

# EL PLANEAMIENTO COMO BASE DE LA ADMINISTRACION AGROPECUARIA

---

Carlos Omar Sánchez\*

## Resumen

Este trabajo tiene por objeto poner de relieve la necesidad de la planificación en la administración agropecuaria; por tal motivo tiene inicio con la conceptualización de la administración y sus procesos, destacando las características propias de la administración en este tipo de empresas, para avanzar sobre la justificación del planeamiento.

Luego de analizar el planeamiento, se detallan las dificultades para planear y las particularidades de la planificación agropecuaria. Finalmente se describen distintos tipos de planeamiento según el horizonte temporal, poniendo el acento en hacer de ellos una herramienta de administración dinámica y flexible, con actualización trimestral a fin de adecuar los planes a las modificaciones de precios y a los cambios climáticos, lo que permite simultáneamente mantener el mismo horizonte de planificación.

A la propuesta antedicha se suma el reconocimiento de la planificación como un recurso valioso de cualquier tipo de empresa, y sobre la necesidad de aplicarlo a las empresas agropecuarias a fin de lograr eficacia y eficiencia en su quehacer.

**Palabras claves:** planeamiento – administración agropecuaria – planes flexibles

## 1. Introducción

Este trabajo surge con motivo de una tesis doctoral, realizada bajo la dirección del Dr. Eduardo R. Scarano, con la finalidad de mostrar que cualquier intento de una administración eficiente debe comenzar con una correcta planificación.

La metodología de investigación se realizó mediante un análisis cualitativo con un enfoque analítico y empírico para sostener las propuestas, considerando no sólo los aspectos

---

\* Contador Público (UNLPam 1972), Especialista en Gestión Agropecuaria (UNLPam 1999), Profesor en Ciencias Económicas (UDA 2002), Magister en Gestión Empresarial (UNLPam 2006), cursando el doctorado en administración (UNaM 2013-2015) con tesis presentada para defensa. Docente de posgrado en UNLPam, UNLP y UNNE y JTP de Producción y Comercialización en la F.C.E y J. de la UNLPam. [estusanch@yahoo.com.ar](mailto:estusanch@yahoo.com.ar)

teóricos, sino cuestiones prácticas logradas como resultado de entrevistas a profesionales de las ciencias agrarias (ingenieros agrónomos y médicos veterinarios) y a productores agropecuarios; todos los cuales aportaron sus opiniones sobre métodos de trabajo, formas de administración, toma de decisiones y hechos relevantes sobre aspectos críticos de la planificación en las empresas pequeñas y medianas. Así mismo contribuyó de manera importante la experiencia del autor como productor agropecuario por más de cuarenta años y como asesor de empresas agropecuarias por igual lapso de tiempo.

En consecuencia el objetivo general de este trabajo es demostrar la necesidad de que la planificación en las empresas agropecuarias, debe ser dinámica y flexible con la finalidad de adecuar los planes a los cambios de precios, tanto de los insumos como de los productos a vender, y a las variaciones climáticas; por lo tanto, como objetivos específicos nos proponemos:

- Conceptualizar a la administración y sus procesos.
- Verificar el empleo de los principios generales de la administración, como base de la administración agropecuaria.
- Observar las dificultades para planear.
- Reconocer los distintos tipos de planeamiento.
- Proponer formas de utilización del planeamiento agropecuario.

En principio debemos destacar que, si bien los productores agropecuarios mayoritariamente no tienen escrita su planificación, todos reconocen planes operativos de corto y mediano plazo de un modo tácito –fundamentalmente en los aspectos de producción– que intentan cumplir para un mejor resultado económico. Tal situación se ha comprobado aún en aquellas empresas unipersonales y familiares, de la denominada llanura pampeana.

También consideramos importante poner de relieve que este artículo no pretende abordar la administración agropecuaria en su totalidad, sino simplemente considerar aspectos relevantes del planeamiento agropecuario y su empleo como cuestión básica, y de apoyatura para intentar una administración más eficiente.

A los fines de este trabajo es necesario verificar algunos aspectos que consideramos importantes de la administración, y que actuarán como marco referencial en el desarrollo del mismo. Por ello creemos conveniente dar precisión a conceptos que, aun teniendo amplia difusión, pueden adquirir distintos significados o distintas interpretaciones según el

enfoque personal de cada uno o la metodología para abordar los problemas organizacionales.

## 2. Concepto administración

El concepto de administración difiere según los autores consultados. Así para Federic W. Taylor "... la administración es una disciplina científica que consiste en ciertos principios generales cuyo objetivo es el de asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado" (Fayol y Taylor, 1966: 23), sin embargo Henry Fayol la define como las funciones de "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" (Fayol y Taylor, 1966: 124).

Mientras algunos autores polemizan si es una ciencia, un arte o una técnica, Eduardo R. Scarano sostiene "... por lo tanto la administración es científica pero no es una ciencia... Tiene un propósito cual es aplicar resultados de investigación que permitan transformar una realidad y en ningún caso se queda con el conocimiento" (Alvarez Galves, 2011: 15).

Para Santiago Barcos la administración como **disciplina científica** es:

*un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado cuyo objetivo de estudio son las organizaciones y la administración de éstas en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc.... conducidas o dirigidas por individuos o grupos que adoptan decisiones para alcanzar objetivos y satisfacer fines. (Barcos, 2009: 12).*

"Lo que en realidad interesa es analizar si en esta disciplina, fuera de toda discusión doctrinaria, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y los principios utilizados para cumplir con la función, son útiles y sirven para alcanzar los objetivos y las metas de la organización" (Sánchez, 2010: 27). Por lo que puede afirmarse que la administración se apoya en **principios científicos** demostrados,

*que deben ser aplicados y participan de la resolución de problemas y de cuestiones de desempeño, donde la técnica o praxis tiene un papel fundamental. También se sabe que hay personas que poseen ciertas condiciones innatas o naturales para cumplir eficazmente las funciones administrativas, por ello esta disciplina suele tener cierta semejanza con el **arte**. (Sánchez, 2010: 27).*

En síntesis una administración eficiente puede apoyarse en los tres pilares mencionados

(ciencia, técnica y arte) y depende de cada caso en particular qué porcentaje o cuota de ellos utiliza, según el contexto (interno y externo), el objetivo y la personalidad del administrador.

*La administración como disciplina tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones y se refiere al proceso de dirección de las mismas. Este proceso implica la combinación y la coordinación de los recursos para lograr ciertos propósitos; es entonces el conjunto de las etapas necesarias para lograrlos. Se trata de un proceso integral en el que se interrelacionan las diferentes etapas sucesivas que lo integran. (Álvarez, 2007: 26).*

Este proceso es aplicable tanto a una empresa, a una repartición pública, a un establecimiento educativo o a un centro de salud, por lo tanto se aplica a toda organización o a cualquiera de sus partes o niveles.

La administración resulta ser **un medio o instrumento** que se presenta como un proceso o manera sistemática de hacer las cosas, y tiene una función social ya que las organizaciones terminan siendo responsables de la calidad de vida, de la innovación, de la producción, del crecimiento económico y social y, finalmente, del desarrollo.

El aprovechamiento adecuado de los recursos o medios disponibles, con la finalidad de lograr las metas u objetivos resulta función irrenunciable del administrador.

De lo expresado podemos inferir que cualquiera sea la actividad o el tamaño de la organización, todas ellas son administradas, aun desconociendo los principios o fundamentos de su aplicación.

## **2.1. Procesos administrativos formales e informales**

Considerando a la administración como un proceso que lleva implícita la idea de alcanzar objetivos y metas, resulta evidente la utilización de estructuras y planes que requieren tipos, formas, diseños, etc. que contribuyen a ello. Por tal motivo surgen organigramas, que fijan autoridad y responsabilidad y su correspondiente delegación; allí se encuentran preestablecidos los niveles jerárquicos, las divisiones funcionales, el orden y las secuencias de trabajo, etc. Todo lo cual implica relaciones interpersonales y un orden formal que suele respetarse a "rajatabla" en algunas organizaciones o en ciertos sectores de las mismas.

Sin embargo, muchas veces, al analizar las interacciones sociales entre los miembros de una organización surgen relaciones interpersonales que conforman grupos originados en la preferencia de personas que buscan vincularse con otros individuos con los cuales comparten gustos culinarios, cuestiones deportivas, aspectos culturales, etc. Esta relación informal es el resultado del trastocamiento o desfasaje de la organización formal pretendida.

Por lo tanto la administración informal se genera en individuos que dan lugar a grupos de intereses, cuando ocurren acercamientos por compartir el espacio físico en el lugar de trabajo, vivir en la misma zona o barrio, practicar el mismo deporte o ser simpatizante del mismo club, tener las mismas preferencias, hobby o entretenimientos y cualquier otra cuestión extra laboral que genera simpatía y afinidad.

Hay quienes analizan el problema desde el punto de vista estructural sosteniendo que *la estructura informal que es la trama de relaciones entre las personas que comparten o no, uno o varios procesos de trabajo dentro de la organización. En ese sentido la estructura informal comprende aspectos referidos -o que tienen que ver- con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas y que no pueden ser determinadas por un diseño previo; son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.... La estructura total incluye lo formal y lo informal. Luego, los procesos de relación reales no siguen -totalmente- las líneas de interacción surgida de lo formal sino que se entremezclan con las relaciones informales conformando un patrón transparente que puede llegar a ser opaco (Paolini y Álvarez Galves, 2011: 129).*

Lo que interesa es poder determinar qué repercusión puede tener la administración informal sobre la administración formal y en tal sentido H. F. Álvarez expresa:

*La organización informal tanto puede contribuir a una mayor eficiencia organizacional como provocar disfunciones. En el primer caso puede ayudar a realizar las diferentes tareas, aliviar las tensiones que crean las relaciones formales, compensar las fallas de diseño de la organización formal y mejorar las comunicaciones. En el segundo caso, puede hacer que el comportamiento organizacional no sea predecible ni controlable, puede atentar contra los objetivos de la organización o elevar los costos. (Álvarez, 2007: 382).*

En consecuencia al observar, analizar o diseñar la administración formal de una empresa, no podemos evitar el diagnóstico de la administración informal y la forma como ésta incide en la primera. Para el caso que se determine efectos negativos sobre la empresa

es necesario, desandar el camino o buscar las formas y los medios para convertirlos en hechos positivos para la organización.

En nuestra opinión en todo tipo de empresa, pequeña o grande, simple o compleja, co-existen en mayor o menor grado la organización formal e informal y, por lo tanto, hay convivencia. La convivencia de la organización formal e informal se verá atravesada por la cultura de la organización bajo análisis.

## **2.2. Fuentes de la administración general como sustento de la administración agropecuaria**

Cualquier tipo de organización, persiga o no fines de lucro, tiene la necesidad de ser administrada y dentro de estas organizaciones existen las empresas que pueden ser industriales, comerciales, de servicios, mineras, forestales o agropecuarias, sin perjuicio de las combinaciones de estas actividades en una sola empresa, cuando incursiona en distintas áreas de la actividad económica.

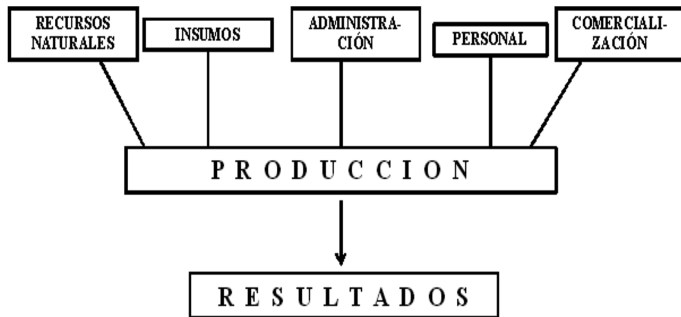
En consecuencia no hay dudas que las empresas dedicadas a la actividad agropecuaria, tiene necesidad de una administración eficiente; sin embargo es frecuente (sobre todo en empresas pequeñas y medianas) poner el acento o dar prioridad a la función de producir.

Los procesos de producción no constituyen aspectos problemáticos en la gestión de la empresa rural. Tradicionalmente el productor agropecuario se ha preocupado por mejorar rindes y calidad. Es muy competente en la gestión de su función de producción." (Duran, R y L. Scoponi, 2009: 91).

En tal sentido se pone tanto énfasis en ese sector de la empresa, que las demás funciones se observan como compartimentos estancos y sin vinculación entre ellos, o pasan a segundo orden y, en muchos casos, los muy buenos resultados de la producción se ven sensiblemente disminuidos por errores o falta de sincronización con las demás funciones.

Gráficamente mostramos la manera de cómo son gestionadas estas empresas con una visión muy parcializada (Gráfico N° 1)

**Gráfico N° 1**  
**ENFOQUE EN LA FUNCIÓN PRODUCCIÓN**



**Fuente:** Elaboración propia

Esta desconexión de las funciones vitales de la empresa, genera una fuerte ineficiencia que se traducirá, más temprano que tarde, en magros resultados económicos que pueden afectar la supervivencia de la empresa.

Desde nuestra perspectiva pensamos que el eje o centro de la actividad debe ser la administración y las demás funciones deben observar un vínculo estrecho a fin de generar resultados satisfactorios. La elevación y mejora de la producción es una condición necesaria pero no suficiente, para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos o metas propuestos.

Dicha visión se representa a continuación, a fin de dar claridad a lo expresado más arriba. (Gráfico N° 2)

**Gráfico N° 2**  
**ENFOQUE EN LA ADMINISTRACIÓN**



**Fuente:** Elaboración propia

En este enfoque los resultados serán producto no sólo de la mejor cosecha o la eficiencia en el engorde de animales, sino que surgirán de la ecuación de costos, que tiene que ver con la utilización de los recursos, la política de compra, el control de las finanzas, la forma y oportunidad de la venta, la eficiencia de la mano de obra, etc.; en síntesis será la consecuencia de la buena, regular o mala administración.

“Esta visión integral de la empresa, que existe en el modelo mental de negocio del productor, en la práctica puede desvanecerse si no se incorporan tecnologías de gestión administrativa que ayuden a plasmar las decisiones y planes en acciones.” (Duran R. y L Scoponi, 2009: 91)

Al mismo tiempo debemos considerar como imprescindible la utilización o el empleo de aquellas herramientas, que sugiere la administración general (para empresas de cualquier actividad, aunque muchas veces se ejemplifican con las industriales) con la adaptación que merezcan las empresas de la actividad agropecuaria.

Dicho de otra manera no existen para nosotros principios diferentes de administrar empresas según su actividad. Los principios vectores de la administración son útiles para todo tipo de empresa, los que deben adecuarse a la actividad principal de la misma, al tamaño y estructura de su organización, a la cultura empresarial y a los objetivos fijados.

### **2.3. Características propias de la administración agropecuaria**

Con la convicción de que los principios generales de administración son aplicables a las empresas que tienen por objeto la actividad agropecuaria, es importante señalar las particularidades de la administración agropecuaria que resultan de las características de este tipo de empresas.

En primer lugar debemos referirnos a los riesgos de la actividad agropecuaria. Al respecto corresponde realizar la distinción entre riesgo e incertidumbre; en general toda actividad económica implica tomar riesgos y ellos suelen ser marcadamente importantes en las empresas agropecuarias, aunque algunos pueden ser asegurable, están dentro del negocio y deberán ser proporcionales al beneficio esperado.

Por su parte la incertidumbre agrega un factor condicionante de carácter aleatorio e imprevisible que altera o modifica los escenarios imaginados o las reglas de juego iniciales, tal es el caso de intervenciones estatales, cuando no son políticas de largo plazo que alien-



tan o desalientan determinadas producciones; sino que ocurren intempestivamente ante situaciones coyunturales. En la medida de lo posible hay que evitar tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, cuando se ignora la forma o el desarrollo de una determinada producción o el desempeño de los mercados futuros para esos bienes.

Con relación al riesgo es lógico considerar que a mayor riesgo mayor beneficio, en ese sentido la ganadería vacuna normalmente genera menor utilidad y la agricultura una ganancia superior, en estrecha vinculación con el riesgo asumido en una o en otra actividad.

Al mismo tiempo es conveniente destacar que la actividad agropecuaria en general tiene dos tipos de riesgos el climático y el de precios. En el primero se presenta de dos maneras:

a) Las variaciones dentro de las condiciones climáticas denominadas normales (vientos, precipitaciones, temperaturas, etc.). Por ejemplo: lluvias escasas o abundantes, heladas tempranas o tardías, etc.

b) Las condiciones climáticas imprevistas o fuera del estándar o media para la zona, por ejemplo: nieve, vendavales, granizo, etc.

El segundo tipo de riesgo, con relación a los precios, se puede encontrar en la compra o en la venta.

a) En la compra cuando se modifican, generalmente con un aumento, los precios de los insumos sin que se modifiquen los precios de los productos a vender.

b) En la venta cuando bajan los precios de los productos finales o suben en una proporción menor que el incremento de los costos de los insumos.

A este respecto hay que recordar que el productor agropecuario no es formador de precios, sino que debe tomar los que el mercado determina.

Con relación al riesgo Peter Drucker sostiene

*una empresa tiene que tratar de minimizar el riesgo. Pero si su comportamiento está gobernado por la intención de escapar a los riesgos, terminará por encarar el riesgo más grande y menos racional: el riesgo de no hacer nada. Los riesgos, por muy importantes que sean no son campos de acción sino restricciones para la acción. Las acciones deben ser elegidas para maximizar las oportunidades. (Chiaradía, 2013: 1014).*

El riesgo existe en la actividad agropecuaria como consecuencia inevitable de ser una producción "a cielo abierto" y el primer eslabón de la cadena, como productor de commodities alejado del consumidor, tomando precios muchas veces referenciados en el mercado internacional. Si bien es imposible eludirlos, es necesario minimizar los riesgos en el mundo

de los negocios y ello implica un cambio de paradigma en esta producción tan tradicional y conservadora.

Otra característica a tener en cuenta en la administración agropecuaria es que la actividad se desarrolla con seres vivos, sean animales o vegetales y, en muchos casos, hay un ciclo biológico que respetar indefectiblemente. No resulta comparable producir botones o tornillos con una máquina, que producir leche en un tambo o carne en un feed-lot.

En muchas empresas no agropecuarias existe un flujo de dinero más o menos constante (aunque pueda haber ligeras variaciones estacionales), mientras que en la actividad agropecuaria los ingresos resultan, en muchos casos, en los momentos de zafra o cosecha, particularmente alejados varios meses de las erogaciones de los insumos. Por ello es fundamental una planificación financiera que permita a la empresa desenvolverse con comodidad frente a las instituciones crediticias y a los proveedores; no sólo para obtener los costos más bajos, sino también para evitar las ventas apresuradas y lograr precios más retributivos por su producción.

Al tener el suelo como recurso de producción, debe evitarse su degradación manteniendo su estructura y fertilidad, a fin de no generar un costo oculto que se traducirá en menor producción para el futuro. En consecuencia, la tierra como factor de producción puede perder valor, no ocurre así cuando se la considera un factor de especulación o como simple reserva de valor ante el deterioro del poder adquisitivo de la moneda.

En síntesis podemos afirmar que, metafóricamente hablando, la actividad agropecuaria **constituye una industria a cielo abierto** y por tal motivo presenta particularidades que es imprescindible tener en cuenta. Por ello, a pesar de que pueden utilizarse todas y cada una de las herramientas que la moderna administración ofrece, es necesaria una adaptación de las mismas porque la

*empresa, en el mediano y largo plazo, necesita de resultados positivos con el fin de sobrevivir y, si es posible, crecer y desarrollarse. Las pérdidas o resultados económicos negativos llevarán tarde o temprano a la desaparición de la empresa (Sánchez,2010: 16).*

### **3 La necesidad de planificar**

En muchas cuestiones personales y familiares queda demostrada la necesidad de tener un plan, un proyecto o una planificación. Tal es el caso de la construcción de una vivienda,

el inicio de una carrera universitaria, el desarrollo de un trabajo de investigación, la realización de un viaje de trabajo o placer, etc. Es esta última situación donde se pone de manera inequívoca la necesidad del planeamiento; pues, las vacaciones familiares reconocen al diálogo como eje para consensuar el destino, el tiempo de permanencia en el lugar, la movilidad a utilizar, el alojamiento, los recursos disponibles, etc. que les permita gozar de ellas de la mejor manera posible y sin sobresaltos.

Ahora bien, si para permanecer 7, 10 o 15 días junto al mar, en las sierras o próximos a un río, no dudamos de la necesidad de planificar previamente ¿podría administrarse una empresa sin la elaboración de un plan? La respuesta afirmativa es una posibilidad cierta, pero implica mayor riesgo y, en determinadas circunstancias, hasta incertidumbre.

Si bien es cierto que la planificación no garantiza el éxito o el logro de las metas, minimiza el margen de error y permite tener una guía o norte sobre el camino a seguir.

Respecto de este camino a seguir, la bibliografía es abundante con relación a actividades industriales, comerciales o de servicios, con gran vacío para empresas agropecuarias fundamentalmente para aquellas pymes que carecen de una infraestructura administrativa de cierta relevancia. En consecuencia, se intenta cubrir ese déficit proponiendo modelos y formas de aplicación, con suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios internos y externos de la organización.

### **3.1. El planeamiento**

La necesidad del planeamiento queda confirmada con lo expresado en el apartado anterior y a través de haber verificado diferencias importantes, en la gestión de aquellas empresas que lo realizan de manera sistemática

No obstante, podemos mencionar algunas razones que justifican la necesidad de planear, tales como:

a) El planeamiento es lo opuesto a la improvisación, cambiando la actitud reactiva por una actitud proactiva.

b) El planeamiento introduce orden y racionalidad al funcionamiento de la empresa.

c) El planeamiento no garantiza el éxito, pero minimiza la ocurrencia de errores.

d) El planeamiento posibilita asignar correctamente los recursos, generalmente escasos.

e) Por el apartado anterior se logra reducir costos.

f) "Permite eliminar prácticas obsoletas y la superposición de tareas..."(Duran R y L. Scoponi, 2009: 96)

Por ello es importante poder conceptualizarlo aunque fuere de una manera general. *La planificación puede ser entendida como una forma de toma de decisión acerca de cursos de acción futuros, por medio de la cual los administradores establecen los objetivos que dan un rumbo a la organización y asignan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. (Paolini y Álvarez Galves, 2011: 63)*

Por su parte Héctor F. Álvarez sostiene que *Los planes son las acciones que los miembros de una organización quieren llevar a cabo para lograr los objetivos. Se eligen cursos de acción posibles para la organización y sus partes, se trata de decidir con anticipación quién realizará las tareas, cómo hacerlas y en qué tiempo. (Álvarez, 2007: 186)*

Si la actividad agropecuaria se desarrolla como un medio de vida y no como un hobby, pasatiempo o terapia, es imprescindible que la empresa busque la supervivencia y, si es posible, el crecimiento y el desarrollo. A este respecto el planeamiento constituye una herramienta de la administración, que busca o intenta anticiparse y lograr interrelaciones más eficientes de los recursos presentes y futuros, para vender en el mercado productos con el costo más bajo sin perder la calidad del mismo. En el proceso de planificar hay que tener "...una alta predisposición a la acción" (Martínez Ferrario, 1995: 85) porque la gestión se mide por sus resultados y carece de sentido disponer de una voluminosa carpeta, bien ilustrada y con detalles de presentación, con planes que no se ejecutan.

Existe pues en la planificación un estrecho vínculo entre los escenarios presente y futuros, los medios o recursos, los objetivos, la acción o praxis y el control. Intentaremos explicar cada uno de estos ítems que nos permitirán darle mayor precisión al concepto de planificación.

El escenario presente es fácilmente observable y requiere de información veraz y oportuna para su descripción, sin embargo el escenario futuro no es predecible con facilidad, sobretodo reconociendo que el estado actual de las cosas no significa una proyección hacia el futuro en el mismo sentido o dirección; por lo tanto debe reunirse información adicional que permita "construir un escenario futuro..."(Martínez Ferrario, 1995: 91). Es posible que esta predicción tenga algún margen de error o que los hechos no se ajusten

exactamente a las previsiones efectuadas; pero constituye un valor agregado en la gestión empresarial cuando se ha inferido, aunque sea parcialmente, sobre el desarrollo de los futuros negocios.

Los medios o recursos, tanto materiales como humanos, del presente y los que se puedan lograr más adelante, son factores impredecibles al analizar y desarrollar un plan. No hay manera de concebir un plan de trabajo o el desarrollo de una estrategia, si no se conoce en profundidad los medios con que cuenta la organización y la forma y momento de obtener los que sean necesarios en el futuro.

Los objetivos, fines o metas son "...la esencia de la planificación porque fundamentan las decisiones y dirigen la actividad de la organización..."(Álvarez, 2007: 187). Es correcto pensar que puede haber distintas jerarquías de objetivos, según niveles decisionales, que además deben ser coherentes entre sí, realistas (sin exceso de optimismo o de pesimismo), realizables es decir que puedan ser ejecutables, más o menos cuantificables o evaluables y, por lo tanto, controlables. Lo expresado pone a los objetivos en el centro de la escena de la planificación, porque constituyen una guía del comportamiento organizacional para alcanzar los estados deseados o imaginados según un horizonte temporal.

La implementación de un plan se traduce en la puesta en marcha, en la acción, en la praxis o ejecución como eje del mismo; ya que, "...la administración eficiente se traduce en el desempeño, esto es en los resultados que permiten alcanzar los objetivos en el tiempo preestablecido y ello es lo evaluable"(Martínez Ferrario, E. 1995: 97).

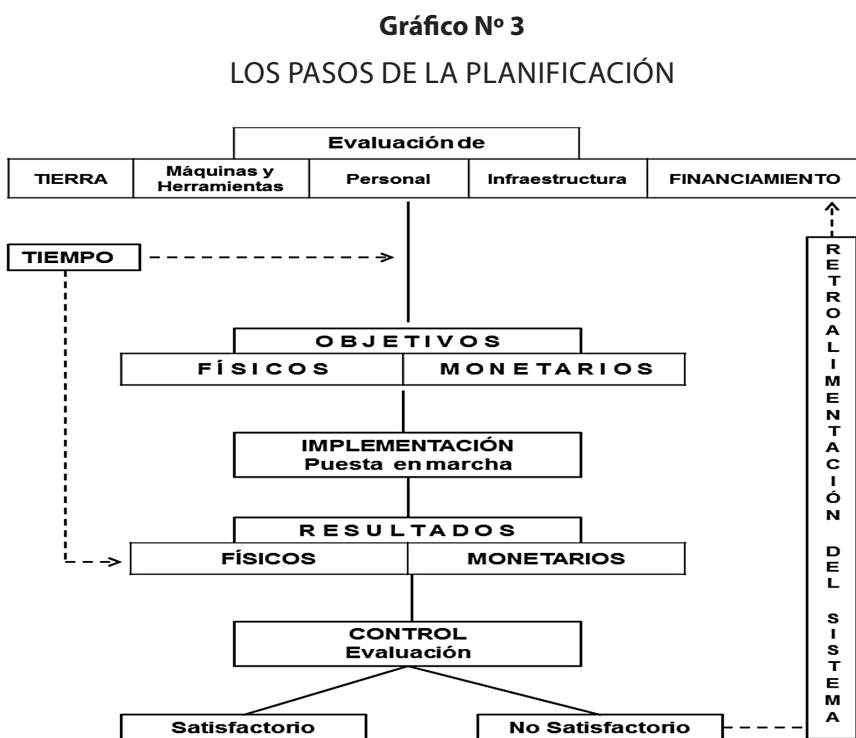
La evaluación surge del control, lo que permite determinar las diferencias entre lo planificado y lo realizado, como así también las causas o motivos que dieron origen a esas diferencias; que pueden ser de carácter positivo o negativo, según se hayan superado o no alcanzado las metas. Este control servirá como realimentación del sistema, permitiendo tomar nuevas decisiones de conformidad a lo observado.

En síntesis podemos conceptualizar, en términos muy generales, a la planificación como el camino a seguir para alcanzar, en plazos preestablecidos, los objetivos y metas fijadas,

*donde debe considerarse a la empresa agropecuaria como la realización no de hechos, acciones y/o actividades aisladas, sino como la realización de funciones interdependientes que se desarrollan de manera simultánea entre ellas y confirman la existencia sistémica de un modelo integrado. (Sánchez, 2010: 27)*

Por lo tanto la planificación supone el estudio y análisis de recursos, estructura, tierra, maquinaria, mano de obra, etc. (puede utilizarse el FODA), la fijación de objetivos, metas y resultados en un periodo de tiempo. Cuando la planificación se lleva a la práctica y se determinan desvíos entre lo previsto y lo actuado, una vez determinadas las causas de tales desvíos y su correspondiente feed-back, tenemos la seguridad que la **planificación no es estática sino dinámica**; ya que requiere, según los niveles, ajustes más o menos frecuentes, confirmando o modificando objetivos, recursos o procesos.

Lo expresado hasta el momento sobre planificación puede mostrarse esquemáticamente de la siguiente manera (Gráfico N° 3):



**Fuente:** Elaboración propia

En nuestra opinión como la actividad agropecuaria, sobre todo en la planificación operativa, se guía por los ciclos productivos hay necesidad en muchas oportunidades de reelaborar la planificación atendiendo a cuestiones climáticas, sanitarias o de mercado que dan a la misma un carácter dinámico.

### 3.2. Dificultades para planear

A pesar de disponer, según lo expresado en el apartado anterior, de un buen diagnóstico no resulta sencilla la tarea de planificar y ofrece a primera vista algunas dificultades, que es necesario tener en cuenta.

a) Como el planeamiento es preveer el futuro que, sin duda alguna, resulta un hecho incierto; debemos considerar cuál será la manera de preveer ese futuro con el menor margen de error posible.

En algunas circunstancias los empresarios agropecuarios, toman decisiones en base a hechos sucedidos en el pasado o que tienen lugar en el presente; sin embargo no siempre estos hechos se repiten en el futuro más o menos próximo. Así suele suceder con la producción de proteínas alternativas a la carne vacuna, cuyos excelentes precios de una temporada estimulan la producción generando una sobreoferta, que tiene como resultado una estrepitosa caída en los valores de venta.

Otros entienden que el futuro deseable debe ser construido por la organización, lo que en algunas industrias puede tener aplicación no es transferible al sector agropecuario, que produce commodities y se fracasa en el intento.

Por lo tanto, lo más razonable resulta la aplicación de imaginar o construir, con el mayor grado de razonabilidad posible, los escenarios futuros en que deberá desenvolverse la empresa. Porque "las actividades de las empresas se desarrollan dentro de un contexto espacio-temporal, que presenta determinadas características que lo hacen especial y único. Este contexto particular se denomina escenario" (Pungitore, 2003: 46). Del escenario no sólo es importante su descripción, sino también analizar y comprender su dinámica, su evolución, su conducta y su destino.

De esta manera la empresa podrá analizar de un modo racional sus posibilidades, considerando debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas y, en función de ello, se describen los escenarios futuros con tres alternativas: la más probable, la más pesimista y la más optimista. Por ejemplo: que el precio internacional de la soja, para la próxima campaña agrícola, sea de u\$s 450, u\$s 410 o u\$s 480 por tonelada respectivamente. Los valores anteriores, citados sólo a título de ejemplo, pueden tomarse sobre el escenario de la próxima campaña agrícola según contexto interno y externo, modificado en más o menor 8 a 10 % para las expectativas optimista o pesimista.

Una manera práctica de construir escenarios futuros consiste en dividir en subescenarios en base a grandes temas, tales como: político, económico, socio-cultural, legal, tecnológico y competitivo. Así en el aspecto político se puede analizar la performance de los distintos partidos políticos ante posibles cambios de gobierno, la composición de las autoridades legislativas, posibles integrantes del gabinete, etc. En el ámbito económico se pueden prever las variables macro: la distribución de la renta, la capacidad de ahorro, la presión tributaria, etc. En el subescenario socio-cultural deberá verificarse el estilo de vida, los hábitos de consumo, nivel cultural, etc. en la cuestión legal se debe considerar las leyes vigentes a o entrar en vigencia que favorezcan o dificulten la actividad, las disposiciones sobre medio ambiente, control forestal, etc. En cuanto a la tecnología corresponde analizar los desarrollos científicos, la innovación, las investigaciones que se están realizando y grado de avance, etc. En el subescenario competitivo se analizarán las fuerzas de la competencia, el desarrollo de los mercados, la estructura de precios, etc.

La sumatoria de los subescenarios permite formular el probable escenario, que podría surgir en un tiempo determinado, con la finalidad de planificar hoy.

b) El plazo del planeamiento constituye otra dificultad a superar. ¿Por qué periodo planificar? ¿un semestre? ¿un año? ¿un quinquenio? o ¿en determinadas circunstancias y faz operativa por el ciclo productivo?

Sin que exista unanimidad de criterios entre distintos autores, es usual hablar de corto, mediano y largo plazo, lo que mucha veces depende del proyecto, de los objetivos y del ciclo de producción en la actividad agropecuaria y también del país en que se desarrollan los negocios, considerando factores tales como: institucionalidad, estabilidad económica, legislación en general, sistema tributario, políticas de exportaciones, etc.

Para nuestro país parece razonable considerar como corto plazo hasta un año, mediano de más de un año y hasta tres años y largo plazo de más de tres y hasta diez años, aunque es posible entender -en algunas circunstancias- el mediano plazo hasta cinco años, siendo de allí en más largo plazo. La brevedad del tiempo en la República Argentina resulta de cierta inestabilidad económica y, a veces, política del país.

c) Otra dificultad para realizar una correcta planificación la constituye, en nuestro país, los procesos inflacionarios más o menos agudos y con alguna frecuencia, que complican la determinación de los costos, de los ingresos y -como consecuencia- de los resultados.

Efectivamente, en determinados niveles de la empresa es necesaria la cuantificación



del plan y ello puede hacerse con cierta aproximación en cuanto a las unidades físicas se refiere, pero no resulta tan claro determinar los valores monetarios de estas unidades físicas por los cambios de precios tanto para los insumos, como para la producción.

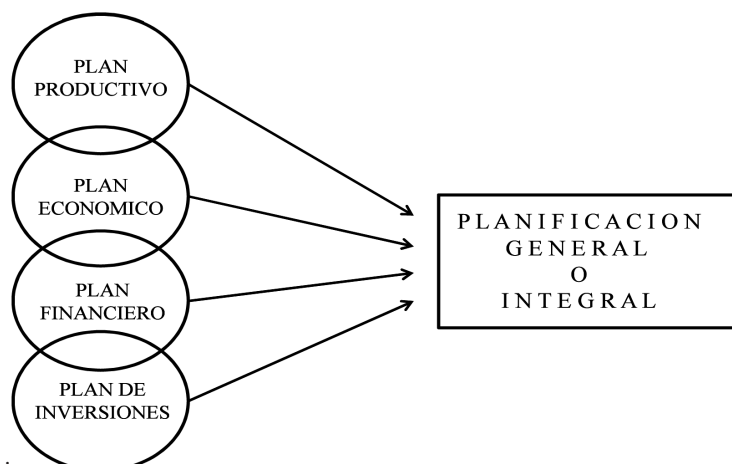
Así podemos determinar los kilogramos de hacienda a obtener en un feed-lot o la cantidad de trigo a cosechar, dadas ciertas condiciones climáticas; pero muchas veces resulta difícil prever a qué precios se venderá esa producción. Lo mismo ocurre con los insumos, se podrá calcular los kilogramos de semilla, los litros de combustible y las horas-hombre de trabajo para una labor, pero resulta incierto fijar un precio para estos factores componentes del costo.

d) Por otra parte no existe un criterio uniforme, si realizar planes globales o planes parciales. Muchos sostienen que los planes deben ser globales, abarcan a empresa en su totalidad; mientras que hay autores que se inclinan por la necesidad de planes parciales, por ejemplo, relacionados con las áreas funcionales: producción, finanzas, comercialización, etc.

En nuestra opinión consideramos igualmente válidos y necesarios a los planes parciales y globales. Los primeros permiten preparar presupuestos más certeros y acotados, que se traducirá luego en un seguimiento y control más estrecho; pero ellos deben ser parte integrante de una planificación global, que comprenda a toda la empresa, para que cada área no actúe de manera inconexa y forme parte de un sistema integrado.

En tal sentido, resulta conveniente realizar un Plan Productivo, un Plan Económico, un Plan Financiero y un Plan de Inversiones e integrarlos en la Planificación general. Lo expresado se muestra en el siguiente esquema (Gráfico N° 4)

**Gráfico N° 4**  
INTEGRACIÓN PLANES PARCIALES Y TOTALES



**Fuente:** Elaboración propia

e) Finalmente tendrá fuerte incidencia en la planificación el nivel de riesgo que se desea asumir. En la actividad agropecuaria es conocida la mayor rentabilidad de la agricultura (con mayor riesgo, sobre todo climático) respecto de la ganadería, sin embargo muchas optan por esta última por el menor nivel de riesgo. A su vez la ganadería bovina permite actividades de cría, invernada o ciclo completo, con ventajas y desventajas para cada una de ellas.

Otra alternativa de bajar riesgos puede ser la de diversificar cultivos, en lugar de apostar a uno solo, a pesar de que se pierda economía de escala. Por lo tanto la toma de riesgo es una cuestión subjetiva y personal, que repercutirá de una u otra manera en la planificación; en consecuencia no existe una fórmula o manera aconsejable de realización

### **3.3. El horizonte del planeamiento**

El horizonte del planeamiento se vincula con la conocida expresión de corto, mediano y largo plazo. Es decir, guarda relación con el momento hasta el cual se extiende la planificación o, si se prefiere, es el límite de nuestra visión futura.

El horizonte de planificación varía según "el tipo de organización, el comportamiento de los recursos y el tipo de actividad de que se trate" (Álvarez, 2007: 201).

El período más breve está dado por el ciclo operativo de una empresa y es tiempo en que la misma adquiere los insumos, logra el producto, lo coloca en el mercado, percibe el precio y paga a sus proveedores (si no lo hizo antes). En la actividad agropecuaria este período de tiempo o ciclo productivo, difiere de la actividad agrícola a la actividad pecuaria. A su vez en la primera existen diferencias según el tipo de cultivo: no es lo mismo trigo, que girasol y menos aún manzanas, que olivos. En la segunda actividad hay notables diferencias entre producir cerdos, lanares o vacunos y de estos últimos varía de manera importante si se hace cría, invernada o ciclo completo.

Las diferencias apuntadas para el período más breve tienen efecto también sobre lo que se considerará mediano y largo plazo. No obstante como adelantamos hay cierto consenso en dividir genéricamente en años, tomando hasta un año para el corto plazo, de más de un año y hasta tres años para el mediano y de más de tres y hasta diez para el largo plazo.

El horizonte de planificación, como reaseguro de la improvisación, modifica sustancialmente el grado de detalle según el período de tiempo considerado. Así frente al largo

plazo el planeamiento intenta la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de la empresa, se ocupa de la estructura organizacional, define rumbos tales como la conservación del suelo o la responsabilidad social empresaria, etc.

En el mediano plazo la planificación se ocupa de la logística, de los recursos, de las fuentes de financiamiento, de la tecnología de producción, etc.; mientras que en el corto plazo se elaboran presupuestos, existe cuantificación física y monetaria de insumos y productos, mayor control concomitante entre gestión y producción, etc.

Cabe consignar que existe un vínculo muy estrecho entre el horizonte de planificación, los niveles de planificación que configuran los distintos tipos de planes y los niveles decisionales estratégicos, tácticos y operativos, lo cual puede mostrarse de la siguiente manera:

**Tabla N° 1**

**VÍNCULO ENTRE HORIZONTE, NIVEL Y DECISIÓN EN LA PLANIFICACIÓN**

Nivel Jerárquico	Horizonte	Decisión	Planificación	Grado de Detalle	Nivel de Riesgo
Alto	Largo	Estratégica	Estratégica	Muy bajo	Alto
Medio	Medio	Táctica	Táctica	Bajo	Medio
Bajo	Corto	Operativa	Operativa	Alto	Bajo

**Fuente:** Elaboración propia

**3.4. Particularidades del planeamiento agropecuario**

No existen dudas que la actividad agropecuaria tiene características particulares que, de alguna manera, condicionan el planeamiento o, al menos, deben observarse determinados factores con la finalidad de no incurrir en errores o costos innecesarios. Veamos estas particularidades de forma más o menos simple:

- En las empresas agropecuarias el proceso productivo tiene lugar con seres vivos, sean animales o vegetales, y los ciclos biológicos deben ser respetados. Si bien es cierto que algunos procesos pueden acelerarse, por ejemplo el engorde a corral o feed-lot; otros son inmodificables por el hombre, tal es el caso del período de gestación de una vaca. La eficiencia de los recursos hace necesario la optimización de los procesos y por ello es imprescindible el conocimiento de los ciclos biológicos.

- El productor agropecuario no es formador de precios, sino tomador de los mismos. Es el mercado quien determina los precios de la producción y, en muchos casos, las condiciones de pago; en consecuencia la empresa agropecuaria tiene que operar decididamente para reducir costos, como única manera de mejorar su rentabilidad.

- Los factores climáticos y ambientales generan un fuerte impacto en los resultados de las empresas agropecuarias, ya que tienen incidencia doble sobre la producción. En primer lugar a través de las condiciones normales de temperatura, vientos, precipitaciones, etc. de la zona o región y las variaciones o inestabilidades de un año a otro. En segundo lugar por aquellos fenómenos circunstanciales o atípicos para la zona que, la mayoría de las veces, tienen carácter desfavorable para el proceso productivo, por ejemplo: granizo, inundaciones, etc.

Es incuestionable que los factores antedichos condicionan la planificación y obligan, en muchas oportunidades a reformular la misma atrasando, adelantando o suprimiendo labores o actividades

- La tierra como sustrato de producción de muchas actividades agropecuarias (excepto hidroponía o avicultura y apicultura) tiene una fuerte incidencia en los resultados de las empresas, por lo siguiente:

- a) La producción depende de las condiciones edáficas del suelo, de su estructura y su fertilidad y del manejo que se haga del recurso.

- b) Siendo la tierra un recurso limitado, el destino de un lote o potrero para un cultivo determinado, significa dejar de hacer otro en el mismo lugar, es decir son excluyentes.

- c) Está afectada por la ley de los rendimientos decrecientes. El agregado de nuevos insumos (por ejemplo: más semillas por hectárea) elevará proporcionalmente menos la producción.

- d) Mantener la sustentabilidad productiva en el tiempo implica incremento de costos por el agregado de fertilizantes o por rotación de cultivos menos rentables; salvo -claro está- que se opte por pagarlo con menor producción en el futuro.

En síntesis, el uso del recurso suelo constituye un factor primordial en la planificación y, en función de la idea más o menos conservacionista que se adopte, se determinaran los costos de producción.

### 3.5. Distintos tipos de planeamiento

La bibliografía muestra distintas clasificaciones del planeamiento, sin embargo en la realidad organizacional lo más corriente resulta la categorización por nivel jerárquico en estrecha vinculación con el horizonte. Así nos encontramos con planificación estratégica, táctica y operativa.

#### a) Planeamiento estratégico

*...que la política de los negocios es una mezcla de metas y propósitos, de impedimentos y obstáculos, de riesgos y oportunidades, recursos y aplicaciones, información y deformación del entorno que sirve de contenido de la decisión estratégica en el tumulto de la competencia (Álvarez,2007: 137).*

Es indudable que toda empresa, implícita o explícitamente formulada, tiene una política general.

¿Qué expresa la política de una empresa? Expresa el pensamiento global sobre los negocios, los mercados, los productos, la financiación, las relaciones humanas de la organización y de todos los factores claves de la empresa. La política, por lo tanto, es el conocimiento de la conducción hacia los fines perseguidos. Para ello es necesario un pensamiento estratégico, a través de mentes creativas encarnadas por la dirección de la organización.

La dirección y pensamiento estratégico supone un horizonte temporal de largo plazo, que intenta priorizar las necesidades de la empresa por sobre la de sus miembros y hasta de sus áreas funcionales. Reconoce un entorno o contexto externo cambiante, por lo que debe buscar flexibilidad en cualquier tipo de planificación.

Entendemos que no hay conflicto entre pensamiento estratégico y planeamiento estratégico como lo afirma Héctor F. Álvarez, si bien coincidimos en que "los planes rígidos no funcionan"(Álvarez,2007: 132). La ineficiencia pues, no está en el planeamiento estratégico sino en su rigidez. Por este motivo estamos convencido de la necesidad de planes flexibles que se vayan adaptando no sólo a las circunstancias cambiantes del entorno, sino también a las cuestiones internas de personal, de adopción de nuevas tecnologías, de diversificación de productos, de desarrollos alternativos, etc., que exigen reescribir la visión y la misión, fijar nuevos propósitos, realinear recursos,

etc. con la finalidad de la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

En este sentido y con lo manifestado anteriormente consideramos útil al planeamiento estratégico como una manera de trazar un camino (no necesariamente recto) en busca de **ideales**, como fines a lograr en el largo plazo, considerando un ambiente de alto riesgo y hasta cierto grado de incertidumbre, respondiendo a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿qué debería ser nuestro negocio? ¿existen posibilidades de nuevas unidades de negocios? ¿es conveniente iniciar, mantener, incrementar, reducir o eliminar en la actividad?

*En consecuencia el planeamiento estratégico no debe ser cuantificado; dicho de otra manera asignarle valores, a causa de la extensión de la planificación, la modificación del poder adquisitivo de la moneda y los probables cambios en el contexto interno y externo de la empresa. (Sánchez, 2010: 92).*

Por lo tanto, en la planificación se tendrá en cuenta la visión, la misión, los valores y la cultura organizacional y las principales estrategias a desarrollar que, en la empresa agropecuaria, debe responder a los siguientes interrogantes:

“¿Qué producir? ¿Cómo producir? ¿Cuánto producir? ¿Dónde producir? ¿Cuándo producir? ¿Con qué y con quiénes producir? ¿Para quién producir?” (Martínez Ferrario E. 1995: 99)

## **b) Planeamiento táctico**

Un ejemplo para diferenciar lo táctico de lo estratégico lo ofrece el escenario militar con relación a una guerra, así

*el combate está compuesto por un número más o menos grande de actos aislados, cada uno complejo en sí mismo, que llamamos encuentros... y que forman nuevas unidades. Surgen de aquí dos actividades diferentes: preparar y conducir individualmente esos encuentros aislados y combinarlos unos con otros para alcanzar el objetivo de la guerra. La primera se llama táctica y la segunda se denomina estrategia (Pungitore, 2003: 52).*

El planeamiento táctico está comprendido dentro del planeamiento estratégico con la fijación de ideales. En este caso los fines que se pretenden alcanzar son objetivos u objetivos intermedios, adecuado al tiempo y los recursos disponibles para su logro. “Son planes funcionales o de las áreas...” (Álvarez, 2007: 233) a fin de optimizar los resultados según las políticas fijadas en el planeamiento estratégico. En otras palabras, el

planeamiento táctico intenta hacer realidad los sueños del emprendedor o la visión de los directivos, con análisis y evaluación de objetivos, recursos y contexto interno en un período más breve de tiempo.

El planeamiento táctico debe buscar la sinergia funcional, elaborando planes o programas de trabajo con la finalidad de administrar los recursos: tierra, personal, maquinaria, tecnología, disponibilidades, etc. de la forma más ventajosa posible para la empresa.

“De esta manera se trata de determinar la forma en que la empresa pueda optimizar el uso de los recursos comprometidos en la planificación estratégica en función de los objetivos perseguidos. Es una planificación más detallada...”(Duran, R y L. Scoponi. 2009: 103) que la estratégica, pero no es cuantificada como en el nivel operativo.

Por este motivo en el planeamiento táctico se preparan **planes**, como cursos de acción a seguir de manera orgánica, y **programas** que sincronizan de manera secuencial y cronológica a cada actividad, asignando recursos, equipos, personal, insumos, etc.

En este caso el grado de detalle llega a estudiar el lugar de las labores, la rotación de cultivos, el uso de herbicidas o de fertilizantes, la tercerización o no de operaciones, los medios de transporte para insumos y productos, las formas y tipo de almacenaje (fijos, transitorios, etc.), los mercados y la comercialización, con valores estimados para ingresos y egresos.

### **c) Planeamiento operativo**

El planeamiento operativo es la última etapa de la planificación, es el de plazo más breve y encuadra dentro del planeamiento táctico. En él se fijan **metas** para el corto plazo y que se ejecuta dentro de la operatividad de la empresa en base a los recursos o medios presupuestados. En la ejecución presupuestaria el nivel de detalle es superior al planeamiento táctico, con riesgo decisional bajo, con actitud conservadora y de carácter más reactiva que proactiva.

Podemos citar como tareas fundamentales del planeamiento operativo, en las empresas agropecuarias, la elección de los potreros o lotes, decidir sobre los métodos o procedimientos de trabajo, buscar la eficiencia de la maquinaria y el personal, definir tipo y forma de labores, eliminar los tiempos muertos, reducir la capacidad ociosa, elegir la genética a utilizar, conservar la infraestructura de trabajo, intentar la motivación del personal, prevenir accidentes laborales y, en fin, todo cuanto contribuya a mayor eficacia y

eficiencia de la empresa, con el objetivo prioritario de mantener o mejorar los resultados.

En nuestra opinión es conveniente actualizar esta planificación de manera trimestral con la finalidad de mantener siempre el mismo horizonte temporal. Así, por ejemplo transcurrido un trimestre es razonable agregar otro para que continúen siendo doce los meses y se adecuarán -si corresponde- los valores de los nueve restantes. De esta manera la planificación presenta flexibilidad, adecuación presupuestaria y climática (adelantando o atrasando labores) y resulta un recurso útil a los fines y objetivos de la empresa, en lugar de una hermosa carpeta muy bien presentada que puede estar alejada de la realidad.<sup>(\*)</sup>

#### **4. Síntesis de las entrevistas a profesionales y productores**

Con la finalidad de conocer en profundidad la manera de trabajo de los productores agropecuarios y la visión de los profesionales del sector, realizamos entrevistas que nos permitieron la observación "in situ" para verificar la forma de operar y de gestionar, analizar cuestiones económico-financieras, determinar modos de comercialización, la manera de producir y, en síntesis la forma de administrar un negocio complejo que, a primera vista, pareciera que no lo fuera.

En las entrevistas a los profesionales de las ciencias agrarias, con heterogeneidad de edad y dedicaciones profesionales distintas, logramos respuestas categóricas que describen de manera fehaciente la interacción con los destinatarios de los servicios.

La principal observación que encontramos entre los productores ganaderos, es que dan prioridad a la cuestión productiva y ello constituye el eje, sobre el cual giran las funciones de la empresa; en lugar de colocar en el centro de la escena a la administración, lo que permitirá -sin dudas- gestionar con eficiencia a la empresa de manera sistémica. La primera forma de gestionar, provoca una desconexión de las funciones vitales de la empresa que, muchas veces se traducen en magros resultados económicos que pueden llegar a afectar la supervivencia de la misma.

A través de visitas realizadas a establecimientos ganaderos, hemos observado un gran déficit en su infraestructura, particularmente en las instalaciones para trabajar con

---

<sup>(\*)</sup> Al exponer en el XXVII Congreso Nacional de ADENAG mi trabajo "Bases para un cambio organizacional en Empresas Agropecuarias" (junio de 2011), esta propuesta generó un rico debate que mereció el reconocimiento del Dr. Enrique G. Herrscher, al expresar que lo tendría en cuenta para su próximo libro.



la hacienda (corrales, manga, yugo, cargador, etc.); donde casi el 85 % tiene instalaciones con relativa precariedad, sea por utilizar materiales de baja calidad, por errores de diseño, por falta de mantenimiento o por obsolescencia. Al respecto pensamos que algunos productores confunden inversiones con gastos, hecho que fue corroborado por uno de los profesionales entrevistados.

Con relación a la comercialización de los productos, sean animales para invernar o para faenar, verificamos que un alto porcentaje de ganaderos tienen tercerizada la venta, dejándola en manos de comisionistas o consignatarios, lo que se traduce en un incremento de sus costos. Al mismo tiempo otorgan poca o nula importancia a la compra de insumos u otros bienes o servicios, sin advertir de la importancia de generación de costos al inicio de la faz productiva.

Dentro de la administración la planificación en general, con distintos horizontes temporales, y la planificación financiera, son elementos ausentes en los productores entrevistados. Por otra parte, los profesionales entrevistados manifiestan mayoritariamente que los productores agropecuarios, con cualquier actividad administran deficientemente sus empresas (lo que califican de regular). Respecto de la planificación financiera, su ausencia no les permite aprovechar situaciones favorables, ante el cambio de los precios relativos; como así también evaluar las condiciones de liquidez de la empresa, que termina –en la mayoría de los casos- soportando costos financieros que se podrían haber evitado, de existir un plan.

## 5. Conclusiones

No tenemos dudas que los productores agropecuarios, de cualquier tamaño o actividad, poseen un plan en los aspectos productivos (tipo y época de labores, insumos necesarios, rotación de cultivos, racionamientos o suplementaciones estratégicas, etc.) no escrito y que intentan cumplir para mejorar sus resultados económicos. En consecuencia, todos tienen como eje principal a la **función producir**, sin considerar –muchos de ellos- la importancia de la comercialización, la financiación, etc. En nuestra opinión el producir bien (en cantidad y calidad) es condición necesaria, pero no suficiente en una correcta administración.

Por lo expresado las empresas agropecuarias deben escribir sus planes productivo,

económico, financiero y de inversiones e integrarlos posteriormente a una planificación general, al considerar a la planificación como herramienta de la administración; es un recurso valioso para cualquier tipo de empresa y las empresas dedicadas a la actividad agropecuaria no pueden, ni deben, sustraerse a ello con el fin de lograr eficacia y eficiencia en su quehacer.

Sin embargo, muchas empresas continúan con una forma de trabajo muy conservadora y tradicional, guiándose por la improvisación de manera casi regular y por la intuición personal, sujeto -muchas veces- a los avatares climáticos, sin reconocer la necesidad de la técnica de la administración para alcanzar sus objetivos.

Considerando la opinión de los profesionales del sector, que unánimemente coinciden en que las pequeñas y medianas empresas agropecuarias tienen una deficiente administración, resulta lógico proponer, como paso previo a cualquier intento de administración eficiente, planificar comenzando por escribir los planes de producción para ir avanzando gradualmente con los demás; así para una etapa posterior es importante los aspectos financieros (flujo de ingresos y egresos) y de inversión (las prioritarias y las menos urgentes).

El proceso de planificación no sólo resulta útil, sino relativamente sencillo, y los productores agropecuarios de cualquier tamaño o envergadura, con muy poca capacitación, están en condiciones de realizarla siguiendo un procedimiento secuencial que les permita visualizar los logros en el corto plazo.

Al mismo tiempo, debemos destacar la necesidad, para nosotros indiscutida, de la flexibilidad y la adecuación de insumos y producción en sus aspectos físicos y monetarios de forma trimestral, y mantener vigente un horizonte de planeamiento más o menos estable en cuando al tiempo, en cada uno de los niveles desarrollados. Esta actualización permitirá convertir en realidad a una herramienta básica o inicial de cualquier intento de administración eficaz y eficiente.

## Referencias

---

### Libros

Álvarez, H. E. (2007): *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Córdoba (R.A.): Ediciones Educator. 2º Edición.

Álvarez Galves, D. (2011): Citando a Scarano, E. R. por artículo "Status de la Administración" en *Conceptos de Administración*. La Plata (R.A.): Ediciones Haber.

Barcos, S. (2009): *Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la administración*. La Plata (R.A.): Ediciones Haber.

Chiaradia, C. et al. (2013): Citando a Drucker, P. por "Las fronteras de la administración" en *Tratado Agropecuario*. Buenos Aires (R.A.): Errepar. 2º Edición.

Duran, R. et al. (2009): *El gerenciamiento agropecuario del Siglo XXI*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Buyatti.

Fayol, H. y F. W. Taylor. (1966): *Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica*. México: Editorial El Ateneo. Edición.

Martínez Ferrario, E. (1995): *Estrategia y Administración Agropecuaria*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Troquel.

Paolini, N. A. y D. Álvarez Galves. (2011): *El proceso administrativo*. La Plata (R.A.): Editorial Haber.

Pungitore, J. L. (2003): *Planeamiento Económico y Financiero*. Buenos Aires (R.A.): Editorial Buyatti.

Sánchez, C. O. (2010): *Dirección, Administración y Gestión de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires (R.A.): Ediciones Cooperativa.

### Entrevistas

#### a) Profesionales

Galcerán, Luciano A. (Médico veterinario) Caleufú (La Pampa). 18/04/15.

GarcíaCasarrotta, Andrea L. de. (Médico veterinario). Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLPam. General Pico (La Pampa) 14/04/15.

García, Horacio. (Médico veterinario). Caleufú (La Pampa) 16/04/15.

Goyeneche, Pedro. (Ingeniero agrónomo – master) Subsecretario de Asuntos Agrarios de La Pampa. Santa Rosa (L.P). 22/04/15.

Guarraciono, Héctor Jarle. (Doctor en ciencias veterinarias). Residencia Corrientes respuesta por e-mails. 11/04/15.

Perez Fernández, Jesús. (Ingeniero agrónomo-doctorado) INTA Anguil (La Pampa). 25/04/15.

**b) Productores**

Audisio, Beatriz y Hnas. Arata (La Pampa). 02/03/15.

Assone, Henry M. Caleufú (La Pampa). 20/02/15.

Berger, Walter. Eduardo Castex (La Pampa). 26/02/15.

Bocasso, Osvaldo G. Caleufú (La Pampa). 20/02/15.

Canevari, Julio. Carro Quemado (La Pampa). 05/03/15.

Cayssials, Miguel Ángel. Caleufú (La Pampa). 20/02/15.

Cometto, Roberto Carlos. La Maruja (La Pampa). 18/02/15.

Donati, Walter. Ingeniero Luiggi (La Pampa). 24/02/15.

Ferrero, Juan Carlos. La Maruja (La Pampa). 18/02/15.

Ferrero, Oscar A. Pichi Huinca (La Pampa). 21/02/15.

Giraudó, Ricardo A. Arata (La Pampa). 22/02/15.

Jiménez, Esteban A. Luan Toro (La Pampa). 05/03/15.

Martínez, Hugo L. Arata (La Pampa). 22/02/15.

Salusso, Ariel Sergio. Caleufú (La Pampa). 20/02/15.

Sánchez, Hugo. Pichi Huinca (La Pampa). 29/02/15.

Scotto, Mabel E. Caleufú (La Pampa). 23/02/15.