

“LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL SECTOR RURAL”

Autor (1) Rezende do Vale, Maria Leila, Autor (2) Crespo, Leandro N., Autor (3) Zelaya, Maura Ligia

vale.leila@gmail.com

- (1) Doctoranda en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas. UNaM
- (2) Docente e Investigador de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNaM
- (3) Consultora em temas de desarrollo y políticas públicas en Managua, Nicaragua

RESUMEN

El objetivo de este estudio es mostrar que algunas herramientas de gestión administrativa, como el planeamiento estratégico y la importancia de la formación del precio de venta (basado en el método de costeo variable y de margen de contribución), pueden ser adoptadas por pequeños productores rurales, siempre que se consideren y respeten, tanto su idiosincrasia, como las características y particularidades de las actividades que desarrollan.

En este estudio se realiza una revisión bibliográfica acerca de la metodología inductiva sobre la influencia de la gestión administrativa en el crecimiento y desarrollo del sector rural, especialmente para pequeñas propiedades agropecuarias.

Concluimos que es necesario trabajar concomitantemente con los órganos públicos de fomento, formadores de políticas agrícolas, con el fin de diseminar estas herramientas administrativas sobre todo a los pequeños y medios productores rurales. La idea es contribuir para que los productores rurales puedan tomar decisiones estratégicas en la actividad agrícola y tener factores diferenciales frente a sus concurrentes.

PALABLA CLAVE:

Gestión, Planeamiento estratégico, Formación precio venta.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un consenso sobre los profundos cambios que están ocurriendo en el mundo de los negocios. Estos cambios traen consigo, entre otras cosas: inexactitud en la contextualización de los mismos; visiones y estrategias hasta entonces consolidadas cayendo en desuso; gran ansiedad en el sentido de encontrar nuevos caminos que expresen y mantengan valores eficaces; busca incesante por creatividad y consecuentemente por soluciones creativas y creación de comunidades de empresas. Estos hechos indican a necesidad de repensar las formas de gestión hasta ahora utilizadas.

Los países de América Latina pasan por un proceso de constantes cambios internos y de adaptación a las contingencias generadas por las relaciones económicas internacionales. Factores como la deuda externa, el control de la inflación, el equilibrio de la balanza de pagos, el déficit educacional, el desempleo, entre tantos otros problemas, dificultan esta adaptación. Además de la adecuación a los cambios internos es preciso que las unidades de producción, tanto en el campo como en la ciudad, se adapten a lo que ocurre en el ámbito mundial: la globalización de la economía está exigiendo competitividad creciente. De

Jornadas Científico Tecnológicas

esta manera, el desafío está en la dificultad de, con pocos recursos, preparar empresas para crecer progresivamente, buscando atender necesidades latentes de consumo de nuestras poblaciones.

Si esta realidad afecta de manera intensa las actividades empresariales en áreas urbanas, su efecto en las unidades productivas rurales es todavía mayor. El sector agrícola pasa por momentos difíciles. La abertura de mercados, el aumento de la competencia y los niveles de exigencia cada vez mayores por parte de los consumidores, contribuyen para intensificar las dificultades financieras de las propiedades rurales (Uecker & Schneider, 2005).

En el actual mercado agropecuario, los productores rurales sufren fuerte presión del lado de los ingresos para atender los compromisos asumidos en el inicio de las actividades. Además de los aspectos de mercado, la producción agrícola está subordinada a las restricciones impuestas por la naturaleza. Esta dependencia con relación a la naturaleza presenta dos elementos relevantes a la oferta agrícola: las condiciones climáticas y el período de maduración de las inversiones. En el primer caso, el productor rural tiene pocas alternativas de protegerse de las condiciones climáticas (Azevedo, citado por Uecker e Schneider, 2005).

Como apuntan los mismos autores, excluyéndose la producción en invernaderos, inviable económicamente para grandes volúmenes de producción, la actividad agrícola todavía depende mucho de las condiciones climáticas. En la segunda situación, la naturaleza impone un espacio de tiempo entre la decisión de inversión y la efectiva producción agrícola. Estas características son propias de la actividad agropecuaria y la vuelven diferente de la industria y del comercio tradicional. Estos motivos refuerzan la necesidad de que las actividades agropecuarias sean mejor controladas y planeadas.

Delante de esa realidad y de las dificultades en la viabilización económica de los emprendimientos rurales, este trabajo tiene como objetivo principal destacar la importancia de algunas herramientas de gestión administrativa para el crecimiento y desarrollo del sector rural, especialmente para pequeñas propiedades agropecuarias.

METODOLOGÍA

Este estudio aborda el método inductivo basado en una investigación teórica de concepciones racionales de teorías de datos primarios de autores que abordan ideas relacionadas a gestión administrativa e su relación para el crecimiento y desarrollo del sector rural, especialmente para pequeñas propiedades agropecuarias.

Partimos del presupuesto de que muchos de los estudios realizados en gestión administrativa llevan en consideración generalmente las empresas localizadas en áreas urbanas y cuando se refieren al sector rural, son privilegiados, fundamentalmente, grandes productores.

RESULTADOS

Son varios los aspectos de naturaleza técnica, institucional y humana que pueden impactar la producción agropecuaria.

Cella (2002) aborda los componentes técnicos principales de un sistema agrícola y serán tratados en la figura 1. Autores como Norton & Alwang, citados por Cella (2002), consideran que dado que se trata de una actividad económica, la producción agropecuaria está asociada a un contexto amplio, donde una infinidad de variables condicionan tanto los resultados tecnológicos como la rentabilidad y la ganancia. Conforme presenta en las figuras 1 y 2, algunos de estos factores son de naturaleza técnica (aspectos físicos y biológicos) y otros de naturaleza institucional y humana (exógenos o endógenos a la propiedad agrícola).

Una mayor atención debe ser dada, todavía, al importante papel de las políticas públicas: oscilaciones en los precios mínimos, políticas de subsidios, acceso al crédito, concesión de

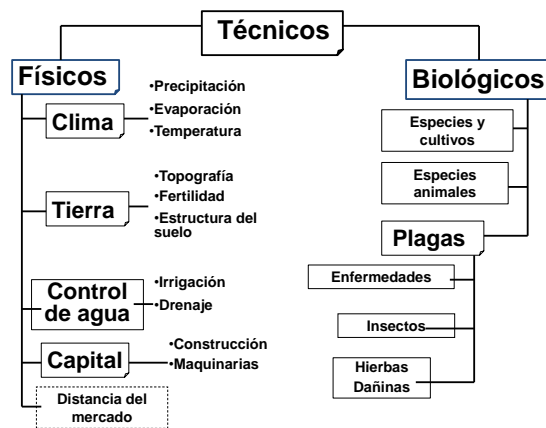
Jornadas Científico Tecnológicas

incentivos regionales o a determinados cultivos / actividades. Al mismo tiempo, alteraciones macroeconómicas en el propio país o en otros, pueden afectar la actividad agropecuaria, sin que exista cualquier posibilidad de interferencia por parte del productor rural.

Todos los factores mencionados impactan no sólo el tipo de cultivo o de creación animal a ser desarrollada por el productor, como también la productividad alcanzada por él y su rentabilidad/ganancias. Si bien es cierto esta lista no es exhaustiva, todos los determinantes pueden ser considerados, de cierta forma, un reflejo estático del ambiente en que está inserido el productor agropecuario.

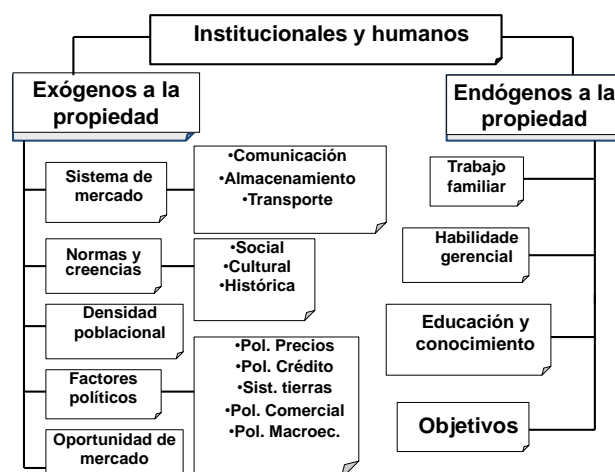
De esta manera, se vuelve necesario considerar además del ambiente actual, los probables disturbios en el sistema productivo, motivados por eventos o competición potencial. En este sentido, es necesario considerar no solamente la competición existente en determinado momento del tiempo, como también la presión provocada por otros agentes económicos, que afectan las actividades de la empresa.

Figura 1: Componentes técnicos principales de un sistema agrícola:



Abajo, en la Figura 2, se pueden observar los principales determinantes institucionales y humanos de un sistema agrícola:

Figura 2 – Determinantes institucionales y humanos principales de un sistema agrícola



Fuente: adaptado de Norton & Alwang, citados por Cella, 2002.

Los trabajos de varios autores resumen la situación de la agropecuaria: de un lado productores aislados, actuando en situación de competición perfecta, de otro la fuerza de los

Jornadas Científico Tecnológicas

vendedores de insumos (organizados en oligopolio) y de compradores de productos (oligopsonistas).

Otros autores como Neubern et. at., citados por Cella (2002), ofrecen otras propuestas de igual eficiencia en la administración de empresas agropecuarias tales como la utilización de sociedades, como estrategia para disminución de riesgos; diversificación de las actividades rurales (incluyendo también actividades urbanas); mejoría en el “capital humano” de la empresa agropecuaria, tanto del cuadro funcional como también de la administración, a través de educación formal e informal y del entrenamiento; y utilización de alternativas para la comercialización de los productos – por ejemplo a través de cooperativas.

El cooperativismo agropecuario o la adhesión a una asociación ha sido utilizado como una alternativa estratégica por parte de los productores, como una de las formas de resistencia contra el proceso de desplazamiento de la renta de este sector para los demás.

La administración posee una definición amplia, siendo constituida por la interdependencia y por la interacción de cuatro funciones distintas, que componen el proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección y control. Es importante resaltar que ese proceso está sujeto a transformaciones continuas en el tiempo, es decir, no es estático ni puede ser considerado como una secuencia fija de eventos.

La gestión de la producción agrícola es diferente cuando comparada a los demás sectores de la economía. El equilibrio entre la oferta y la demanda de la producción, en una situación de baja de precios no es retomado simplemente por una decisión gerencial. Ocurre que el planeamiento de la producción normalmente es realizado con meses y hasta años de anticipación con relación a la entrega de los productos, y en este período, las condiciones de mercado pueden modificarse, disminuyendo la precisión entre los objetivos trazados y la producción a ser alcanzada. Se vuelve difícil administrar la producción y ajustar la oferta a la demanda de los alimentos, si los costos de los insumos aumentan, independientemente de los precios recibidos por los productores (Avila, et. al., 2005)

Los pequeños y medios productores carecen de un sistema básico de costos y hasta de formación de precios (basado en el método de costeo variable y de margen de contribución), requisito mínimo necesario para el inicio de una larga jornada.

Normalmente, los productores contratan servicios contables, mas raramente reciben una buena consultoría gerencial, una vez que los servicios prestados se restringen apenas a los controles fiscales o entonces a sistemas rudimentales de entradas y salidas de numerarios, lo que dificulta cualquier decisión estratégica, inclusive la que dice respecto a la formación del precio de venta.

Básicamente, la formación del precio de venta suele tener como base los costos, los precios que los consumidores están dispuestos a pagar o los precios practicados por la concurrencia.

La falta de una visión sistémica se refleja en los modelos de planeamiento transmitidos al agricultor, que frecuentemente se basan únicamente en el pasado para proyectar el futuro. La constatación de la irreversibilidad del proceso de inserción de la actividad agrícola en un nuevo contexto económico, así como la existencia de un gran número de productores que están al margen de este proceso, aliada a las singularidades de la producción agrícola, indican la necesidad del establecimiento de estrategias de gestión específicas para el sector (Medeiros, 1999).

El reto está no en copiar las experiencias del sector industrial, mas desarrollar modelos específicos para el sector agrícola. Características y peculiaridades del sector precisan ser consideradas en el desarrollo de esos modelos, así como los recursos (técnicos, humanos y financieros), el tamaño de las propiedades y la cultura de los productores rurales. Además de esto, el escenario actual apunta para una ampliación de las desigualdades entre los productores rurales, pues aquellos que casi siempre consiguen percibir la necesidad de cambios y se movilizan para adquirir condiciones financieras y tecnológicas que les permitan superar sus limitaciones, son los grandes productores. Por otro lado, hay un grande número

Jornadas Científico Tecnológicas

de productores cuyas limitaciones técnicas y económicas hacen que la intervención externa, por medio de la asistencia técnica, sea crucial para su supervivencia (Medeiros, 1999).

El proceso de planeamiento estratégico comprende cuatro actividades para orientar la realización de la estrategia:

- Análisis de los aspectos internos;
- Análisis del ambiente;
- Comparación de la orientación con el campo de actuación;
- Establecimiento de la estrategia vigente.

Para nortear esas cuatro actividades, es necesario que se discuta primero cuál es la misión o vocación de la empresa y su visión aproximada. La misión es la razón de ser de la empresa y sirve para delimitar su campo de actuación, como también para indicar las posibilidades de expansión de sus acciones. Dentro del concepto de misión, se pueden acrecentar los valores de la organización que también nortearán toda la estrategia de la empresa.

Es necesario conocer la estrategia que viene siendo seguida por la empresa y reformular su formación del precio de venta (basado en el método de costeo variable y de margen de contribución) para que se busque, siempre que posible, no cambiar radicalmente de dirección, lo que puede implicar daños para la organización. Para poder identificar la estrategia que viene nortear una empresa, se puede preguntar cuáles son las actividades que son consideradas de mayor importancia en un período corto, como un año, así como las actividades que representan mayor desembolso en ese período.

En el proceso de planeamiento estratégico de cualquier empresa existen básicamente, tres etapas: el diagnóstico estratégico, la evaluación de la prontitud estratégica y el direccionamiento estratégico (Costa, 2002; Oliveira, 1998; Tavares 2000).

Conclusión

Este trabajo procuró destacar la importancia de algunas herramientas de gestión administrativa para el crecimiento y desarrollo del sector rural, especialmente para pequeñas propiedades agropecuarias.

Pretendimos, también, mostrar que algunas herramientas de gestión como el planeamiento estratégico y la formación del precio de venta (basado en el método de costeo variable y de margen de contribución), pueden ser adoptadas por pequeños productores rurales, siempre que se consideren y respeten, tanto su idiosincrasia, como las características y particularidades de las actividades que desarrollan.

Es necesario trabajar concomitantemente con los órganos públicos de fomento, formadores de políticas agrícolas, con el fin de diseminar estas herramientas administrativas sobre todo a los pequeños y medios productores rurales. La idea es contribuir para que los productores rurales puedan tomar decisiones estratégicas en la actividad agrícola y tener factores diferenciales frente a sus concurrentes.

Considerando que la formación del precio de venta se relaciona con el trípode: mercado, consumidor, competencia y costos, este estudio procuró perseguir el foco de este último, pues, la formación del precio de venta depende, esencialmente, de una correcta apropiación de los costos.

Este artículo buscó ofrecer alternativas simples de herramientas estratégicas e administrativas como también la formación del precio de venta para el pequeño y medio productor rural con el intuito de orientarlo a tomar decisiones estratégicas en consonancia con su realidad mercadológica y financiera.

REFERENCIAS

AVILA, M. L.; SILVIA. S. A. de & FERREIRA, C. J. (2005) *Administração Rural: Elementos de estudos na Fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás.* (on line) Disponível <http://www.presidentekennedy.br/recadm/edicao2/artigo04.pdf> (23/07/2005).

Cella, D. (2002) **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural.** Dissertação de mestrado. Piracicaba: ESALQ. 147p.

Costa, E. A. da. (2002) **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva.

Medeiros, F.B.da Silva. (1999) **Perfil gerencial de produtores rurais assistidos por programas de extensão: o caso do PDPL-RV.** Dissertação de mestrado. Viçosa: UFV, 114p.

Oliveira, D. de P. R. de. (1998) **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas.

Tavares, M.C. (2000) **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas.

UECKER, G. L. & BRAUN, M. B. S. (2005) **Avaliação de técnicas administrativas em propriedades rurais: o caso do oeste do Paraná.** (on line) Disponível <http://64.233.161.104/search?q=cache:rDVvYLGrhocJ:www.grupomontevideo.edu.uy/mesa2/uecker%2520y%2520braun.pdf+tecnicas+administrativas+propriedade+rural+uecker&hl=pt-BR> (23/07/2005).