el cual se abordará más adelante.

En el municipio de Lebrija en marzo de 2013, existían 34 empresas de producción en el sector (Tabla 5), si se incluyen viveros, la participación de negocios con registro mercantil corresponde al 0,6% en los negocios agrícolas del Municipio de Lebrija. La participación propia de la actividad dedicada a cultivos y ganadería, corresponde a cerca del 44% del total de empresas formales. Valga mencionar que la ganadería solo registra tres empresas registradas de las cuales dos son negocios mixtos con cultivos, demostrando

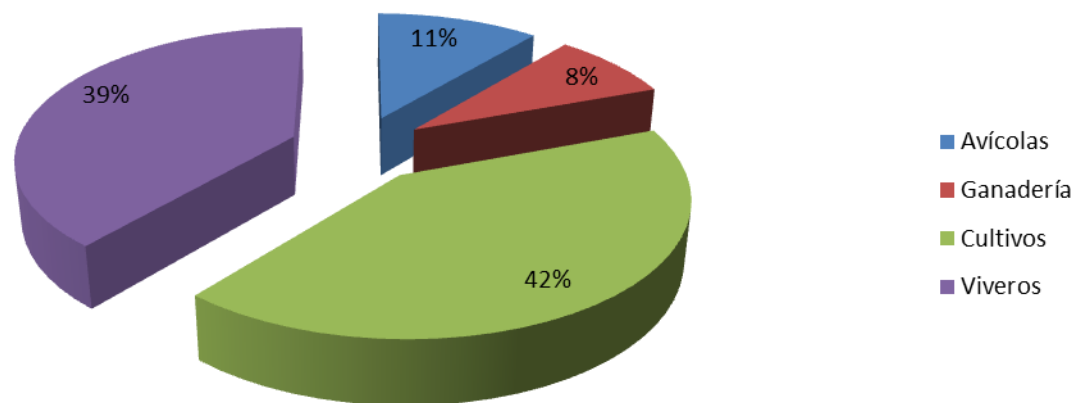
la baja vocación ganadera bovina en el municipio como se menciona en el Plan de Desarrollo del Municipio de Lebrija (2012 – 2015).

Tabla 5. Empresas agrícolas con registro mercantil en el Municipio de Lebrija. CCB (2013)

ACTIVIDAD ECONÓMICA CIIU	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL
Cría de Aves de corral	Avícola San Gabriel. Huevos y Pollos Criollos SAS
	Garzón Mejía YannethLizeth
	Landines Bautista Luz Marina
	Rincón Sánchez Yolanda
Cría de ganado bovino y bufalino	Cordero Villafrade Luis Eduardo
Cultivo de frutas tropicales y subtropicales	Ardila García Carlos
	Aromasan S.A.S
	Bayona Serrano Orlando
	Beltrán Hernández César Augusto
	Jaimes Jaimes Oscar
	Piñagro S.A.S
	Santoyo Hernández William
Vásquez Villarreal Norberto	
Cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos	Arguello Pimentel Mireya
	Ferreira Herrera José del Carmen
Explotación Mixta (Agrícola y Pecuaria)	Galvis Álvarez Luis Carlos
	León José William
Otros cultivos tropicales N.C.P. 0121	Camelo Mancilla Jairo
	Pinto Camacho Luis Hernando
	C.I. Tasty Fruits Ltda
Propagación de plantas (Viveros excepto forestales) viveros	Amezquita Delgado Miguel Ángel
	Ayala Rodríguez Carlos Humberto
	Barrios Soto Norela Pilar
	Castellanos Olarte Raúl
	Guerrero Domingo
	Hernández Gamboa María Elizabeth
	Mosquera Castro Adelaida
	Parra Rodríguez Humberto
	Prada Mantilla Martin
	Ramírez Álvarez Cristian
	Ramírez Álvarez Martin
	Ramírez Rojas Martin Eduardo
	Rojas Prada Edilberto
Rueda Herrera Oscar Alberto	

La poca o incipiente vocación de ganadería bovina, puede deberse al dominio del sector por parte de pequeños y medianos productores con tradición agrícola, la topografía y la relativa cercanía con polos de desarrollo ganadero en zonas más aptas para dicha actividad.

Gráfica 3. Participación según la actividad de empresas del sector debidamente formalizadas en el municipio de Lebrija (Santander). Adaptado de Cámara Compite (2013)

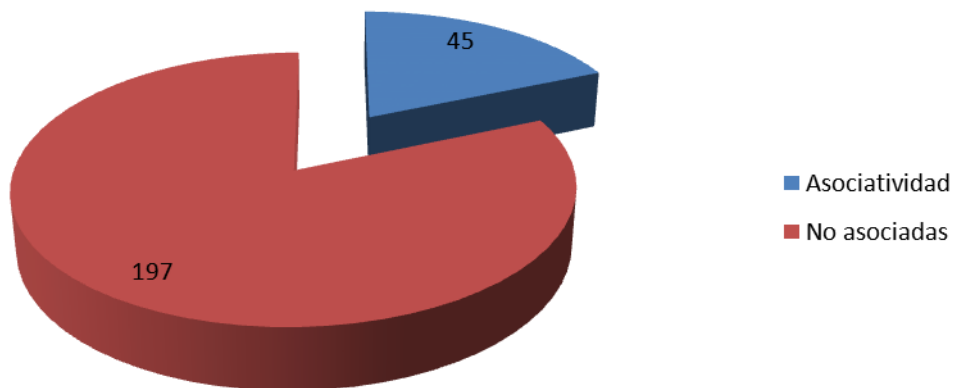


El entorno brindado por la infraestructura de carreteras, la cercanía a polos de desarrollo urbano, la experiencia en varios cultivos, el ejemplo de agroindustria avícola, la disponibilidad de mano de obra, el uso de tecnología como el riego, la diversidad de servicios asociados y la importancia del sector en la economía municipal, son elementos que apoyan el desempeño agrícola del municipio de Lebrija y normalmente funcionarían como alicientes para la creación de empresas. Sin embargo, este trabajo demuestra la poca acogida que existe en este sentido o al menos en lo que tiene que ver con la formalización de empresas. Es decir, empresas formales, productoras de bienes agrícolas primarios o transformados si es del caso, con acceso a programas institucionales y a mercados de bienes y servicios como compradores o vendedores en mejores condiciones que cuando son empresas informales.

Una pregunta en este caso podría ser ¿Qué lleva al patrón de comportamiento de mantenerse en la informalidad sin considerar los beneficios de formalizarse? - La respuesta es sencilla: El agro-empresario no percibe beneficio o valor agregado por el hecho de formalizarse. Esto lleva a otra pregunta ¿Por qué no hay percepción de beneficio o valor agregado en la formalización? – En este caso la respuesta es una de dos: 1) realmente no hay beneficio o valor agregado en la formalización empresarial, o 2) no se conocen debidamente los beneficios de la formalización de empresas. Pero, en el caso de aceptarse la respuesta 2 como hace este autor, entonces se podría pensar en una de dos preguntas: a) ¿por qué no se ha ilustrado debidamente a los productores agrícolas sobre los beneficios de la formalización? Esta pregunta sería relevante si se considera la respuesta para corregir la causa de la no ilustración, y b) ¿qué se debe hacer para llevar el conocimiento de los beneficios de la formalización a los productores agrícolas? La respuesta a esta última pregunta, podría ser trabajo para grupos de investigación y tesis al interior de empresas o instituciones relacionadas cuyos resultados podrán implementarse si se convierten, como se dijo antes, en instrumentos de política, teniendo en cuenta el arraigo de la informalidad en gran parte de la pequeña y mediana agricultura nacional. Es un reto que cuando sea superado seguro redundará en el nivel de gestión de los negocios agrícolas y con ello en el desarrollo del sector, pues, con el registro de las actividades del sector año a año es posible obtener información adecuada de áreas, cultivos, producciones y fechas que facilitarán la planeación en la empresa y las políticas por parte del estado y demás instituciones, entre otras cosas.

6.1.2. Asociatividad

El nivel de asociatividad encontrado en la investigación es bajo, solo el 18,5% de los agricultores manifiesta hacer parte de una de las dos asociaciones conocidas en el municipio (Figura 4), Asofrugal (9%) y Uniagri (9,5%), cadenas productivas de cítricos y guayaba respectivamente. La primera, creada con participación del ICA y el gobierno nacional mediante Acuerdo de Competitividad de la cadena de cítricos y la segunda dentro del Plan de Desarrollo del municipio de Lebrija (2008). Pero, la investigación adelantada encontró bastante escepticismo de algunos agricultores respecto a participar en alguna asociación y se mencionaron motivos como:

Gráfica 4. Vinculación de productores con organismos de cadena.

- Pertencí a alguna, pero no encontré cambio alguno en el negocio.
- No creo en ellas, porque nunca salen con nada.
- En la vereda no existe ninguna organización.
- No conozco ninguna.
- No hay información al respecto.
- Falta liderazgo para sacarlas adelante.
- Me gustaría pertenecer a alguna.

Las respuestas de los agricultores que hacen parte de una de las dos asociaciones anotadas, por el contrario, evidencian el compromiso y credibilidad de los asociados en los procesos organizativos, lo que permite tener buenas expectativas sobre este aspecto. Los comentarios más comunes fueron:

- Podemos mejorar la calidad de vida.
- Acceso a desarrollo y tecnología.
- Requerimos mejorar la comercialización de la cosecha.
- Es más fácil obtener recursos para la comunidad.
- Ayudan a mejorar las prácticas en los cultivos.
- Es la única forma de llegar a ser competitivos.

En el enfoque de esta investigación se contempla que el desarrollo del sector agropecuario en lo que respecta a la pequeña y mediana agricultura, debe pasar por esquemas de vinculación con organismos de cadena. Ello concuerda con lo mencionado

por el Banco Mundial (2008) y Santacoloma y otros (2005), para quienes el Estado y el sector privado propician cadenas de valor con empresarios que se integran a organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios y otros actores. La dinámica de los mercados y la competencia promueven nuevos procesos de coordinación organizativa mediante contratos, acuerdos o por integración en las cadenas que pueden hacer más eficientes las condiciones competitivas.

En este ambiente competitivo, tal como afirma Santacoloma y otros (2005), la probabilidad de éxito para los individuos que actúan por fuera de estructuras organizativas, se hace prácticamente nula y todavía peor si se habla de pequeños y medianos productores agrícolas. Organizarse, puede ofrecer las capacidades para innovar, para obtener nuevas tecnologías, para adoptar herramientas de gestión, para incrementar el poder de negociación ante proveedores, el estado y con los clientes y así acceder al crecimiento económico que ayude al desarrollo del sector. Sin embargo, al igual que cuando se mencionó en la discusión sobre formalización, es necesario llegar a la acción que permita dar a conocer debidamente a las pequeñas y medianas agro - empresas sobre los beneficios de la vinculación con organismos de cadena y demás esquemas asociativos despertando su interés para hacerlo. Les da así mismo mejores posibilidades de enfrentar y neutralizar los riesgos relativos a la participación en términos desiguales en estas cadenas. Además, la asociatividad puede ser un mecanismo que facilite la formalización ante la exigencia de hacerse visible para articularse a los mercados, también para acceder a beneficios de políticas públicas o de otras instituciones u organismos que igualmente tienen entre sus requerimientos la formalización como empresas. En la asociatividad la labor se facilita en cuanto a que los productores perciben beneficios al asociarse, existiendo menor reticencia que al hablar de formalizarse.

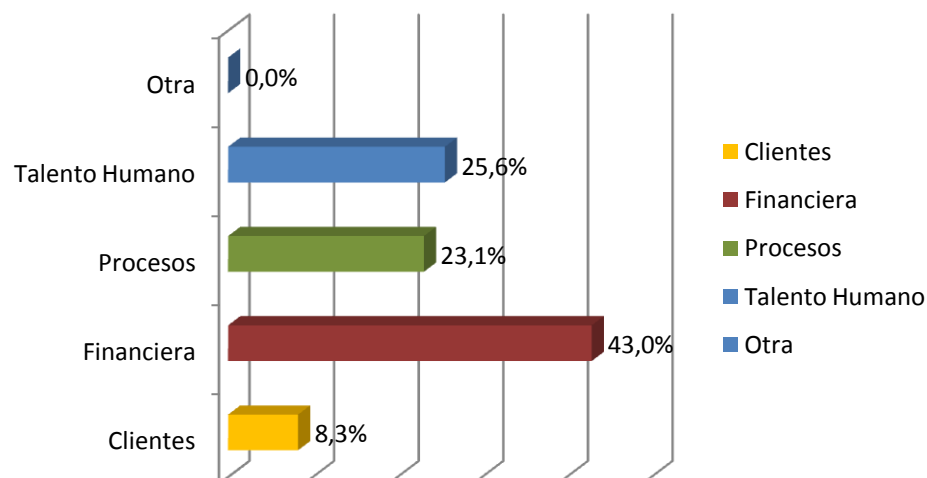
6.2 Perspectivas de gestión

Se indagó sobre la importancia en el negocio de las cuatro perspectivas a evaluación o que mencionaran otra si así lo consideraban. La perspectiva financiera, es considerada la más importante para el 43% de los agricultores, siguiendo en importancia las perspectivas de talento humano y la de procesos; la de clientes fue la de menor impacto, solo es la más importante para el 8,3% (Gráfica 5).

Esta mayor importancia de la de la perspectiva financiera en el 43% de los encuestados, en la que los ingresos y la rentabilidad marcan la pauta, puede interpretarse en términos de que los indicadores financieros continúan dirigiendo la medición del éxito de las empresas. No obstante, la maximización de las utilidades ser un factor en la sostenibilidad de los negocios agropecuarios en el largo plazo, tal maximización depende de la competitividad que alcance la organización, teniendo en cuenta que esta última es soportada por los buenos resultados de otros indicadores como lo manifiestan el 23% en las perspectivas de procesos en la organización (p.e.: innovación, alineación estratégica), y 27% en la gestión del talento humano (p.e.: formación, capacitación). Puede suponerse, que por la orientación hacia el proceso productivo de los agricultores, la respuesta en la perspectiva de procesos, fue sesgada.

Kaplan y Norton, dicen que el CMI (Cuadro de Mando Integral) complementa los indicadores financieros de las actuaciones pasadas con la creación de valor a partir de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnologías e innovación y así parece ser entendido por parte de los agricultores en esta investigación donde el 57% consideró en primer lugar la relativa importancia de las perspectivas diferentes a la financiera.

Gráfica 5. Importancia atribuida por los consultados de cada una de las perspectivas de gestión.



Sin embargo, preocupa la baja calificación para la perspectiva de cliente que demuestra el desarrollo de actividades con orientación de enfoque de oferta, y en un mercado tan dinámico y competido como se presenta hoy, las empresas deben obligarse a actuar en función del cliente. Pero, actuar en función del cliente implica al pequeño y mediano agroempresario del Municipio de Lebrija, costos entre otros en tiempo, capital y personal capacitado que difícilmente puede asumir si no hace parte de una estructura formal, que sea producto de esquemas asociativos que facilite contar con los recursos necesarios para el cambio de enfoque hacia la demanda como se hace en otros sectores de la economía y así tener mayor probabilidad de éxito en el negocio. En la perspectiva de cliente, se ampliará un poco más este tema.

6.1.1 Perspectiva financiera

En esta perspectiva, se evaluó la importancia en el resultado financiero del negocio por medio del uso de indicadores relacionados, la fuente de financiación y el tipo de riesgo de mayor preocupación.

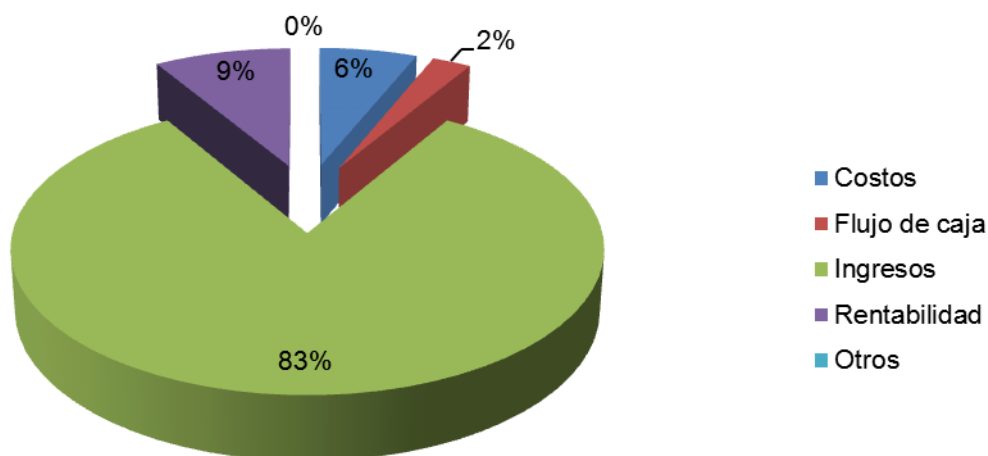
6.2.1.1. Indicadores

Los indicadores de seguimiento por los que se preguntó: a) costos, b) Flujo de caja, c) Ingresos, d) rentabilidad y e) otro. Las respuestas (Gráfica 6), evidencian que es una agricultura con enfoque comercial donde los ingresos son la primera opción a la hora de evaluar el resultado financiero del negocio, mientras que el flujo de caja resulto ser la última opción. Este resultado es similar al encontrado por Cardona (2005), en investigación con productores agrícolas en el departamento de Córdoba.

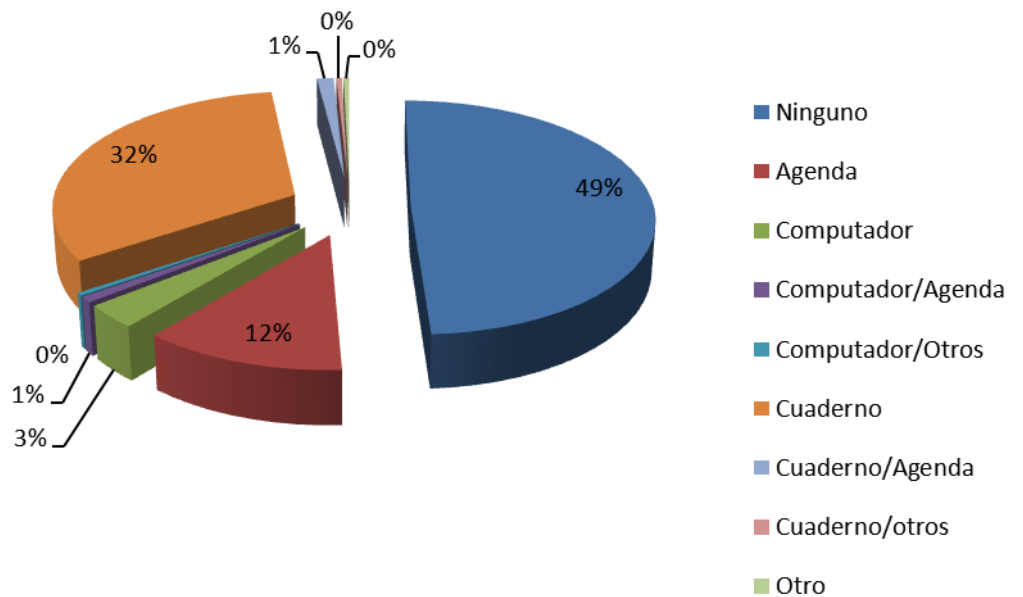
Los ingresos se refieren a los ingresos netos, después de deducir los gastos. Es igualmente una medida de la rentabilidad, pero este último es menos usado por los agricultores en la zona, tal y como se manifiesta con solo 9% de las respuestas. Pero sumadas ambas respuestas ingresos y rentabilidad suman 92%, evidenciando, según las perspectivas de Kaplan y Norton (2007), que hay un objetivo financiero, tiene medida y se relaciona con la viabilidad económica del negocio y es una manera de determinar el nivel de gestión como afirma Ortiz Anaya (1996). El agricultor, mide el éxito en cada ejercicio o ciclo de cultivo, de acuerdo con el ingreso neto o la rentabilidad sobre la inversión. Los otros indicadores, costos y flujo de caja se reparten el 8% restante de respuestas, pareciendo que hay poco interés en su medición. Se podría suponer, que la falta de registros dificulta el seguimiento a los costos

y el desarrollo de acciones para plasmar un flujo de caja, generándose poco o nulo uso de los términos, desconocimiento o ambigüedad sobre lo que significan, poca importancia como indicadores financieros. Pero, también son de vital importancia en la debida gestión de un negocio si se piensa en competitividad y sostenibilidad, por lo tanto deben considerarse en forma integral con el de ingreso neto o rentabilidad y otros no mencionados tales como margen operacional, Ebidta, UAI, rentabilidad del patrimonio y rentabilidad de los activos.

Gráfica 6. Importancia de los indicadores de seguimiento del negocio, según la encuesta.



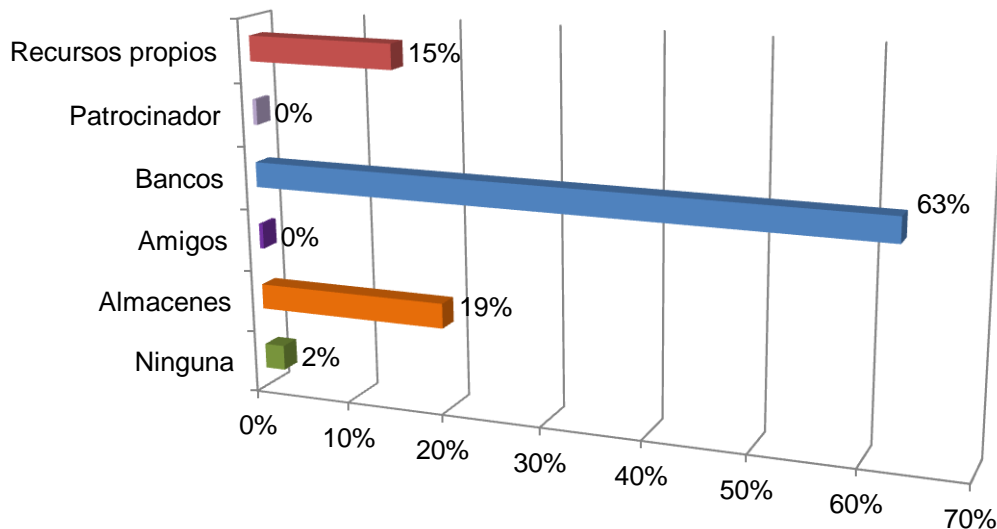
Dos preocupaciones surgen con los resultados en el tema de los indicadores, 1) la visión reduccionista en los indicadores financieros, que se limita al uso de un solo indicador como medida del resultado y, 2) el cortoplacismo reflejado a partir del análisis de los registros de datos e indicadores (Gráfica 7) que hacen los agricultores, donde el 50% manifiestan no llevar registro alguno, mientras que 32% declaran uso de cuadernos para registrar. Esto parece confirmar lo que dice Parra Escobar (2000) sobre un agricultor que vive al día, debido a las múltiples funciones que realiza, sin contar con tiempo para dedicarle a la planeación y conseguir una visión de largo plazo del negocio. Los registros, facilitan las mediciones (Palomá Herrera, 2002) y son el mecanismo para verificar la situación real y controlar que los hechos se presenten de acuerdo con los objetivos, además se complica hacer comparaciones con ejercicios anteriores o con otras empresas en el mismo negocio y dificulta de gran manera las acciones de mejora, afectando la gestión.

Gráfica 7. Registro de datos e indicadores por los agricultores en el municipio de Lebrija

6.2.1.2. Fuentes de financiación

En este aspecto se indagó a cerca de las siguientes fuentes de crédito: a) almacenes de insumos agrícolas, b) amigos, c) bancos, d) patrocinador (comerciante que acredita el suministro de insumos ante los almacenes y en algunos casos supe efectivo para gastos de mano de obra y alimentación a cambio de recibir la cosecha a precios del mercado y devolver los excedentes) y d) Recursos propios.

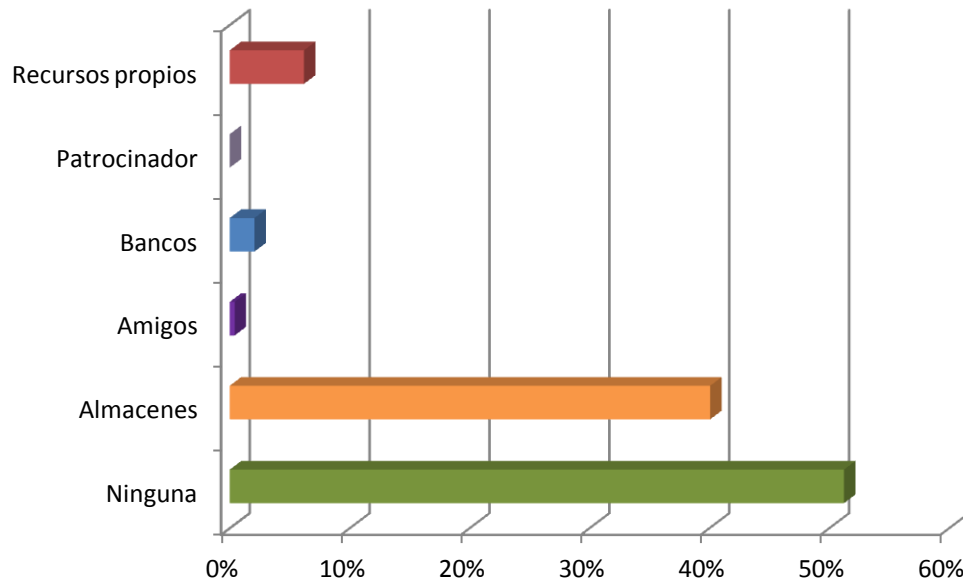
En esta variable, también se tuvo en cuenta para la discusión la segunda respuesta por considerarla relevante en la discusión. En la gráfica 8, se puede observar que los bancos son la primera opción, los almacenes la segunda opción, existe un número importante de agricultores (17% sumados los que manifiestan no recurrir a ninguna fuente) que recurren a recursos propios.

Gráfica 8. Uso de fuentes de financiación. Primera opción.

Los bancos aportan el 63% de los recursos solicitados por los agricultores, por medio de los créditos otorgados, no obstante se hace evidente las dificultades para acceder a dichos créditos, lo cual coincide con lo manifestado por el Banco Mundial (2008) y Parra Escobar (2000), por ser considerados clientes de alto riesgo que se hace peor si el índice de informalidad (99% en este trabajo) de la actividad es tan alto. Entonces, la hipoteca de casas, fincas u otros bienes como garantía, es el camino a un crédito bastante oneroso en tasas y costos de transacciones al compararse con créditos de fomento a la actividad agrícola propios para empresas o proyectos debidamente formalizados que tienen menores costos.

La segunda fuente de financiación usada con el 19% corresponde a los almacenes (Gráfica 8), no es menos onerosa que la primera, pues sustituyen a los bancos y al ser menos rigurosos en los requerimientos de cobertura de deuda, tienen mayores riesgos que se ven compensados con las tasas impuestas. El uso de recursos propios participa con un importante porcentaje de 15%. Algunos productores prefieren no endeudarse debido a los altos intereses o al incremento de los precios de los insumos por esa vía y si disponen del capital, entonces optan por usar recursos propios. También, depende de no necesitar dichos recursos en otros negocios diferentes al agropecuario, del costo de oportunidad del capital en esos otros negocios comparado con el costo del crédito y algunas veces la disponibilidad adecuada en el tiempo que se requiere.

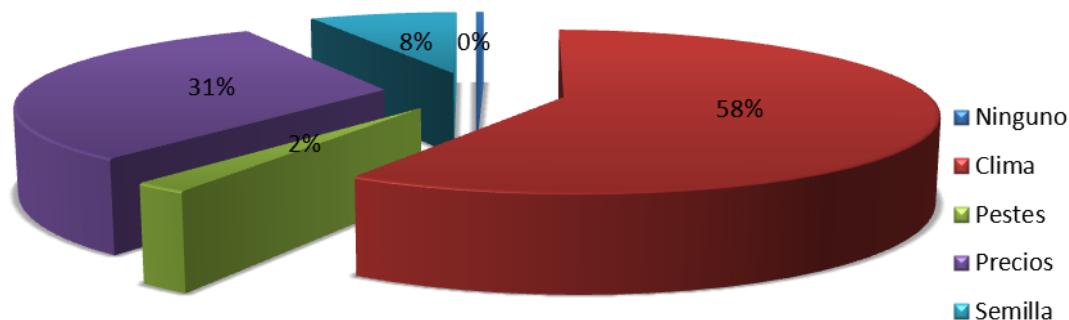
Gráfica 9. Fuente de financiación en segunda opción.



La financiación en los almacenes es también usada por el 40% de los agricultores que acceden a una fuente de crédito distinta en la primera opción (Gráfica 9), debido a que algunas veces no es suficiente dicho crédito o como se mencionó antes demoran su desembolso y este no coincide en algunas etapas con el desarrollo del cultivo. La gestión de la fuente de financiación afecta el negocio agropecuario debido a las diferencias en costos de cada una de las diversas alternativas y tiene impacto en la competitividad y sostenibilidad. Costos altos actúan en detrimento de un resultado exitoso.

6.2.1.3. Tipo de riesgo

La empresa agropecuaria se ve sometida a múltiples factores de riesgo que pueden afectar el resultado económico del negocio. El resultado de la encuesta introductoria (Anexo 1) permitió seleccionar los siguientes riesgos considerados como los de mayores efectos negativos para incluir en la encuesta definitiva: a) ningún riesgo, b) clima, c) pestes (plagas, enfermedades, malezas), d) precios y material vegetal (semilla).

Gráfica 10. Percepción del riesgo de mayor impacto en el negocio agropecuario.

Los riesgos son susceptibles de presentarse en las diferentes áreas del negocio, pero como dice Núñez y otro (2013), es complicado para el pequeño y mediano agro - empresario atender debidamente todos los eventos y eso es acorde con lo encontrado en el trabajo. El clima y los precios son establecidos los de mayor impacto negativo asociado con la explotación agropecuaria, el 58% de la muestra y el 31% respectivamente así lo considera (Gráfica 10). Esto puede tener relación en el primer caso, con la imposibilidad de manejar los factores de clima, aunque puede implementar algunas prácticas que le ayuden a mitigar sus efectos y en el segundo caso debido a que es un tomador de precios y solo puede ser favorecido en las épocas de picos bajo de cosecha local o de otras regiones nacionales o externas. En el caso de los otros riesgos mencionados (Gráfica 10), las pestes y la semilla, son definidos con menor impacto en el negocio, posiblemente porque el manejo hacer parte de las prácticas agronómicas del día a día en cualquiera explotación.

Los riesgos, como dice el Banco Mundial (2008) y Núñez R. y otro (2013), suponen un alto costo para la eficiencia de la gestión del negocio agropecuario y es necesario manejar la exposición a ellos mediante el uso de los seguros, en este caso contra riesgos climáticos y coberturas de precios a través de los contratos a futuro, pero lo encontrado al respecto va en contravía de la debida gestión; no se encontró que los productores consultados hicieran uso de seguro de cosecha contra riesgo climático ni tampoco de contratos a futuro formales.

La información obtenida en la Central de Abastos de Bucaramanga con comerciantes y agricultores a instancia de las empresas comerciales Agroiintegral Andina SAS,

Coomultrabastos y Mapfre Seguros, se logró precisar lo siguiente con respecto al uso de seguros y de contratos a futuro, tal como sigue:

-La información entre los pequeños y medianos agro - empresarios sobre los seguros de cosecha que les llega es muy poca y no se procura dicha información por asociarse a un costo adicional sin medir el efecto adverso posible en el desempeño del negocio.

-Las iniciativas privadas por masificar el uso de los seguros de cosecha consideran falta de masa crítica suficiente para hacer viable el negocio. Sin embargo, hoy cuentan con un aliado en el estado que a través del ministerio de agricultura ha creado un subsidio para seguros contra eventualidades climáticas que afecten el resultado.

-En el tema de los contratos a futuro, existen dos versiones que coinciden en que la dificultad de pactar dichos contratos se encuentra en los precios del mercado que son oscilantes por la estacionalidad de las cosechas. En picos altos de cosecha (alta oferta), los comerciantes buscan obtener los productos a precios bajos; mientras en picos bajos de cosecha (baja oferta) el agricultor pretende precios altos. Sin embargo, se conoció que algunos agricultores pactan con comerciantes llamados “cosecheros” esquemas de entrega de productos a la cosecha contra patrocinio en insumos y otros recursos. Eso sí, el precio es el correspondiente al del mercado en la fecha de entrega.

El seguro agrícola, está accesible para los agricultores que en términos de cultivo y área cumpla con los requisitos impuestos por las aseguradoras. Incluso hay subsidios por parte del Min-agricultura, que apoyan la obtención. Pero, es factible suponer desde esta investigación que esquemas asociativos formales y una mayor difusión sobre las bondades de seguro agrícola, ayudaría en la masificación.

Los factores preponderantes encontrados en la perspectiva financiera, únicamente ingresos como indicador de éxito, créditos onerosos incluso con exposición de patrimonio familiar y la falta de coberturas de riesgos, pueden deberse en buena medida a la falta de información, al desconocimiento de programas institucionales, al escaso de poder de negociación y a la falta de economías de escala producto de la dispersión y la informalidad en que se encuentra el sector, situación que se subsanaría en gran medida con la asociatividad como elemento fundamental de la política agrícola.

6.2.2 Perspectiva de clientes

La baja percepción de la importancia de esta perspectiva (Gráfica 5), podría ser indicio de la poca orientación al mercado y un gran desconocimiento del papel de los clientes para la competitividad y sostenibilidad de la agro-empresa. Esto es más relevante si se atiende a las respuestas en las siguientes variables o indicadores que fueron evaluados: a) mercado objetivo, b) conocimiento del cliente, c) estrategia de venta y d) información de mercados. En esta perspectiva evaluamos igualmente dos respuestas.

6.2.2.1. Mercado objetivo

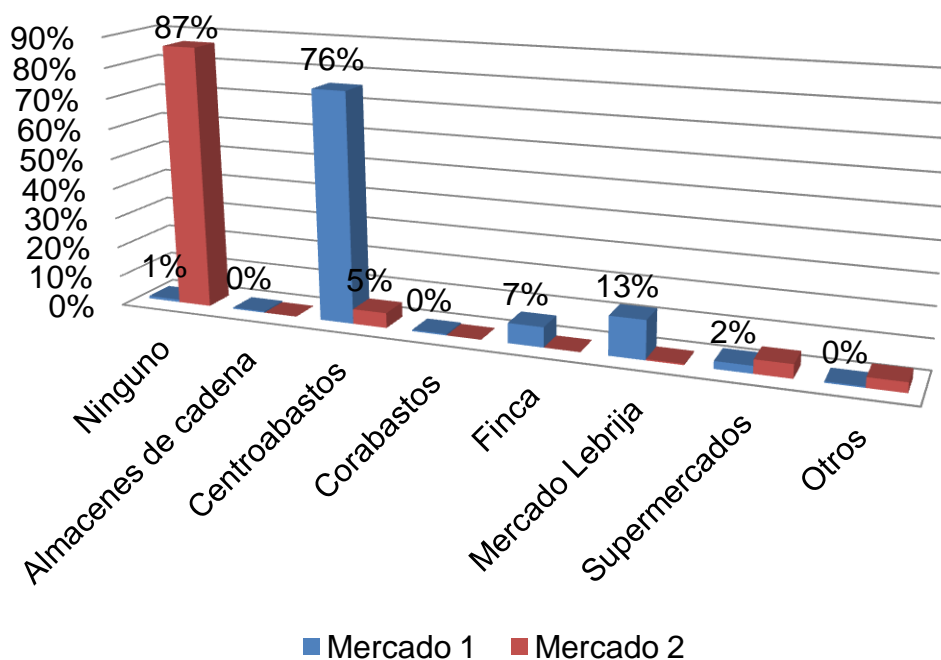
La falta de diferenciación de los productos ofrecidos, además de la limitación de recursos entre otros aspectos, dificulta acceder a diferentes mercados o segmentos de mercados, tal como afirma Kotler y otro (2003); sin embargo, es posible incrementar el desempeño de la agro-empresa si se tienen diferentes opciones para la colocación de productos en el mercado de consumo. Por tanto, este indicador midió el uso de diferentes alternativas de mercado.

El 76% de los productores (Gráfica 11) tienen como mercado objetivo la Central de Abastos de Bucaramanga (Centroabastos) y usualmente con el mismo comerciante al que los une una relación de varios años, lo que demuestra una articulación con los mercados regional y nacional. No obstante la mayor cobertura, sigue operando bajo sistemas tradicionales con alta presencia de informalidad. El 13%, coloca sus productos en el mercado del municipio de Lebrija, mientras que el 7% vende en la propia finca. En los tres casos, son todos tomadores de precios y es coherente con lo que afirma Parra Escobar (2000). Esto refleja la poca o nula agregación de valor que se hace al producto primario y por ello la obligatoriedad de llegar a mercados poco exigentes, en vez de acceder a mercados de mayor valor como los almacenes de cadena u otros supermercados acorde con lo mencionado por el Banco Mundial (2008) y se puede ver en la misma gráfica donde solo el 2% llega a dichos mercados.

El uso de segundas opciones de mercado se presenta en el 13% de los productores evaluados, el restante 87% solo tiene una única opción (Gráfica 11), lo que puede ser una limitante para el desempeño económico y marcando un punto bajo en la gestión.

También se puede resaltar el poco uso de los mercados campesinos, solo dos productores (< 1%) manifestaron participar en dichos mercados.

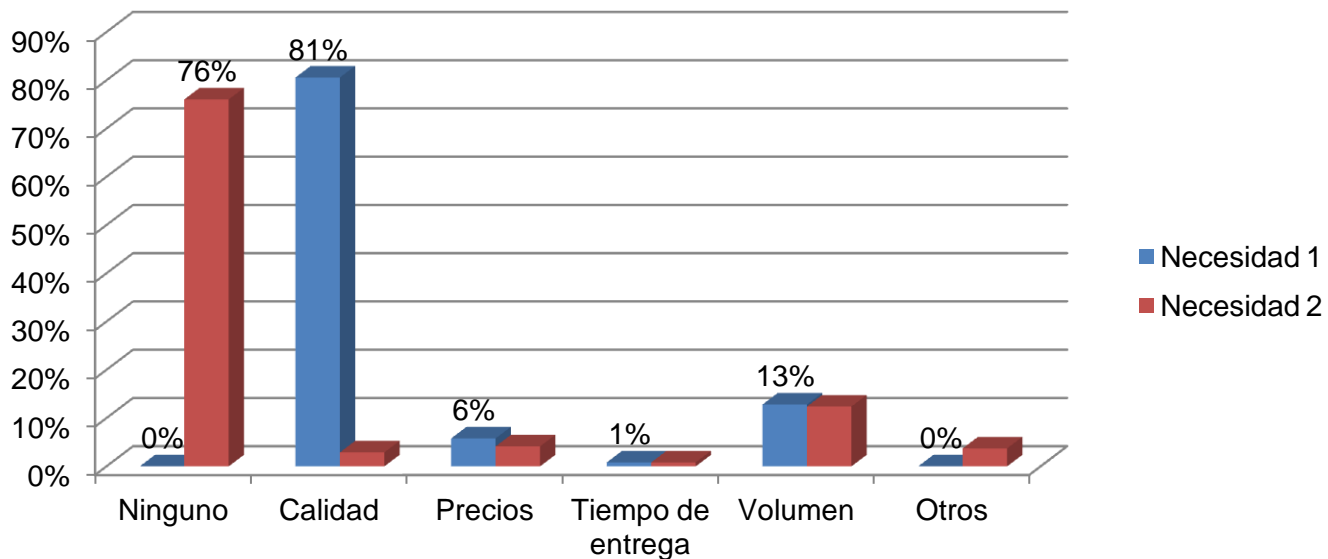
Gráfica 11. Mercado objetivo de la agro-empresa de Lebrija



La gestión para el acceso a diversos mercados con el fin de mejorar el negocio, requiere según el Banco Mundial (2008), regular el funcionamiento de los mercados en lo que refiere a reducir la especulación y el contrabando; crear organizaciones de productores que puedan obtener economías de escala, por ejemplo en mano de obra pos – cosecha y adquieran poder para negociar los precios; infraestructura que reduzca los costos de transporte y las pérdidas por tiempo en carreteras; también es necesario la reducción de los costos de transacción para participar en eventos, ferias e incluso en el mercado de las grandes superficies.

6.2.2.2. Conocimiento del cliente

La pregunta respectiva consideraba a) la calidad, b) los precios, c) los tiempos de entrega, d) el volumen y e) cualquier otra, como elementos de requerimiento por el cliente que indican parte de sus necesidades, y al proveedor le muestra cuánto conocimiento tiene de él. La gráfica 12, señala la percepción al respecto.

Gráfica 12. Conocimiento de las necesidades del cliente

La calidad con el 81% de frecuencia es la primera respuesta, se reconoce que es la necesidad más importante para los clientes. Esto tiene correspondencia con el resultado de mercado objetivo en la perspectiva de clientes, si se tiene en cuenta que el 96% es de comerciantes que actúan como intermediarios en la cadena de comercialización y utilizan esta variable para influenciar los precios de las cosechas, corroborándose con el 76% de ninguna otra opción en la segunda respuesta o necesidad percibida por los productores.

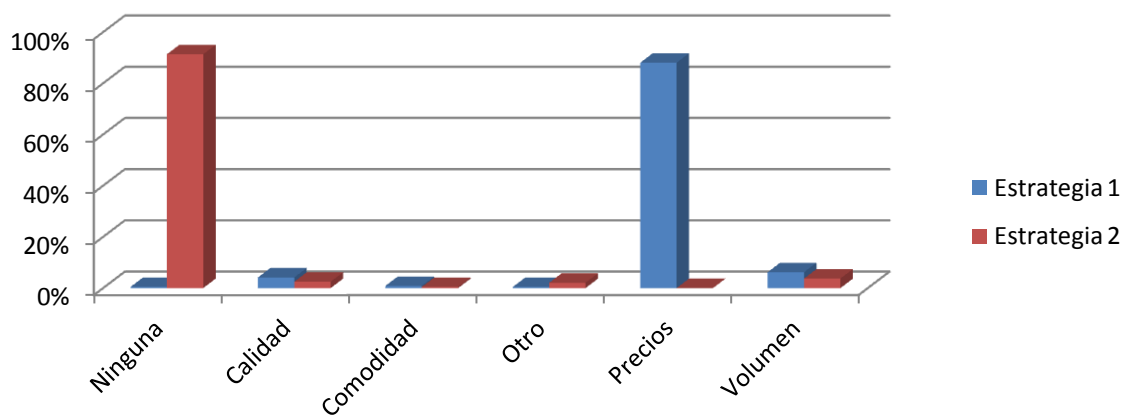
En este punto, los productores, siguen una de las premisas del mercadeo al comprender las necesidades de sus clientes, ayudados por el reducido mercado (la mayoría comerciantes) que atienden y que estos al ser intermediarios en la cadena de comercialización limitan sus necesidades en gran medida a calidad y volumen. La dificultad, se da cuando dichas calidad y volumen, no son diferenciadoras. Este comportamiento es acorde a lo planteado por Kotler (2003) y Kaplan y Norton (2007).

6.2.2.3. Estrategia de ventas

Esta variable consideró las respuestas en cuanto a: a) ninguna estrategia, b) calidad, c) comodidad, d) otro, e) precios y f) volumen. Igual, se recibieron varias respuestas por el mismo productor.

La respuesta identificó a los precios con el 88% (Gráfica 13), como la mejor opción estratégica para acceder al mercado y es tan arraigada esta que el 90% no considero una segunda opción. Es decir, se la juegan a la primera opción. Estrategia acorde con las estrategias genéricas de Porter (2003), sigue siendo válida en sectores sencillos y amplios, para lo que se debe contar con una estructura en costos que lo permita. Según lo encontrado en este trabajo esta situación se da por la concentración del mercado en comerciantes que solo actúan de intermediarios, quienes manejan la información y cuentan con los recursos de capital que les da el poder suficiente para centrar las negociaciones solo en los precios, con el consecuente detrimento del negocio agrícola. La gestión de la agro-empresa como lo reconoce el Banco Mundial (2008), debe procurar el acceso a mercados que por incremento de los ingresos, por requerimientos nutricionales o saludables o por la creciente urbanización, están demandando productos de alto valor, bien sea por agregación de valor en la presentación, el empaque, entregas oportunas, tamaños personales o por ser exóticos como algunas frutas y vegetales para mejorar los ingresos, la competitividad, reducir la dependencia de un solo mercado, decrecer las pérdidas y los riesgos y así lograr un negocio sostenible.

Gráfica 13. Estrategia de ventas



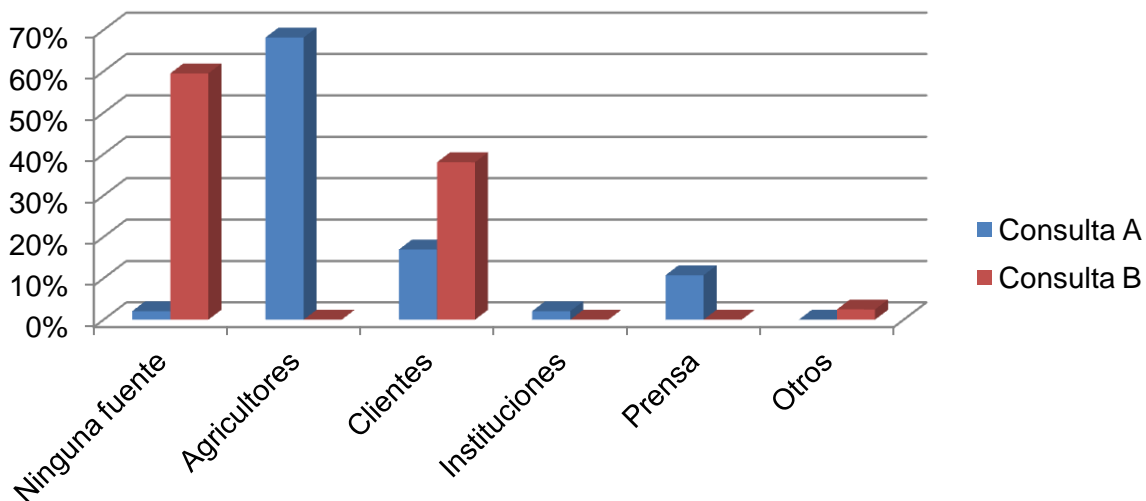
El otro 12% de la respuesta a la mejor opción estratégica se repartió entre volumen, calidad e incluso la comodidad de vender en la finca sin incurrir en fletes y búsqueda de clientes.

6.2.2.4. Información de mercados

Conocer la demanda y hacia donde se están moviendo las preferencias de los consumidores, tal como afirma el Banco Mundial (2008), es fundamental al momento de tomar las decisiones respecto a qué, cómo producir y cuánto producir; donde y como mercadear el producido y cuál es la necesidad de inversión. La información de mercados es vital para el negocio, porque sirve de fundamento a la toma de decisiones, por eso se requiere lo más clara y veraz posible. Teniendo en cuenta lo dicho, se preguntó sobre las fuentes consultadas para obtener la información entre: a) prensa hablada y escrita, b) otros agricultores, c) los clientes, d) instituciones, e) otras fuentes y f) ninguna.

Los productores tienen claro la necesidad de información para trazar el rumbo del negocio. Sin embargo el 68% de los encuestados recurre a otros agricultores y el 17% a los clientes para obtenerla (Gráfica 14). Esto puede propiciar una información distorsionada por las perspectivas personales de agricultores o por el sesgo propio de los clientes, quienes por defender sus intereses que afectan la gestión. Igualmente se resaltan: a) la limitación en el uso de diferentes fuentes de información que permitan contrastar o validar la obtenida en la primera consulta y b) el poco uso de la información institucional.

Gráfica 14. Fuentes de información del mercado consultadas.



Los resultados en las variables evaluadas desde la perspectiva de clientes, muestra un deficiente nivel de gestión. Es limitada en acceso a mercados, solo atiende las necesidades asociadas con la calidad y en menor medida con el volumen, su única estrategia está en función de los precios y la toma de decisiones se hace bajo gran incertidumbre al carecer de

acceso a información real del mercado. El negocio requiere una gran transformación en la gestión de cliente, para llevarla a que se convierta en factor de éxito. Para ello, debe pensarse en diversificación de mercados; en conocer mejor las necesidades del cliente respecto a variables logísticas, entregas oportunas, empaques, presentaciones; en agregación de valor a los productos y en procurarse sistemas de información que disminuyan la incertidumbre para la toma de mejores decisiones. Y aunque es complicado para un disperso productor agropecuario alcanzar tal gestión por la falta de recursos y capacidades, otra situación se presentaría a la hora de asociarse con otros productores.

6.2.3. Perspectiva de procesos

Esta perspectiva busca evaluar los procesos internos de la unidad de negocio considerados críticos en la satisfacción de las demandas de todos interesados en el negocio como son el mercado, los proveedores, los empleados, los directivos y los propietarios – socios. No obstante que Kaplan y Norton (2007), mencionan que los objetivos se desarrollan desde esta perspectiva una vez definidos los correspondientes a las perspectivas financieras y de clientes, en este trabajo los procesos evaluados fueron la definición de objetivos, la estrategia para el logro de los objetivos y la toma de decisiones sin distinguir entre las perspectivas. En esta perspectiva se evaluaron dos respuestas.

Gráfica 15. Objetivos empresariales más comunes.

Los y entre ahorrar, generación de empleo y otros el restante 23%. La gestión empresarial, de acuerdo con Rodríguez en conferencia de Maestría en Ciencias Agrarias citado por Cardona (2005) tiene entre los primeros pasos a realizar el establecimiento de los objetivos a alcanzar, tal como lo han manifestado cada uno de los productores en este trabajo y aunque todos hayan manifestado tener un objetivo agroempresarial, la sola mención del compromiso (Palomá, (2002), no lo convierte en un objetivo, pues los deseos y buenas intenciones no son objetivos porque son vagos e imprecisos. Los verdaderos objetivos deben ser alcanzables, específicos, medibles y ubicados en el tiempo. La respuesta es aún más preocupante, si se tiene en cuenta que el 62% en la misma encuesta (Gráfica 15), manifestó no tener un segundo objetivo y el restante 38% respondió igual que en la primera respuesta sin concretar el objetivo. Si no hay claridad respecto a lo que se quiere lograr, no hay claridad que mueva a la acción adecuada.

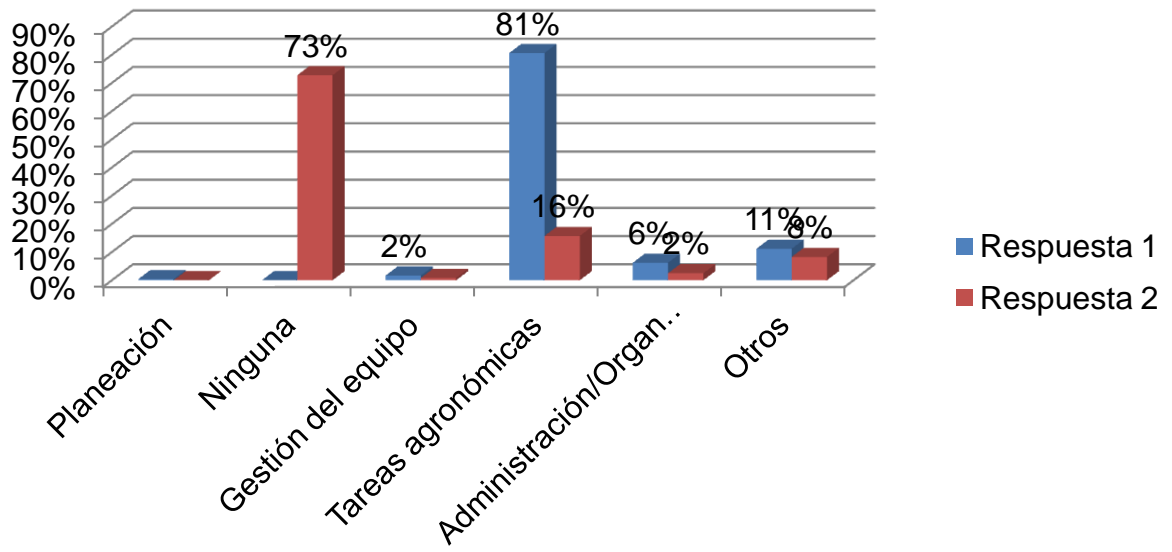
6.2.3.2. Acciones estratégicas

Similar a la pregunta sobre los objetivos, en este tema también fue abierta. Se buscó que el productor respondiera sobre las acciones implementadas para lograr los objetivos propuestos y mencionados. La respuesta del 81% (Gráfica 16), en primer lugar refiere como acción determinante para el logro de los objetivos la relacionada con las tareas del cultivo y al ofrecerse considerar una segunda o más acciones importantes para el negocio, el 73% no tiene. Es bastante riesgo pensar que el éxito del negocio depende casi que exclusivamente del resultado de la producción sin tener en cuenta los demás aspectos que se han considerado a partir de las cuatro perspectivas mencionadas; pero, entre otras cosas considerando las limitaciones encontradas en este trabajo respecto a la definición de los objetivos se dificulta la definición de acciones estratégicas.

Una acción estratégica concreta es producto de la claridad en el objetivo y muestra, como mencionan Palomá (2002) y Chandler citado por Serna (2010) la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos en las mejores condiciones, y permiten de acuerdo con Drucker (1979) el seguimiento para comparar con las expectativas y así realizar los ajustes y mejoras que garanticen la satisfacción de los objetivos de la agro – empresa; situación que como se mencionó no se evidencia según los resultados obtenidos en este trabajo.

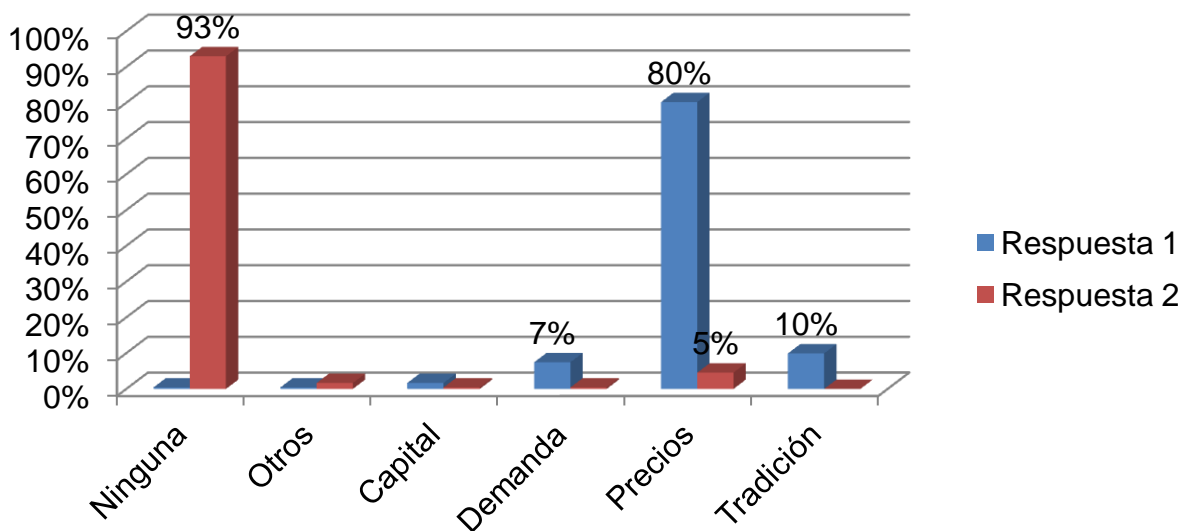
La encuesta también revela, que el 9% de los productores en primera respuesta y el 27% con dos o más acciones estratégicas en la segunda respuesta, hacen uso de la planeación, la administración, la organización, el control de los costos, las tareas agronómicas como una acción no única y se apoyan en el talento humano como acciones estratégicas para el éxito del negocio. Aunque los porcentajes respecto a estas últimas consideraciones es bajo, el proceso de definir varias acciones incluyendo las tareas productivas, son avances en la debida gestión de la agro – empresa por parte de la persona a cargo.

Gráfica 16. Acciones estratégicas implementadas para el logro de los objetivos.



6.2.3.3. Toma de decisiones

Esta es la labor fundamental de quien se encuentra al frente de un negocio y en la agro – empresa por las características particulares de la agricultura el proceso debe tener en cuenta más que cualquier otro ramo de producción factores biológicos y climáticos que dificultan la toma de decisiones, (Cardona, 2005 y Guerra y Aguilar, 1997). Para el pequeño y mediano agricultor, el cultivo a explotar es la decisión fundamental cada período de siembras, pues, la estacionalidad de la producción tiene asociada riesgos que sumados a recursos escasos de mano de obra y capital, afectan el resultado del negocio. Por esta razón, el trabajo consultó las consideraciones de apoyo en el proceso de toma de la decisión respecto al cultivo o cultivos a explotar.

Gráfica 17. Criterios para la de toma de decisiones.

El 80% de los encuestados, en su primera respuesta a este respecto eligió la variable precio como determinante a la hora de definir el cultivo a explotar, mientras un 7% lo decide en función de la demanda y un 10% lo hace tradicionalmente. En segunda respuesta, el 93% manifestó no tener otras consideraciones que apoyen la toma de decisiones. Este proceso en torno únicamente a los precios y periódicamente, acorde con Drucker (1979) es rutinario y convierte una decisión fundamental en solo una respuesta a un problema. La tarea es una acción táctica y consiste de solamente elegir entre unas pocas alternativas obvias con criterio de precios que además se deben tomar del mercado. La elección del cultivo de explotación deja de ser estratégico para el negocio y adquiere la dimensión cortoplacista del periodo de precios buenos, pero sin atender factores como capacidades de la agro – empresa en inversión, finanzas, atenuar riesgos en el mercado, en comercialización, en mano de obra, en tecnología y en general realizar gestión para la sostenibilidad.

La visión general sobre la perspectiva de procesos a partir de los resultados de la encuesta, señala un nivel de gestión al respecto bastante bajo. La dificultad de tomar decisiones que impacten el negocio estratégicamente para la sostenibilidad en el largo plazo, ocasiona la no definición de cursos de acción para la obtención de los resultados esperados, pues es complicado el logro si solo se conoce sobre propósitos ambiguos que no conducen a objetivos claros y concretos. La hipótesis, que podrá ser evaluada en otro trabajo, es que el pequeño y mediano productor puede ver mejorada la gestión en

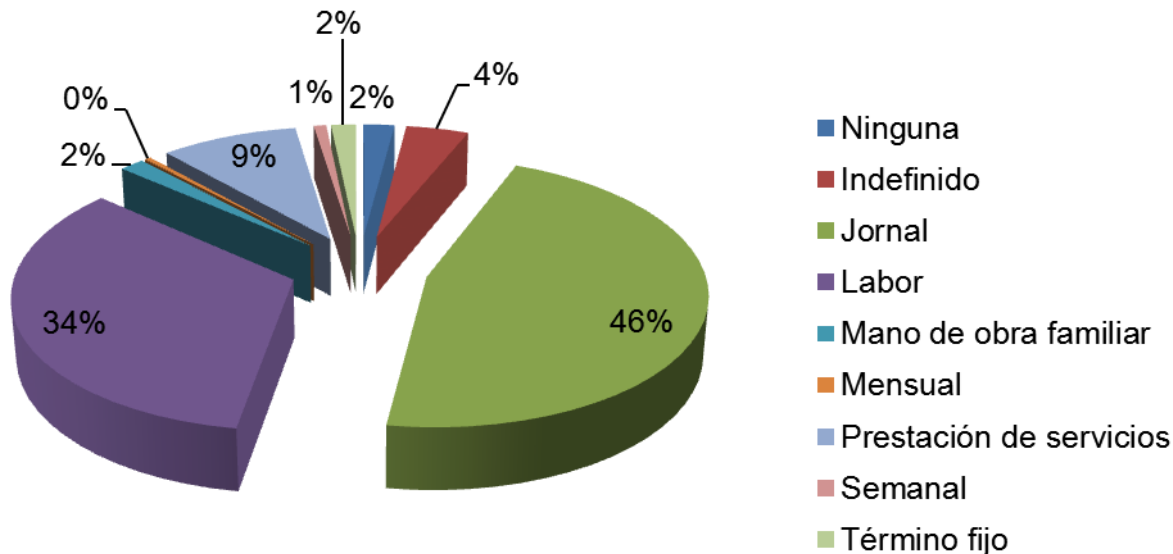
procesos si logra asociarse con otros colegas en igual condición para aunar los recursos y así trabajar en planear, determinar los objetivos, tomar mejores decisiones y definir las acciones que incrementen la posibilidad de éxito para todos los asociados.

6.2.4. Perspectiva de talento humano (Formación y crecimiento)

La evolución del pensamiento gerencial desde la era industrial hasta nuestros días sobre el papel del talento humano en la contribución a las organizaciones es realmente espectacular. De acuerdo con Kaplan y Norton (2007), de empleados que se desempeñaban específica y funcionalmente en tareas contratadas tal como habían sido diseñadas sin opción de pensar, se da paso a una “recalificación” de los colaboradores de manera tal que por estar cerca de los procesos, sus mentes, capacitaciones y creatividad sean aprovechadas para la consecución de los objetivos del negocio. Para esto último, es necesario tres aspectos fundamentales en los empleados: a) satisfacción, b) retención y c) desarrollo que se soportan sobre un plan de motivación. Por esta razón, en la encuesta se averiguó sobre el tipo de vinculación, elementos de satisfacción y planes de formación por parte del agro – empresario con sus colaboradores.

6.2.4.1. Tipo de vinculación del equipo humano

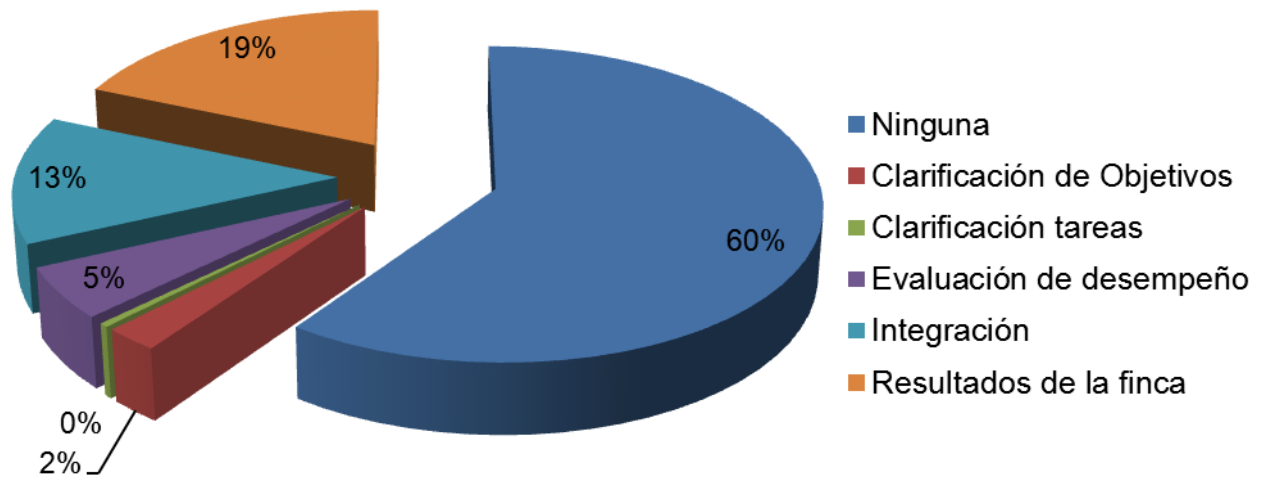
En este trabajo el 89% de los productores (Gráfica 18), vincula al talento humano bajo las modalidades de jornal, por obra y por prestación de servicios, durante el ciclo productivo. Los factores únicos en la agricultura como la estacionalidad, los riesgos climáticos, sanitarios y fluctuaciones de precios inherentes a la producción agrícola, el ciclo productivo de organismos vivos (plantas y/o animales) con labores periódicas con dependencia de la etapa de desarrollo, la baja productividad en muchos casos y el tamaño de las explotaciones, afectan la demanda por trabajo agrícola y dificultan la contratación laboral asalariada. Este resultado, coincide con lo encontrado por Cardona (2005) en empresas algodoneras del departamento de Córdoba, Botía (2007) en empresas de ganadería lechera en el departamento de Boyacá y lo mencionado por el Banco Mundial (2008) para pequeños y medianos productores como en este caso.

Gráfica 18. Modalidad de vinculación del equipo humano.

La encuesta encontró solo 2% (Gráfica 18) de trabajo de mano de obra familiar y 9% manifestó vinculación asalariada. Porcentajes tan bajos de contratación asalariada propician la baja cualificación del personal, poco o nulo sentido de pertenencia y poca o nula motivación con la consecuente baja productividad de las personas, afectándose la gestión de la agro – empresa.

6.2.4.2. Formación y capacitación

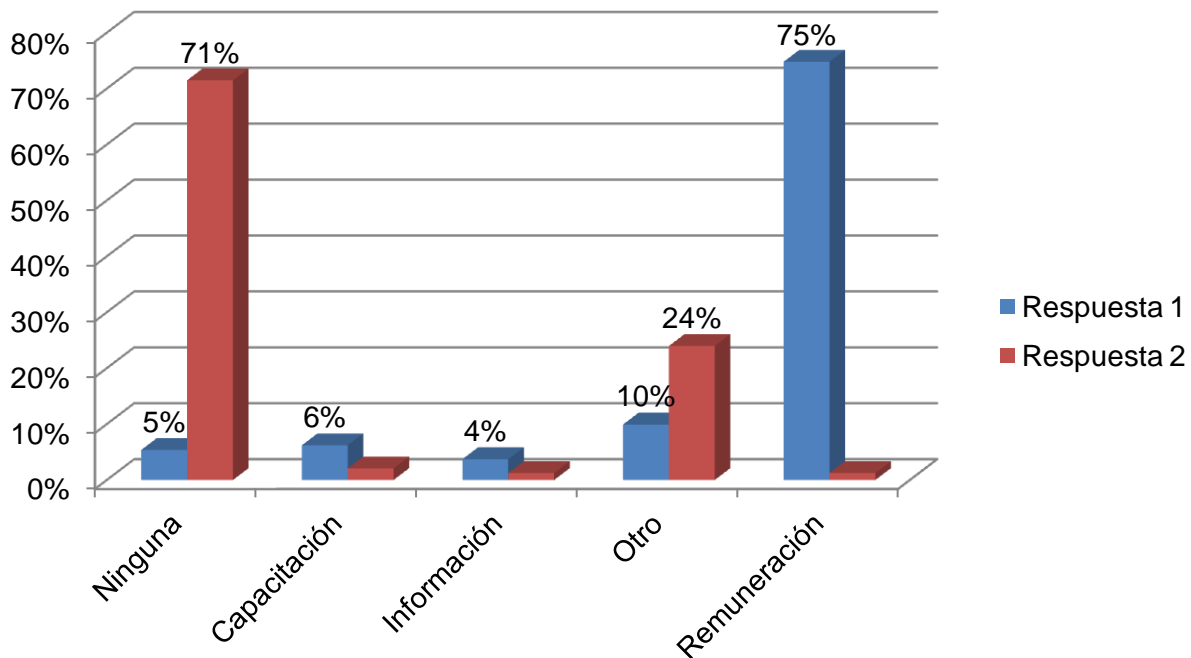
El 60% de los encuestados (Gráfica 19), indicaron no realizar actividades en procura de la formación y capacitación de los colaboradores. Las causas principales de este comportamiento, es que no agrega valor a la empresa si la modalidad de contratación de los colaboradores es temporal y debido a que el productor – propietario no delega y el mismo realiza las funciones de coordinación en todos los procesos. El 40% por el contrario, mencionó la realización de alguna actividad, sobresaliendo el 19% que comparte los resultados con el equipo de trabajo, 13% con actividades de integración y un 5% con las evaluaciones de desempeño. Esta variable también consideró una segunda respuesta, pero el 99% dijo no tener más opciones al respecto.

Gráfica 19. Actividades con el personal.

Un 40% de productores que consideran la importancia de trabajar en el aprendizaje y crecimiento del colaborador para el logro de los objetivos, es un avance importante en la gestión del negocio, así sean actividades muy puntuales y únicas en cada caso. Sin embargo, como se mencionó antes, el éxito empresarial de hoy exige de la recalificación de las personas para que puedan desempeñarse en este nuevo contexto de mejoramiento continuo a partir de los aportes a la productividad. Para ello, es necesario el incremento de las capacidades de los colaboradores por cuenta de la gestión del negocio tal como es mencionado por Kaplan y Norton (2007), a partir de actividades para formación en crecimiento personal, capacitación en las funciones a cargo, planes de carrera, reconocimientos, clarificación de objetivos, información de resultados y evaluación de desempeño. Es obligatorio para el productor, hacer mucho más por el aprendizaje y crecimiento del talento humano.

6.2.4.3. Satisfacción del colaborador

En esta variable, se consideraron dos respuestas. En la primera, el 75% (Gráfica 20) manifestó que la satisfacción del colaborador está dada por la remuneración que recibe. Esta es una realidad, consecuencia de la modalidad de gran parte de la vinculación laboral en forma temporal que sucede en la agricultura de Lebrija y se convierte en una negociación patrono - empleado en términos solo transaccionales. Así mismo, para el 20%, otros son los elementos de satisfacción.

Gráfica 20. Satisfacción del colaborador.

El 71% no respondió o no consideró elementos de satisfacción distintos a los mencionados en la primera respuesta. Para el 29%, según la segunda respuesta, son requeridos dos o más elementos de satisfacción para el colaborador.

La gestión de los colaboradores, debe tener en cuenta y de acuerdo con Drucker (1979), que son personas, que son humanos con cualidades específicas y únicas en cada caso, con capacidad de coordinar, integrar, de juzgar, de imaginar y que tiene temores e intereses que deber ser comprendidos para encontrar elementos de motivación que lo lleven a niveles de desempeño altamente productivos en beneficio del mismo colaborador y con ello de los objetivos de la agro – empresa. En este trabajo se encontró, un nivel bastante bajo de gestión en esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento que seguramente tiene gran impacto en el resultado y perpetua condiciones no deseadas en el sector agrícola.

La pequeña y mediana agroempresa de cultivos semestrales, no cuenta en muchas de las veces con sistemas riego, lo que hace que se manejen por estacionalidades. Es decir, las labores agronómicas, ocurren atendiendo a las condiciones climáticas y si a eso se suma que solo se atiende el proceso productivo, las necesidades de personal

igualmente son estacionales y no hay necesidad de invertir en el recurso humano. La cuestión, es que de esa manera no hay necesidad de motivar, formar y capacitar un recurso para solo un lapso de tiempo pues incrementa los costos y este desmotivado, poco capacitado, mal remunerado y cesante un buen tiempo del año, desempeña un regular trabajo cuando no recurre a abandonar el trabajo en el campo por irse a la ciudad y vuelve a empezar el ciclo. Eso sucede con en una pequeña o mediana agro – empresa, pero que sucedería si se asocian algunas de ellas. Es de suponer, que podrán tener diversidad de cultivos, mayores áreas, diferentes labores y con ello motivar al trabajador con mayor estabilidad, mejores remuneraciones, formación y capacitación en beneficio de un mejor compromiso y desempeño para mayor probabilidad de éxito en el negocio.

6.2.5. Las cuatro perspectivas

El análisis de la gestión con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2007), evidencia que la herramienta puede entregar una visión completa del negocio que permite el mejoramiento continuo y la corrección del rumbo en cualquiera de los procesos de cada perspectiva para una adecuada gestión que incremente la probabilidad de logro de los resultados propuestos. Se aclara, que el orden tratado de las perspectivas no es una jerarquización y tampoco indica prioridades; sin embargo, se enfatiza que el equipo humano es la base de la estructura donde descansan las otras perspectivas.

El recorrido hecho en este trabajo, desde la perspectiva financiera hasta terminar en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, muestra un nivel bajo de gestión de la empresa agrícola. Las razones de que así suceda son estructurales y se definen algunas en el apartado 6.3. Sin embargo, vale mencionar algo que posteriormente en nuevas investigaciones al respecto puede corroborarse y es que este resultado es debido a la dispersión de los productores que por su tamaño se les dificultan los recursos para acceder a las herramientas de gestión mencionadas para que tengan cada vez un mejor negocio. Esa dispersión, puede ser corregida a partir de la asociatividad que permite acopiar recursos, conocimiento y tecnología que afectarían en gran medida el desempeño agrícola en el Municipio de Lebrija.

6.3 Configuraciones naturales

Un análisis desde las estructuras subyacentes según las configuraciones naturales propuestas por Senge (2009), llevan a pensar que las faltas de información, de capacitación, la informalidad, el bajo porcentaje de asociatividad, de talento humano capacitado y de accesos a mercados, entre otros, no deben considerarse en forma aislada y mucho menos en un momento dado alguna de ellas, como la verdadera causa del bajo nivel de gestión encontrado a la hora de buscar respuestas satisfactorias para resolver tal situación encontrada en esta investigación. El tratamiento del problema en la forma lineal de causa y efecto con solo uno o varios elementos, sin atender a una visión sistémica de la agro-empresa, solo mantiene en el tiempo la situación indeseable que dificulta encontrar las preguntas correctas a las situaciones complejas. Y no solo la referida a la gestión como en este trabajo, sino a todas las inherentes a los sistemas humanos, para lograr las soluciones que propicien el óptimo desempeño del sistema.

Las configuraciones naturales, como patrones que controlan acontecimientos, son una herramienta sencilla que se proponen como resultado de este trabajo para ser utilizadas en el tratamiento de situaciones complejas como cualquiera relacionada con la agricultura colombiana.

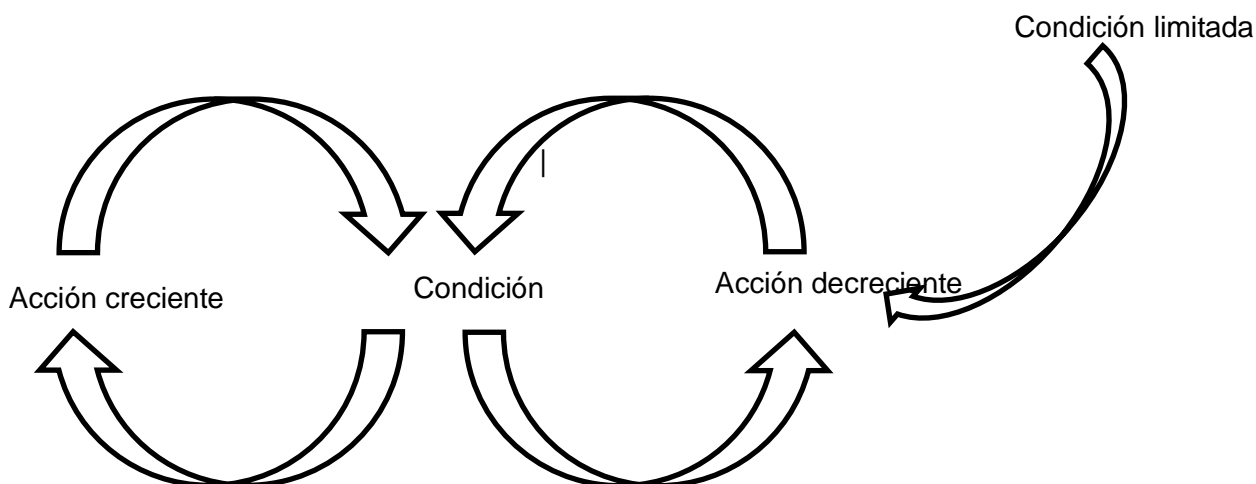
6.3.1 Patrones en la informalidad empresarial agrícola

En este caso, se muestra el tratamiento solo del elemento informalidad para ilustrar a) el uso de los arquetipos y b) la prueba de que tratar únicamente este elemento no brinda solución al problema del nivel de gestión mencionado. Pueden aducirse múltiples causas a la informalidad tan alta encontrada en esta investigación, y mientras no se encuentre la estructura subyacente que controla dicho comportamiento, las soluciones serán solo paños de agua tibia que con el tiempo generan insatisfacción y por tanto reforzará la informalidad. Para este tema de la informalidad, se propone una adaptación del Arquetipo 1 de **Límites de crecimiento** (Senge, 2009); debido al esfuerzo de algunas instituciones como las Cámaras de Comercio con ofrecimiento de incentivos como amplificador de la formalización, que posteriormente se pueden convertir en un proceso de demora para tener cada vez más negocios debidamente formalizados. Vale recordar como se mencionó en el marco teórico, la existencia de al menos doce (12) estructuras genéricas para usar a la hora de la búsqueda de estructuras subyacentes en problemas complejos

como el que ocasiona la informalidad casi total que se encontró en el sector agrícola de Lebrija.

En el arquetipo de Límites de crecimiento (Figura 4), se ilustra un proceso reforzador (amplificador) que busca producir un resultado deseado, crea una espiral de éxito pero también genera efectos secundarios inadvertidos inicialmente (manifestados en un proceso compensador) que eventualmente atentan contra el éxito.

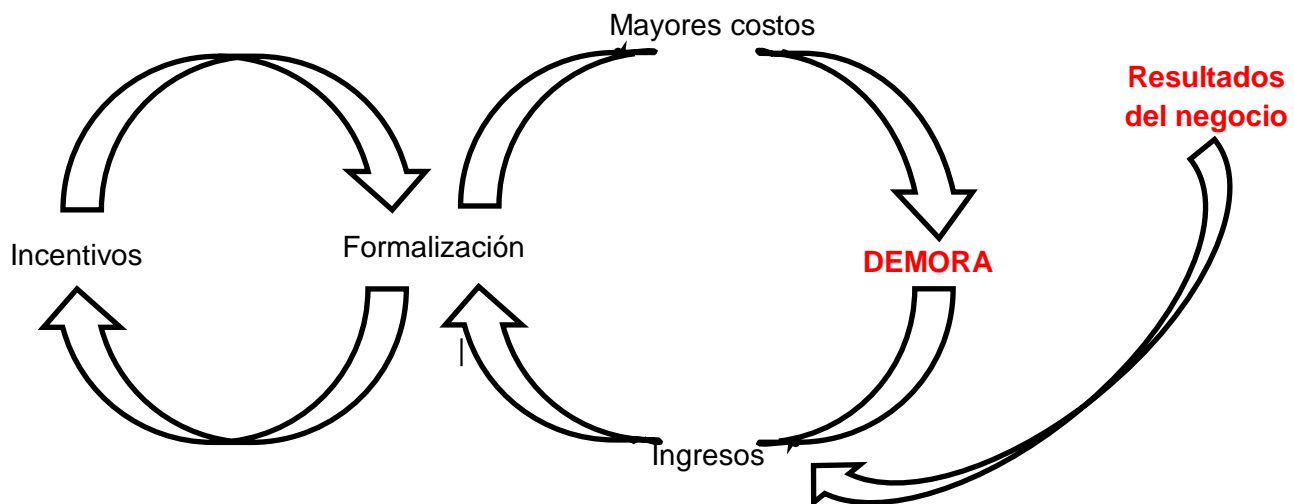
Figura 4. Procesos de una estructura con **Límites del crecimiento**. Arquetipo típico.
Fuente: Senge (2009).



La formalización de empresas, pueden considerarse dentro de la perspectiva de procesos como variables que inciden en el desempeño empresarial. Esto, obliga a que los problemas que causen su normal desarrollo, deban ser tratados debidamente y encontrar una solución definitiva o de largo plazo.

La informalidad, se manifiesta entre otros con síntomas como: a) el poco o nulo acceso de los productores a instrumentos públicos y privados de política sectorial, b) dificultad de acceso a mercados regulados, c) no existir información en censos por áreas, cultivos, ingresos, costos y demás que ayudan a definir políticas para el sector, d) dependencia creciente de sistemas informales de mercadeo, crédito y servicios técnicos e) exposición a multas por evasión y f) con todo lo anterior puede afectarse los resultados esperados del negocio con inclinación a ser deficientes.

Figura 5. Estructura de Límites del crecimiento en la informalidad. Adaptado de Senge (2009)



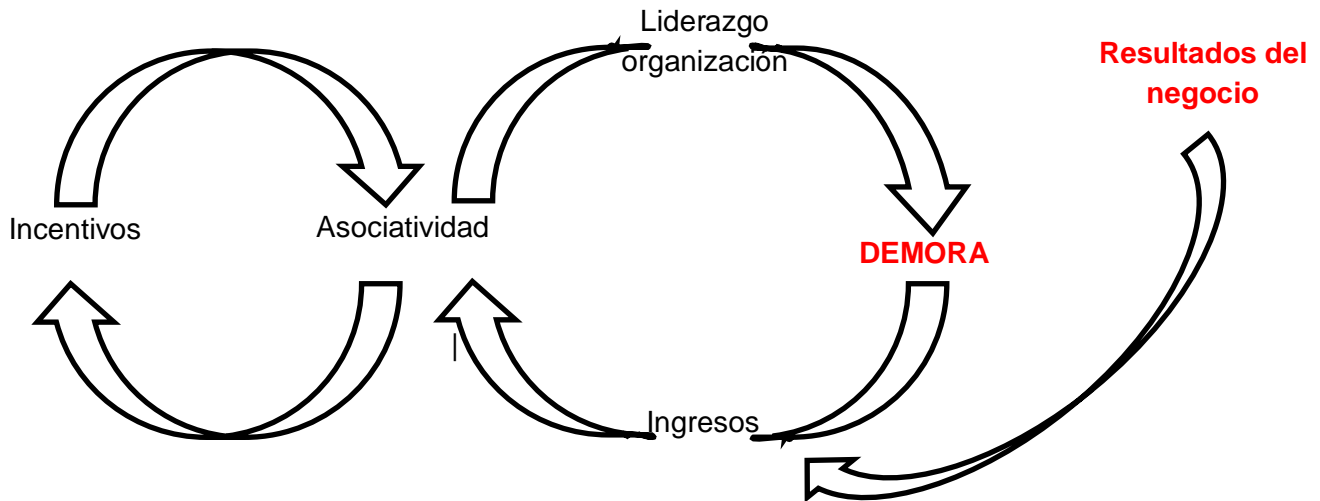
Las soluciones implementadas por las diversas instituciones (Figura 5), están enfocadas en incentivos equivalentes a descuentos en algunos valores, alivios tributarios, algunas capacitaciones y unas pocas veces acompañamiento en el proceso de formalizarse pero muchas veces desde las oficinas. Estas soluciones, se vuelven de corto plazo, debido a que a pesar de los incentivos se producen unos gastos que con el tiempo van en aumento. Este aumento va incrementando la estructura de costos que reduce los ingresos netos (principal indicador financiero encontrado en esta investigación) o rentabilidad del negocio. Periódicamente aparecen las imposiciones tributarias, igualmente debe destinar tiempo para atender los requerimientos al respecto y no ve solucionado su problema real. Su negocio sigue con el mismo problema de bajo desempeño que la formalización no ha solucionado y es cuando se genera el efecto inicialmente inadvertido que impacta negativamente la formalización. El desempeño del negocio agropecuario, entre otras cosas es afectado por la gestión empresarial. La mayoría de las agroempresas formalizadas en este trabajo, tienen registros menores a tres años.

6.3.2 Patrones en la asociatividad

En la búsqueda de patrones que controlan la baja asociatividad, se ha hecho uso del mismo utilizado en el tema de la formalización. La solución que se ha brindado tradicionalmente a este respecto, está unida a los incentivos que se pueden obtener a través de coordinar acciones con otros agentes de las cadenas productivas y/o, en asociaciones de productores estimuladas por programas del estado, fundaciones privadas y otros organismos nacionales e internacionales. Aquí, es necesario mencionar los avances sustanciales en algunas regiones del país como en Cundinamarca con La Exportadora de Uchuva del Sumapaz, en Antioquia con Moras de Oriente y Vallenpaz de Nariño, Cauca y Valle, que han logrado convocar y mantener a un buen número de productores dentro del esquema asociativo que se han visto beneficiados hace ya varios años.

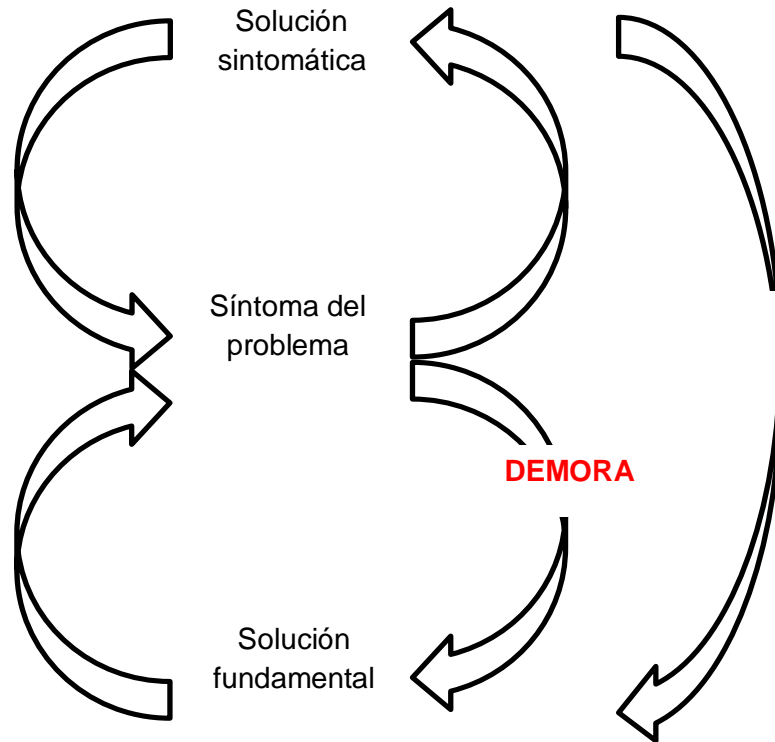
En Lebrija, se encontraron algunos elementos que aparentemente causan la baja asociatividad, tales como falta de liderazgo, desorganización, desinformación e incluso resultados de experiencias negativos en algunos casos. Pero, el análisis como se comentó para la informalidad, permite suponer que el efecto real del problema de que la asociatividad no convoque, es debido a que pertenecer a organizaciones no ha resuelto las dificultades presentes en los resultados del negocio, pues se considera que estos no mejoran y por el contrario implica incremento de costos por formalizarse o formalizar los resultados con todos sus efectos (Figura 6).

Figura 6. Estructura de límites de crecimiento para la asociatividad. Adaptado de Senge (2009).



6.3.3 Patrones de control del comportamiento en la gestión empresarial agrícola

Como se ha mencionado, este trabajo encontró un bajo nivel de gestión empresarial tomando como referencia el análisis desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (2007). Son múltiples las evidencias de esta situación, desde la misma informalidad en casi 100%, pasando por falta de indicadores, falta de claridad en los objetivos, sin orientación al mercado, indefinición de algunos procesos y terminando con la dificultad de contar con la cantidad y la calidad necesarias de talento humano para impactar con éxito en el negocio. Pero, es complicado atribuir a alguna de estas deficiencias o incluso a los productores, ser la causa del problema. Siguiendo con la propuesta de uso de los patrones que controlan el comportamiento según las configuraciones naturales de Senge (2009), en el caso de la deficiente gestión empresarial el arquetipo de desplazamiento de carga puede arrojar luces. La figura 7 corresponde a una estructura típica de desplazamiento de carga.

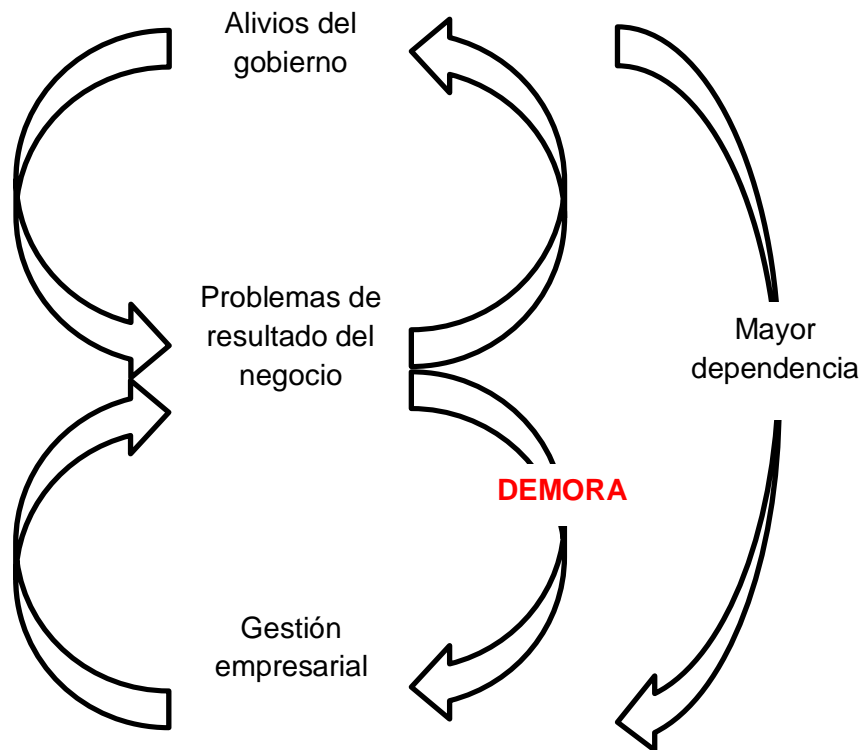
Figura 7. Estructura de desplazamiento de carga. Senge (2009)

La figura 7, enseña que cuando aparece el síntoma del problema, se aplica una solución según dicho síntoma, que ocasiona una mejora generalmente de corto plazo, ya que no se hace sobre el verdadero problema. Así, una y otra vez, con lo que buscar una solución fundamental que solucione definitivamente el problema se vuelve cada vez “menos necesario”. Esta situación al final es tan perjudicial, que el sistema pierde la capacidad para trabajar sobre la solución fundamental y se incrementa la dependencia de las soluciones sintomáticas.

Las soluciones ofrecidas para tratar de revertir el desempeño del pequeño y mediano productor, sea por subsidios, incentivos a compra de maquinaria, alivios tributarios, capacitaciones, cadenas productivas, coberturas cambiarias, aranceles a importaciones, libertad vigilada de precios de insumos, condonación de intereses, tasas preferenciales a créditos y demás de política agrícola (al final todos son especies de subsidios) tal como

se hizo en los recientes paros de agosto de 2013 y mayo de 2014, que se han destacado por su carácter de enfocarse en la oferta, no han causado efecto de largo plazo en el negocio agrícola en el municipio de Lebrija, debido a que periódicamente el mismo síntoma suele aparecer. Pero, las intervenciones gubernamentales mediante el alivio temporal con las medidas asumidas, demoran o desestimulan la búsqueda de una solución definitiva. Haciéndose más grave la situación, porque los productores pierden la capacidad de búsqueda de una solución definitiva, dependiendo en toda situación problemática del gobierno para resolverla.

Figura 8. Desplazamiento de carga en la gestión empresarial. Adaptado de Senge (2009)



Los resultados en el desempeño del negocio (Figura 8), es la condición limitada que se señaló como causa de la alta informalidad y la baja asociatividad encontrada. Posiblemente, si se toma cada una de las perspectivas de gestión utilizadas, también puede resultar la misma condición limitada para el deficiente desempeño evidenciado. Por eso, cuando se toman en forma integral todas las variables analizadas, asumimos los resultados del negocio como el síntoma del problema de deficiente desempeño del negocio. Cada vez que se evidencia el síntoma, la respuesta es un alivio al síntoma vía subsidio cualquiera sea su denominación. El alivio, se convierte en solución de corto

plazo y entonces los pobres resultados del negocio aparecen de nuevo y con cada alivio, se va demorando la búsqueda de la solución definitiva al problema. Lo peor, es que con la demora, el sistema (negocio agrícola) va perdiendo la capacidad para implementar **una debida gestión empresarial** que brindaría una solución de largo plazo. Una gestión empresarial, tal como la que se propone desde las perspectivas analizadas.

El desempeño del negocio agrícola es afectado por gran número de factores. Una buena gestión empresarial, tiene la capacidad de contener y desarrollar habilidades administrativas, dotando de herramientas a los pequeños y medianos productores para el logro de mejores resultados, sin tener que ser recurrente con los alivios del gobierno para alcanzar un negocio competitivo y sostenible. Sin embargo, no puede renunciarse tajantemente a dichos alivios, debido a que suelen servir mientras la solución definitiva es implementada.

En este trabajo, se plantea una buena gestión empresarial como solución fundamental al desempeño del negocio agrícola, pero su implementación puede llegar a convertirse en un problema que también puede analizarse desde la estructura de desplazamiento de carga. Teniendo en cuenta la dispersión de los productores agrícolas en Lebrija, el tamaño de los negocios y la falta de recursos, se ha venido proponiendo en los resultados **la asociatividad** como una respuesta que posibilita mejorar en cada variable. Igualmente, para la implementación de una debida gestión empresarial para los pequeños y medianos productores del Municipio de Lebrija, se propone este instrumento. La asociatividad, permite agro-negocios más grandes, mayores recursos para tecnología e innovación, incremento de poder de negociación ante proveedores, el mercado, el gobierno, visibilidad nacional e internacional, acceso a instrumentos de política, acceso a talento humano con mejores competencias, mejoramiento continuo y desarrollo de habilidades gerenciales, entre otras muchas cosas.

7. Conclusiones

Desde la perspectiva particular de las variables estudiadas se destaca:

- La formalización empresarial en el sector agropecuario en el Municipio de Lebrija no ha alcanzado un nivel adecuado. La alta informalidad encontrada en esta investigación, es un síntoma de un problema que aún no se ha tratado debidamente para su solución.
- La asociatividad, tiene una acogida mayor entre los productores respecto a la formalización, aunque algunos manifestaron, que no soluciona sus problemas. Sin embargo el número de productores asociados puede considerarse bajo. Valdría la pena que trabajos posteriores, exploraran la posibilidad de que la asociatividad se convierta en incentivo para la agroempresarización..
- En las perspectivas de gestión, la gestión financiera es la más importante según los resultados encontrados. Y en la gestión financiera, el factor de ingresos operativos son los que la mayoría tiene en cuenta para determinar el éxito del negocio. Esta situación con visión de corto plazo, le resta posibilidades de competitividad y sostenibilidad al pequeño y mediano agro-empresario.
- La poca orientación al cliente, demostrada en esta investigación, es clara muestra del desconocimiento que se tiene del mercado. Sigue siendo la orientación al producto, la regla. Esto afecta los resultados del negocio en gran medida.
- La gestión por procesos, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas, aparece como la de más bajo resultado. Hay un claro sesgo a considerar que solo la producción es el proceso a tener en cuenta. El productor agropecuario dedica gran parte de su

tiempo a atender el proceso productivo y no tiene tiempo y tampoco capacidad para atender los otros factores que afectan el negocio.

- El aprendizaje y crecimiento de los colaboradores, prácticamente no se presenta. Se encontró que no se dispone de recursos, ni suficiente talento humano y tampoco es suficiente el tiempo de vinculación, para pensar en emprender programas que respalden esta perspectiva.

Desde una perspectiva integral con los elementos mencionados en las anteriores conclusiones, se define:

- Es bajo el nivel de gestión empresarial encontrado, se ve reflejado en la alta informalidad, la baja asociatividad y el bajo desarrollo de capacidades y habilidades para trabajar con las cuatro perspectivas analizadas. No obstante, este trabajo encontró que la totalidad de productores encuestados hacen parte de la economía de mercado del Municipio de Lebrija y alrededores.
- La utilización de las configuraciones naturales en esta investigación, permitió concluir que en las diferentes problemáticas existen estructuras subyacentes que son las que dominan los comportamientos de los productores. Esto, generalmente lleva a confundir el problema con el síntoma con soluciones de corto plazo que cada vez demoran la solución fundamental.

Esta investigación concluye que la falta de recursos en muchos casos, la dispersión por actuaciones individuales y el tamaño de las explotaciones estudiadas, ofrece en la asociatividad el mecanismo ideal para alcanzar adecuados estándares de gestión empresarial. La asociatividad, permite unir los esfuerzos para la consecución de los recursos necesarios, de un buen margen de poder a la hora de las diversas negociaciones con todos los interesados y así alcanzar el desempeño deseado en el negocio.

Anexo 1. Empresas del sector agro registradas en Cámara de Comercio de Bucaramanga (2013)

Nombre o razón social	Descripcion de actividad CIU
AROMASAN S.A.S.	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE FRUTAS, NUECES, PLANTAS BEBESTIBLES Y ESPECIAS
BARRIOS SOTO NORELA PILAR	ACTIVIDADES DE CULTIVO DE PLANTAS ORNAMENTALES EN VIVEROS
ANAYA JAIMES GONZALO	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE PIÑA
RINCON SANCHEZ YOLANDA	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
AVICOLA SAN GABRIEL HUEVOS Y POLLOS CRIOLLOS S.A.S	OBTENCION DE HUEVOS
JAIMES JAIMES OSCAR	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE FRUTAS, NUECES, PLANTAS BEBESTIBLES Y ESPECIAS
SANTOYO HERNANDEZ WILLIAM	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE FRUTAS, NUECES, PLANTAS BEBESTIBLES Y ESPECIAS
ESPARZA HERRERA BERNABE	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE CAÑA DE AZUCAR
BELTRAN HERNANDEZ CESAR AUGUSTO	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE FRUTAS, NUECES, PLANTAS BEBESTIBLES Y ESPECIAS
CORDERO VILLAFRADE LUIS EDUARDO	CRIA ESPECIALIZADA DE GANADO LECHERO
MENDIETA GOMEZ WILLIAM FERNANDO	ACTIVIDADES DE SERVICIOS, AGRICOLAS Y GANADEROS, EXCEPTO LAS ACT. VETERIN
PARRA RODRIGUEZ HUMBERTO	ACTIVIDADES DE CULTIVO DE PLANTAS ORNAMENTALES EN VIVEROS
RAMIREZ ALVAREZ RODOLFO	CULTIVO ESPECIALIZADO DE PLANTAS PARA OBTENCION DE FIBRAS TEXTILES DIFERENTES DEL ALGODON
PIÑAGRO S.A.S	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE OTROS CULTIVOS NCP
FRUTAS EXOTICAS CHICAMOCHA E.U.	SERVICIOS DE RECOLECCION DE COSECHAS Y ACTIVIDADES CONEXAS DE SELECCION, LAVADO Y EMPAQUE DE GRANOS Y FRUTAS
GUERRERO DOMINGO	ACTIVIDADES DE CULTIVO DE PLANTAS ORNAMENTALES EN VIVEROS
GOMEZ PINZON MISAEL	SERVICIO DE PLANTACION Y MANTENIMIENTO DE PRADERAS, JARDINES, ARBOLES DE SOMBRA
FERREIRA HERRERA JOSE DEL CARMEN	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE TOMATE
RAMIREZ ALVAREZ CRISTIAN	ACTIVIDADES DE CULTIVO DE PLANTAS ORNAMENTALES EN VIVEROS
SANTAMARIA LEON OSCAR LUGWING	ACTIVIDADES DE SERVICIOS, AGRICOLAS Y GANADEROS, EXCEPTO LAS ACT. VETERIN
LANDINES BAUTISTA LUZ MARINA	OBTENCION DE HUEVOS
RODRIGUEZ HERRERA IVAN ALFONSO	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE OTROS CULTIVOS NCP
ALMACEN MAC POLLO NO. 34 - LEBRUJA	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
ARGUELLO PIMENTEL MIREYA	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE OTROS CULTIVOS NCP
BAYONA SERRANO ORLANDO	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE FRUTAS, NUECES, PLANTAS BEBESTIBLES Y ESPECIAS
VASQUEZ VILLARREAL NORBERTO	PRODUCCION ESPECIALIZADA DE FRUTAS, NUECES, PLANTAS BEBESTIBLES Y ESPECIAS
CAMELO MANCILLA JAIRO	LA PRODUCCION ESPECIALIZADA DE OTROS CULTIVOS TEMPORALES O PERMANENTES CON FINES INDUSTRIALES NCP.
CARCAMO OCHOA EDINSON	ACTIVIDAD MIXTA (AGRICOLA Y PECUARIA)
CHAHIN CORREA ARMANDO	CRIA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
RAMIREZ ROJAS MARTIN EDUARDO	ACTIVIDADES DE CULTIVO DE PLANTAS ORNAMENTALES EN VIVEROS
GARCIA YANETH	ACTIVIDAD MIXTA (AGRICOLA Y PECUARIA)
PRADA MANTILLA MARTIN	ACTIVIDADES DE CULTIVO DE PLANTAS ORNAMENTALES EN VIVEROS

Anexo 2. Encuesta central utilizada a la totalidad de la muestra en la investigación.

ENCUESTA

Nombre: _____ Cargo: _____ Tel: _____

Municipio: _____ Vereda: _____ Finca: _____

Cultivo Principal: _____ Otros cultivos: _____

1. ¿La finca está registrada como persona jurídica o como persona natural?

Si _____ ¿cuál nombre? _____ ¿desde qué año? _____ No _____

- **¿Dónde se encuentra registrada?**

Cámara de comercio B/manga _____ Municipio de Lebrija _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

- **En el municipio de Lebrija ¿en cuál dependencia?**

Industria y comercio _____ Catastro municipal _____

2. ¿Cuál es el objetivo de tener la finca?

3. ¿Qué hace para lograr el objetivo?

4. ¿Está vinculado con alguna asociación, cooperativa o cadena productiva? _____ ¿Cuál?

5. Los registros de las actividades realizadas en la finca, en que medio las realiza.

Posibilidad	Si	No	Observaciones
Cuaderno			
Agenda			
Computador			
Otro			
No registra			

6. ¿En una escala de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta, califique la importancia en el resultado del negocio de la finca las siguientes perspectivas?

Perspectiva	1- 5	Observaciones ¿porqué?
Financiera		
Clientes		
Procesos		
Talento humano		
Otro		

7. De las siguientes posibilidades a cual recurre para lograr financiación para el negocio:

Posibilidad	Si	No	Observaciones ¿porqué?
Capital propio			
Bancos			
Almacenes			
Otro			
No invierte			

8. En una escala de 1 a 5 como califica los siguientes indicadores en el resultado de la finca:

Indicador	1- 5	Observaciones ¿cómo lo determina?
Ingresos		
Rentabilidad		
Costos		
Flujo de caja		
Otro		

9. ¿De los siguientes riesgos, cual o cuales considera que afectan el logro del objetivo en la finca?

Riesgo	Si	No	Observaciones ¿cómo los cubre?
Clima			
Material-Semilla			
Precios			
Pestes			
No tiene riesgos			

10. ¿Adónde acostumbra vender su cosecha?

Mercado	Si	No	Observaciones ¿porqué?
Finca			
Mercado Lebrija			
Centroabastos			
Supermercados			
Otro			

11. ¿Qué criterios usa para escoger donde vende?

Criterio	Si	No	Observaciones ¿porqué?
Precio			
Volumen			
Calidad			
Contrato			
Otro			

12. En una escala de 1 a 5, como califica los requerimientos de los clientes respecto a los siguientes temas

Requerimiento	1 – 5	Observaciones ¿porqué?
Volumen		
Calidad		
Tiempo entrega		
Precio		
Otro		

13. ¿De los siguientes criterios, cuáles tiene en cuenta a la hora de tomar la decisión sobre que producir?

Criterio	Si	No	Observaciones ¿porqué?
Tradición			
Precios			
Demanda			
Capital			
Otro			

14. ¿Tiene actualmente contratado algunos de estos servicios?

Contrato	Si	No	Observaciones ¿porqué?
Contabilidad			
Asistencia técnica			
Transporte			
Administrador			
Otro			

15. ¿Cómo obtiene la información del mercado que usa en la toma de sus decisiones?

Fuente	Si	No	Observaciones
Instituciones			
Prensa			
Productores			
Clientes			
Otro			

16. ¿Qué modalidad de contrato tiene con las personas vinculadas a la finca?

Modalidad	#	Observaciones
Indefinido		
Término fijo		
Por servicios		
Por labor		
Otro		

17. ¿En una escala de 1 a 5 como considera la satisfacción de sus colaboradores en los siguientes aspectos?

Aspecto	1 - 5	Observaciones ¿porqué?
Remuneración		
Capacitación		
Información		
Inclusión		
Otro		

18. ¿Realiza Ud. Alguna de las siguientes actividades con sus colaboradores?

Actividad	Si	No	Observaciones ¿porqué?
E. desempeño			
Clarificación Objetivos			
Resultados Finca			
Integración			
Otro			

19. ¿Tiene algún comentario que desee adicionar?

Agradecemos su colaboración. MUCHAS GRACIAS

Anexo 3. Encuesta complementaria aplicada solamente a 50 productores.

ENCUESTA COMPLEMENTARIA

Nombre: _____ Cargo: _____ Tel: _____

Municipio: _____ Vereda: _____ Finca: _____

Cultivo Principal: _____ Otros cultivos: _____

20. ¿Actualmente pertenece a una asociación?

Sí _____ No _____

¿porqué? _____

21. ¿Dónde vende sus cosechas?

- ¿Ha buscado a otros clientes? Sí _____ No _____
¿Porqué? _____

22. ¿Qué piensa sembrar en 2013? _____ ¿Porqué no siembra otros cultivos?

23. ¿Alguna vez ha recibido ayuda del gobierno? Sí _____ No _____ ¿De qué se trató? _____

24. ¿Tiene algún comentario que desee adicionar?

Agradecemos su colaboración. MUCHAS GRACIAS

Anexo 4. Encuesta piloto para estructuración de la encuesta central.

ENCUESTA INTRODUCTORIA

Nombre: _____ Cargo: _____ Tel: _____

Municipio: _____

Vereda: _____ Finca: _____

Cultivo Principal: _____ Otros cultivos: _____

25. ¿La finca está registrada como persona jurídica o como persona natural?

Si _____ ¿cuál nombre? _____ ¿desde qué año? _____ No _____ ¿por qué? _____

- **¿Dónde la tiene registrada?**

Cámara de comercio B/manga _____ Municipio de Lebrija _____ Otro _____
¿Cuál? _____

- **En el municipio de Lebrija ¿en cuál dependencia?**

Industria y comercio _____ Catastro municipal _____

26. ¿Cuál es el objetivo de tener la finca?

27. ¿Qué hace para lograr el objetivo?

28. ¿Ud. Registra todas las actividades que realiza en la finca? Sí _____ No _____

a. ¿En que medio las realiza?

Cuaderno, agenda, computador, otro, no registra

29. ¿Qué aspecto o aspectos considera de importancia para el buen resultado de la finca?

**a. ¿Los tiene en cuenta todos para todas las decisiones? Sí____ No____
¿porqué?_____**

Financiero, clientes, proceso de producción, el transporte, las personas

30. ¿A que recurre cuándo requiere financiación para el negocio?

Capital propio, crédito banco, crédito almacén, patrocinador, entidad del estado

31. ¿Cómo determina el resultado de la finca?

Ingresos, rentabilidad, costos, flujo de caja.

32. ¿Cuál es el mayor riesgo para el negocio?

Clima, material – semilla, precios, pestes, financiero

33. ¿Adónde acostumbra vender su cosecha?

Finca, mercado Lebrija; Centroabastos; supermercados

34. ¿Qué criterios usa para escoger donde vende?

Precio, volumen, calidad, contrato

35. ¿Qué considera cómo lo más importante para los clientes relacionado con los productos que Ud. les vende?

Volumen, calidad, tiempo de entrega, precio

36. ¿Cuál o cuáles criterios tiene en cuenta a la hora de tomar la decisión sobre que producir?

Tradición, precios, demanda, capital disponible

37. Además de los trabajadores directos ¿Tiene la asesoría o los servicios de otras personas que lo ayuden a manejar mejor el negocio?

Contador, asistente técnico, administrador, transportista

38. ¿Cómo obtiene la información del mercado que usa en la toma de sus decisiones? _____

Instituciones, prensa hablada y/o escrita, otros productores, clientes

39. ¿Qué modalidad de contrato tiene con las personas vinculadas a la finca?

Indefinido, a término fijo, por prestación de servicios, por obra, al día

40. ¿Qué aspectos considera los más importantes para las personas que laboran en su finca?

Remuneración, capacitación, información del negocio, participación en las decisiones

41. ¿Qué actividades acostumbra a realizar con sus colaboradores?

Evaluación de desempeño, charlas sobre objetivos y resultados de la finca, integración

42. ¿Tiene algún comentario que desee adicionar?

Agradecemos su colaboración. MUCHAS GRACIAS

Anexo 5. Reporte mercantil de Piñagro S.A.S.

REPORTE EMPRESARIAL

Fecha de expedición: 06-05-2013

I - Datos Generales

PIÑAGRO S.A.S
 NIT 900543559-1 Nº de matricula: 241154
 Ciudad: LEBRIJA Teléfono: 3165604016
 Año de expedición 2012 Edad de la empresa: 1
 matricula:
 Última fecha de renovación de 12/04/2013
 matricula:
 Tipo SOCIEDADES PORNº de establecimientos: 1
 jurídico: ACCIONES
 SIMPLIFICADAS
 SAS
 Estado Actual de la ACTIVO
 empresa:
 Número de 1
 empleado:
 Representante SERRANO RODRIGUEZ MIGUEL
 Legal: OSWALDO
 Dirección VEREDA LA PUENTE FINCA CASA
 comercial: GRANDE 1
 E-mail: miosero0315@hotmail.com

II - Actividad Económica

Sector: AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
 Subsector: AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS
 Código CIU: 0121
 Descripción del CIU: CULTIVO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES

III - Tamaño de la empresa

Micro Pequeña Mediana Grande

IV - Comportamiento en la renovación último año

Renovaciones antes del 31 de Marzo de:
 2013: NO

V - Datos financieros de la empresa (Año 2012)

	<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>PERDIDAS Y GANANCIAS</u>		
ACTIVO CORRIENTE	\$ 37	PASIVO CORRIENTE	3	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 0
ACTIVO FIJO	\$ 5	PASIVO LARGO PLAZO	3	GASTOS OPERACIONALES	\$ 0
OTROS ACTIVOS	\$ 0	PASIVO	4	GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0
VALORIZACIONES	\$ 0		3	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 0
ACTIVO	\$ 42		7	UTILIDAD NETA	\$ 0
		PATRIMONIO	5		
		PASIVO PATRIMONIO	4		
			2		

*Nota 1: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2012 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2011.
 Las razones financieras son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades.*

VI - Razones Financieras

TOP 5 DEL SECTOR (año 2012)	EMPRESA (año 2011)	EMPRESA (año 2012)
--------------------------------	-----------------------	-----------------------

Bibliografía

Aguilar, A. (2006) Tratado para administrar los agronegocios. Editorial Limusa, S.A. México. 436 p.

Ballestero, Enrique. 2000. Economía de la empresa agraria y alimentaria. Ediciones Mundi - Prensa. Madrid. 413 p.

Banco Mundial. 2008. Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008. Agricultura para el desarrollo. Coedición Banco Mundial, Mundi-Prensa y Mayol Ediciones S.A. Bogotá. 301 p.

Bejarano, Jesús Antonio. 1998. Economía de la agricultura. UNAL de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. 368 p.

Botia R., B. Y. 2007. Caracterización del sistema de gestión de la empresa ganadera de producción lechera de la provincia del Tundama. Tesis Maestría. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia. 196 p.

Caita M., L. 2001. Gestión operativa de la empresa agropecuaria. Un modelo para su manejo rentable. Fundesagro. Linotipia Bolívar. 60 p.

CCB. 2013. Formalización empresarial. En: www.ccb.org.co Revisado en marzo de 2013.

Cámara de comercio de Medellín. 19... Formalización Empresarial. En: www.camaramed.org.co Revisado en marzo de 2013.

Cárdenas, M. y C. Mejía. 2007. Informalidad en Colombia: Nueva evidencia. En: WorkingPaper Series. N° 35. Fedesarrollo. Bogotá. Colombia. 43 p.

Cardona V., C. J. 2005. Análisis del sistema de gestión de la agro - empresa algodonera del departamento de Córdoba. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Agronomía. Bogotá. 177 p.

Cardona A., M.; C. P. Álvarez y S. Saenz. 2010. Sistema, cadena, empresa y negocio: desafíos en conceptualización y articulación para la competitividad del agro. Suma de negocios. Vol. 1 N° 1, julio de 2010, p. 59 – 71.

Drucker, P. F. 1979. La gerencia de empresas. Trad. Luis Prats. Editorial Hermes. México D.F. 510 p.

DNP. 2007. 2019 Visión Colombia II Bicentenario. Aprovechar las potencialidades del campo. Propuesta para discusión. En: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/2019/Documentos/Campo_2019%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf. Revisado en octubre 08 de 2010.

Eyssautier de la Mora, M. (2006). Investigación de mercados. Enfoques, sistemas, información, procesos y proyectos. Editorial Trillas. México. 215 p.

FAO. 2007. La ADRS y las empresas rurales. En: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai120s/ai120s.pdf>. Revisado en mayo 7 de 2010.

FAO. 2012. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Roma. 198 p. En: www.fao.org/catalog/inter-s.htm

Fayol, H. 1971. Administración Industrial y General. Trad. Garzón del Camino. 13^o Edición. Hnos. México. 143 p.

Forero A., Jaime. 2003. Economía campesina y sistema alimentario en Colombia, Aportes para la discusión sobre seguridad alimentaria. http://javeriana.edu.co/fear/d_des_rur/documents/campesinadoysistemaalimentarioencolombia.pdf. Revisado en mayo 6 de 2012.

García M., R. 1997. Control de Gestión. Conceptos básicos. ICBF. Subdirección de planeación. Santafé de Bogotá. 135 p.

Gómez, Sandra. Fundamentos de gestión empresarial. Ingeniería en Gestión Empresarial: Instituto Tecnológico de Altamira. En: www.sisman.utm.edu.ec/libros/facultad&20/

Guerra, Guillermo E. 2002. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Colección libros y materiales educativos No 98. IICA. San José, C.R. 509 p.

Guerra E., Guillermo y A. Aguilar. 1997. La planificación estratégica en el agronegocio. Ed. Limusa, México. 115 p.

Hamann, F. y L.F. Mejía. 2011. Formalizando la informalidad empresarial en Colombia. Borradores de economía. N.º 676. Banco de la República. Bogotá. Colombia. 31 p.

Johnston, Bruce F. y J. W., Mellor. 1962. El papel de la agricultura en el desarrollo económico. Versión al castellano de Héctor Rodríguez Licca. En: El Trimestre Económico. Núm., 114 vol. XXII, de abril-junio. Pp. 279-307

Kalmanovitz, S. y E. López. 2002. Instituciones y desarrollo agrícola en Colombia a principios del siglo XX (parte II). En: <http://www.banrep.org/docum/ftp/borra224.pdf>. Revisado en marzo 9 de 2010.

Kansas Rural Center. 2007. Sustainable Agriculture. Management Guide MG9C.1. Developing a Family Farm Management Team. En: <http://www.kansasruralcenter.org/publications.html>. Revisado en octubre 10 de 2010.

Kaplan R. y D. Norton. 2009. El cuadro de mando integral. 3ª ed. Gestión 2000. Barcelona. 383 p.

Kotler, P. y G. Armstrong. (2003). Fundamentos de Marketing. 6ª edición. Pearson educación. México. 589 p.

Leibovich, José y L. Estrada. 2008. Competitividad del sector agropecuario colombiano. Diagnóstico y recomendaciones de política para mejorar la competitividad del sector

agropecuario colombiano elaborado para el Consejo Privado de Competitividad. En: <http://www.compite.ws/spccompite/resources/getresource.aspx?ID=360>. Revisado en octubre 01 de 2010.

Lerner, M and Y. Avrahami (1999). Global entrepreneurship monitor, Israel executive report. Tel – Aviv University. Faculty of Management.42 p.

López, N. 1993. Administración de fincas. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 118 p.

Machado C., Absalón. 19... Agro Visión Colombia 2025 y los estudios de prospectiva. Prospectiva de desarrollo rural y agrario para la paz en Colombia. CID. UNAL. P. 169 – 195

Machado, Absalón y C. Salgado. 2006. La academia y el sector rural. P 19 – 24.

Martínez F., C. 2007. Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización. Universidad Nacional de Colombia. 4ta edición. Unibiblos. Bogotá. 448 p.

Mejía López, Rafael. 2002. SAC. Situación y perspectivas del desarrollo agropecuario y rural en Colombia. Seminario FAO. Chile. En: <http://infoagro.net/shared/docs/a6/DARCol2.pdf>. Revisado en octubre 01 de 2010.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2014. Decreto número 1567 de 2014. Artículo 2. Bogotá.

Molina, J. P. 2010. Apuntes de clase. Seminario problemas agrarios. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá.

Montenegro Trujillo, Santiago. 2003. La hora del campo. El sector agropecuario y el desarrollo Colombia. En: http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DRS_Seminarios/La_Hora_Del_Campo-dnp Revisado en febrero 08 de 2010.

Municipio de Lebrija. 2008. Plan de desarrollo municipal 2008 – 2011. 223 p. En: http://www.lebrija-santander.gov.co/apc-aa-files/64333031373662366535663135323061/PLAN_DE_DESARROLLO_2008_2011.pdf

Revisado en octubre de 2012

Municipio de Lebrija. Plan de desarrollo municipal 2012 – 2015. En: http://lebrija-santander.gov.co/apc-aa-files/64333031373662366535663135323061/PLAN_DE_DESARROLLO_2012_2015_APROBADO.pdf Revisado en mayo 2013

Nuñez R., M. y M. Espitia. 2013. Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial. San José. Costa Rica. IICA. 68 p. En: www.iica.int/esp/conocimiento/infocurso/Paginas/PublicacionesTipo.aspx?tipo=1

Revisado en noviembre de 2013.

Ortiz A., H. 1996. Análisis financiero, con ajustes por inflación. Tecnotextos. Bogotá. Colombia. 266 p.

Parra E, E. 2000. El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana. PROMER: IICA - FIDA. Bogotá. 36 p.

Perry, G., et al. 2007. Informalidad: Escape y exclusión. Trad. R. Arguello. Banco Mundial – Mayol ediciones S.A. Bogotá. Colombia. 230 p.

Perry, Santiago. 2000. El Impacto de las reformas estructurales en la agricultura colombiana. Red de desarrollo agropecuario. CEPAL. Chile. En: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/5750/LCL1449P.pdf>. Revisado en febrero 12 de 2009.

Pomareda, C. y F. Hartwich. 2005. Innovación agrícola. Comprendiendo el papel del sector privado. En: Taller de análisis de necesidades regionales. ISNAR, IFPRI. Lima. Perú. 6 p.

Porter, M. 2009. Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. Ediciones Deusto. Barcelona. España. 550 p.

Restrepo G., Guillermo. 2013. El concepto y alcance de la gestión tecnológica. En: www.ingenieria.udea.edu.co/producciones/Guillermo_r/concepto.html Revisado en mayo de 2013.

Rozsavolgyi, Henri. 1972. La empresa y el desarrollo agropecuario en América Latina. Ed. Paidós. Buenos Aires. 105 p.

Santacoloma, Pilar; R. Suárez, y H. Riveros. 2005. Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. Estudios de caso en América Latina y el Caribe. FAO, AGSF, Roma. 72 p.

Senge, P. 2009. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2ª Edición. 9ª Reimpresión. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 496 p.

Serna G., H. (2010) Gerencia Estratégica. 10ª edición. 3R Editores. Bogotá. 418 p.

Solarte L., G. 2011. Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de territorios rurales. Corporación latinoamericana Misión Rural. En: http://www.misionrural.net/publicaciones/pactos/empresarizacion_pactos_pdf.pdf
Revisado en octubre de 2014

Varela, Rodrigo y O. L. Bedoya. 2006. Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. En: Estudios Gerenciales, julio-septiembre, año/vol. 22, número 100. Universidad Icesi. Cali. P 21-47

Vesga, R. A. y R. F. Quiroga. 2010. GEM – Global entrepreneurship monitor. Reporte anual Bogotá 2009 – 2010. Universidad de los Andes. Fac. de Administración. Ed. Uniandes. 96 p.