

January 2006

Caracterización de procesos en empresas hortícolas de la sabana de Bogotá

Claudia Patricia Álvarez Ochoa
Universidad de La Salle, Bogotá, calvarez@lasalle.edu.co

Carlos Arturo Arango Almanza
Universidad de La Salle, Bogotá, carango@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

Álvarez Ochoa, C. P., y C.A. Arango Almanza (2006). Caracterización de procesos en empresas hortícolas de la sabana de Bogotá. *Equidad y Desarrollo*, (5), 95-107. <https://doi.org/10.19052/ed.359>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Caracterización de procesos en empresas hortícolas de la sabana de Bogotá¹

Claudia Patricia Álvarez Ochoa* / Carlos Arturo Arango Almanza**

RESUMEN

Ante la firma de los tratados comerciales y la inminente entrada de productos extranjeros que competirán con la producción nacional es necesario realizar una evaluación de las empresas con miras a determinar si existen las condiciones que permitan asegurar la competitividad. El sector agropecuario es un sector muy fragmentado, donde predominan las pequeñas explotaciones de tipo familiar que no disponen de suficientes recursos y mucho menos de una gestión que encauce el actuar hacia el mejoramiento, pero para ello es necesario el estudio de las empresas pertenecientes a aquellos sectores que presentan ventajas competitivas con el fin de determinar su estado para así proponer modelos que permitan una mejor gestión. En este artículo se presenta un análisis de las empresas pertenecientes a uno de los sectores con posibilidades de inserción en mercados externos como es el caso de las productoras de hortalizas de la sabana de Bogotá, el cual describe las principales características de sus procesos gerenciales, operativos y de soporte evidenciando su estado y posible contribución al logro de los objetivos de las mismas.

Palabras clave: empresas hortícolas, control de gestión.

CHARACTERIZATION OF PROCESSES IN HORTICULTURAL ENTERPRISES IN PLAIN LANDS OF BOGOTA

ABSTRACT

In front of the signing of trade agreements and the imminent entrance of foreign products which compete with national production, it is necessary to carry out an evaluation of the enterprises in order to determine if there are conditions to assure competitiveness. The agricultural sector has been fragmented. There predominate small family exploitations without enough resources and much less management to get improvement, so therefore it is necessary to study the enterprises belonging to those sectors with competitive advantages in order to determine their conditions and to propose for a better management. This article analyses some enterprises that are part of one of the most sectors with the highest possibilities of inclusion in external markets as it is the case of vegetables in the plain lands of Bogota. It describes the main characteristics of management and support processes making clear its conditions and possible contribution to reach the objectives.

Key words: horticultural enterprises, management control.

¹ Este artículo es resultado parcial de una investigación financiada por la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias y el Departamento de Investigaciones de la Universidad de La Salle.

* Ingeniera de Alimentos, Magíster en Administración. Docente de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: calvarez@lasalle.edu.co

** Ingeniero Agrónomo, Especialista en Gerencia Financiera. Profesor de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: carango@lasalle.edu.co

Fecha de recepción: octubre 30 de 2005

Fecha de aprobación: noviembre 30 de 2005.

INTRODUCCIÓN

La empresa agropecuaria se ha caracterizado por el poco manejo empresarial, las decisiones se encuentran limitadas en la gran mayoría al control de los aspectos técnicos y en segundo lugar al control de las variables de tipo financiero, dejando de lado factores como la sostenibilidad social y la ambiental, que hoy día adquieren una importancia cada vez mayor por cuanto se están convirtiendo en una exigencia de los consumidores.

En un modelo que propicia las exportaciones y la especialización en aquellos sectores que presentan potencialidades, podemos ver como para el caso del sector agropecuario, se han consolidado varios clústeres, y en la zona de la Sabana de Bogotá específicamente el de las hortalizas como productos para la exportación siempre y cuando se implementen sistemas de producción limpia que afecten lo menos posible al medio ambiente y que garanticen alimentos sanos para lo cual deberán estar certificados.

Las condiciones del mercado actual imponen a las empresas mayores retos y de allí la importancia que tiene el disponer de sistemas que permitan la adecuada toma de decisiones que encaucen el actuar de la empresa agropecuaria de tal forma que puedan ser competitivas ya no solo en los mercados nacionales sino también en los mercados externos y que para ello requieren del conocimiento de los requerimientos del mercado y la adaptación de las estructuras organizacionales de tal forma que permitan el logro de las estrategias que son posibles gracias a los procesos que en la empresa se desarrollan.

Este artículo es parte de una investigación tendiente a construir un modelo para el control de la ges-

tión para empresas hortícolas para lo cual es necesario identificar y caracterizar los procesos que se dan con el fin de definir los factores críticos de éxito y los indicadores que permitirán evaluar el desempeño.

Esta caracterización se ha realizado tomando como referencia la producción de hortalizas en la Sabana de Bogotá y como objeto de estudio se trabajaron 5 empresas a través de la técnica de entrevista y observación, complementando la información con la investigación realizada por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle en donde se analizó el clima organizacional presente en empresas de estas mismas características.

FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AGRÍCOLA

Como ha sido extensamente diagnosticado, una de las principales características de la actividad agropecuaria colombiana en general, es su poco manejo empresarial; por lo tanto, se hace necesaria una radical modificación en las relaciones de producción, de tal forma, que mediante esta modernización estructural, sus empresas puedan alcanzar niveles de competitividad que les permitan enfrentar con propiedad la competencia derivada de las políticas de apertura económica e integrarse cómodamente en los correspondientes tratados internacionales de comercio.

La prioridad es entonces sentar las bases para la competitividad del negocio agropecuario (y en este el agrícola), considerando en principio las estrategias competitivas que se manejan desde el marco institucional, que nos permitan comprender la necesidad de coordinar esfuerzos entre el sector público y el empresarial de tal forma, que articulada-

mente se asegure la competitividad de las empresas y por extensión, del país en su conjunto (competitividad sistémica):

- ◆ Diversificación de la producción, de tal forma que la competitividad no se centre en las pocas actividades agropecuarias que tradicionalmente han liderado la producción y su exportación, como es el caso del café, el banano y las flores.
- ◆ Integración de los diferentes eslabones de la cadena productiva, desde proveedores hasta consumidores incluyendo todas las instituciones y empresas de servicios de apoyo y sus *clusters*.
- ◆ Asociación y cooperación entre los productores como una forma de garantizar su acceso a los sistemas de mercadeo, financiamiento y apoyo en general.
- ◆ Construcción de redes de aprendizaje que permitan intercambiar las experiencias de empresas e instituciones que posibiliten la transferencia de tecnologías tanto duras como blandas.
- ◆ Innovación, referida no solo a la posibilidad de ofrecer productos nuevos al mercado, sino a la capacidad de aprovechar el conocimiento y desarrollar la habilidad de aprender en las empresas, para generar así una cultura de continuo mejoramiento.

Desde la empresa, los factores asociados a la competitividad de una empresa estarían centrados en dos aspectos internos: las características específicas del negocio, y su gestión.

Cuando nos referimos a la empresa agropecuaria, y en el caso de este artículo a la empresa dedicada a la producción de hortalizas, es claro en que tipo de negocio se está; el problema principal radica en cómo

gestionar la actividad, de tal forma, que la empresa sea realmente competitiva y pueda estar a igual nivel que sus equivalentes en otros países.

Por lo tanto, sin perder el referente externo, es necesario que a partir del entorno se descubran, definan y analicen al interior de la empresa, todos los aspectos críticos de tipo organizacional que por su decisiva importancia apuntan al mantenimiento del equilibrio en el funcionamiento interno y externo de ella, siendo definitivos para el aseguramiento de la competitividad y por ello mismo, haciéndose de mayor importancia la implementación de su control.

Retomamos en este trabajo el aporte del grupo Pymes de la Escuela de Administración de Negocios (EAN), que ha desarrollado un modelo para la modernización empresarial para Pymes, que aunque básicamente fue dirigido hacia empresas de servicios, comerciales o de manufactura, es evidente que los factores que en ella se contemplan son también prioritarios para las empresas agropecuarias.

Realizando su articulación con las estrategias que desde el marco institucional se tienen para las empresas agropecuarias y considerando las características del negocio y la gestión de la empresa, se identificaron los siguientes factores que pueden determinar la competitividad de las empresas hortícolas en un ambiente globalizado:

- ◆ Direccionamiento estratégico como el ejercicio permanente de pensar la empresa y hacer su planeación con miras a producir estrategias competitivas que originarán una nueva forma de concebir la organización y promoviendo por lo tanto, cambios en el pensamiento y en la cultura de la misma.

- ◆ **Gestión del conocimiento, la información e innovación:** el conocimiento es uno de los bienes más preciados de las empresas y como tal trasciende a los individuos y se convierte en un bien de la organización como ente social. Si el individuo aprende, la organización también lo hará y podrá entonces desarrollar estrategias que la identifiquen y posicionen, porque puede desarrollar capacidad de respuesta ágil, novedosa y oportuna a las necesidades del mercado.
- ◆ **Gestión de mercados y exportaciones:** es importante romper la barrera que ha centrado al agro-negocio en los aspectos de tipo productivo, evolucionando a un enfoque hacia el cliente y a la generación de valor agregado para este.
- ◆ **Gestión financiera:** debido a la falta de bienes atractivos para los intermediarios financieros para ser recibidos como garantías y por la escasa cultura de riesgo de nuestros productores rurales, en la empresa agropecuaria la inversión es hecha principalmente con los pocos recursos con que cuentan los dueños de la empresa; esta situación unida a su escasa visión de mercado, no favorece el crecimiento de la empresa. Es necesario replantear las funciones financieras básicas de la empresa, dejando el enfoque meramente contable, diseñando esquemas donde a través de la inversión y el financiamiento externo, se logre la adición de valor a través de la rentabilidad de las operaciones.
- ◆ **Gestión técnica:** es característico de las empresas agrícolas, su conocimiento técnico de la actividad y aunque existen falencias en los procesos productivos, es en este aspecto donde se cuenta con mayores fortalezas. Las grandes debilidades radican en la poca articulación de la actividad productiva con las estrategias de nego-

cio, prácticamente inexistentes denotando falta de coordinación en el negocio.

- ◆ **Gestión humana:** las cada vez más exigentes condiciones del medio hacen evidente el papel preponderante que juega el factor humano en la empresa. La gestión humana es actualmente una de las principales fuentes de ventaja competitiva, por cuanto es a través del trabajo de las personas que se logran los objetivos generales de la empresa.
- ◆ **Gestión del medio ambiente:** cada vez es más acentuada la presión de la sociedad en cuanto al efecto de la actividad empresarial sobre el medio, referido este no sólo al uso de los recursos naturales (principal componente en la actividad agrícola), sino también a los efectos sobre las personas y sus condiciones de vida; es notorio el crecimiento de la responsabilidad social de la empresa, especialmente de su obligación de dar cuenta de su relación con el entorno.

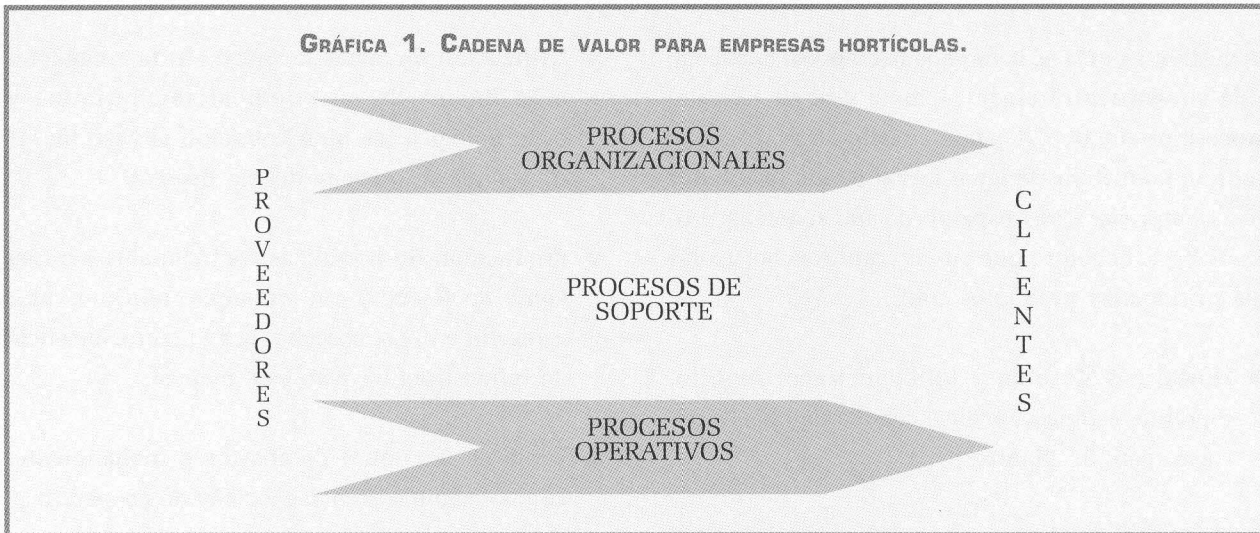
PROCESOS CLAVES EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE HORTALIZAS

Considerando los factores que determinan la competitividad en la empresa agropecuaria y las características de este negocio en particular (producción y comercialización de hortalizas), fueron establecidos los procesos claves que pueden determinar su éxito, así como su estado actual:

- ◆ **Procesos organizacionales:** direccionamiento estratégico, estructura organizacional.
- ◆ **Procesos operativos:** gestión técnica y gestión de mercados.

- ◆ Procesos de soporte: gestión del talento humano, gestión ambiental y gestión financiera.

En el siguiente gráfico se hace una representación de la cadena de valor típica de una empresa hortícola.



PROCESOS ORGANIZACIONALES

Son de tipo transversal y se convierten en la base de la empresa, con dos subprocesos: el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional.

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

En general es observable como la empresa hortícola no fija sus propósitos, objetivos y planes para alcanzarlos, y si los fija son de conocimiento del dueño, pero no de los empleados que contribuyen con su trabajo al logro de los mismos.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Este subproceso tiene que ver con todo el soporte organizacional que propicia el buen desempeño de la empresa; incluye las siguientes variables:

- ◆ Cultura organizacional: en las empresas hortícolas de tamaño medio este factor no es considerado en la gestión de la empresa. La investi-

gación realizada por Castellanos y Cusba (2005) evidenció la debilidad de la cultura organizacional en estas empresas y como esto no favorece su competitividad por cuanto el talento humano no participa y desconoce el objetivo de la empresa y el direccionamiento de las acciones que en ella se ejecutan.

- ◆ Estandarización de los procesos: según la investigación de Castro (2005) no existe en este tipo de empresas una verdadera definición de los procesos que permita asegurar el logro de los objetivos propuestos. Los procesos que la empresa maneja tienen que ver con la producción sin controlar las variables asociadas a ella.

- ◆ Innovación: también es un factor desconocido; las empresas ofrecen en el mercado los productos que tradicionalmente se han producido en las tierras que manejan y no se insinúan en ellas procesos de aprendizaje organizacional que permitan la innovación hacia el interior de las mismas.

PROCESOS OPERATIVOS

1. GESTIÓN TÉCNICA:

La gestión técnica es la esencia la empresa hortícola; toda su estructura organizacional gira en torno al proceso productivo, dejando de lado otras áreas que podrían contribuir de igual forma en los resultados de la empresa. Con respecto de los sistemas productivos se encontró que en las empresas hortícolas sus principales productos son:

- ◆ Hortalizas de hoja y tallo: lechuga, repollo, repollita, espinaca, acelga, cebolla de hoja, espárrago, perejil, cilantro.
- ◆ Hortalizas de flor y fruto: coliflor, brócoli, pepino, calabaza, calabacín, tomate (bajo invernadero), arveja, haba.
- ◆ Hortalizas raíces, tubérculos y bulbos: remolacha, zanahoria, rábanos, nabos, papa.

De conformidad con las formas de producción, se evidenció el predominio de las explotaciones tradicionales cuyas características básicas son:

- ◆ La carencia de los elementos básicos de planeación, tales como estudios de precios y mercados, de suelos y aguas; en algunos pocos casos se poseen planos de los predios, registros de realización de labores, utilización de mano de obra e insumos, producción y ventas.
- ◆ Deficiente infraestructura de riego y drenaje.
- ◆ Labores de cultivo realizadas sin el apoyo del asistente técnico, basadas en las experiencias de los productores homólogos o de las «modas» de momento.

- ◆ Aplicación de insumos sin ninguna consideración de su efecto en el ambiente o en el producto y por lo tanto en el consumidor.
- ◆ Utilización de aguas de riego sin la consideración básica de su composición química y bacteriológica (es bien conocido el caso de las fincas que se proveen del río Bogotá).
- ◆ Producción de hortalizas tradicionales para su venta en fresco y sin empaque, mínimo valor agregado en post cosecha, por lo tanto, ausencia de infraestructura para este manejo.
- ◆ Venta en la central de abastos principalmente, aunque algunas se han asociado en cooperativas y ofrecen sus productos a cadenas de supermercados.
- ◆ Financiación de las inversiones productivas con las ganancias anteriores y /o sus propios recursos (a veces provenientes de otras actividades); en algunos casos utilización de crédito de fomento (FINAGRO).

Las hortalizas de mayores áreas de cultivo bajo estas modalidades productivas son: lechuga, repollo, espinaca, zanahoria, remolacha, acelga y coliflor.

Subprocesos: en la gestión técnica se encuentran como subprocesos: preproducción, producción, cosecha y poscosecha.

Preproducción: Este es el conjunto de actividades que debe contribuir con mayor énfasis al éxito de la operación de la empresa hortícola. Sus principales elementos son:

- ◆ **Información:** constituye el punto de partida para el emprendimiento de cualquier plan de negocio. En las empresas tradicionales se adolece de falta de información histórica por la ausencia de registros técnicos, productivos y financieros. Es notoria también la ausencia de planos o cartas aerofotográficas en las que se puedan determinar los suelos (en su condición de uso y orografía) y aguas aprovechables, sus características y su procedencia.

En raras ocasiones se cuenta con estudios de fertilidad y estructura de suelos y por lo tanto desconocen los principios básicos para la determinación de su vocación productiva y su manejo en términos de conservación (manejo de la erosión, rotación de cultivos, entre otros).

- ◆ **Tecnología:** como se mencionó, la adopción de las diferentes alternativas tecnológicas depende de muchos factores; los niveles culturales de los productores, su capacidad económica, las características físicas y estratégicas del predio a explotar, el acceso a la asesoría técnica pertinente, la posibilidad de uso de maquinaria y equipos agrícolas para la preparación de tierras, la aplicación de agro insumos y riego, cosecha y labores de poscosecha.

Los factores críticos para la competitividad de este elemento de la etapa preproductiva están básicamente en las condiciones culturales de los agricultores y en la contratación de asistencia técnica especializada.

Los componentes básicos del aspecto tecnológico están en la escogencia de las especies y/o variedades a sembrar de conformidad con los climas y suelos, el manejo de los suelos, la distribución y protección de las aguas y el mejoramiento cultural de agricultores y trabajadores.

Se podría decir que además de la capacidad de adopción de nuevas tecnologías es necesario generar procesos tecnológicos propios acordes con todas las características de la empresa.

- ◆ **Insumos:** la definición de los insumos requeridos para la producción, sus dosis o volúmenes así como sus frecuencias de aplicación, dependen de los sistemas productivos adoptados. En las explotaciones tradicionales el problema básico se genera en los costos de adquisición, dado que en gran medida estos son bienes importados. En las explotaciones que proceden bajo criterios de protección del ambiente y de control sobre las residualidades tóxicas en los productos, estos insumos especiales son generados en la propia finca o suministrados por proveedores especiales que no muestran en el momento capacidad para el cubrimiento del este creciente mercado, por lo que se constituyen en factor de encarecimiento de los costos de producción.

Los insumos agrícolas tradicionales, en general, gozan de buena representación y aunque siempre están con tendencia alcista de sus precios, son de relativa facilidad y oportunidad de adquisición.

En el caso de los insumos especiales para la producción orgánica, es necesaria la contratación de su elaboración, la importación o la propia elaboración en el predio con los altos costos que ello conlleva. Sin embargo, existen insumos tales como abonos, fertilizantes y correctivos que pueden provenir de los procesos productivos complementarios de la finca y que pueden hacer disminuir en niveles importantes los costos de producción.

Como factores básicos para la competitividad se identifican la oportunidad de aplicación, calidad, sistema de aplicación (incluye procesos de certificación

orgánica), volumen de provisión y precios de adquisición de los insumos.

- ◆ Mano de obra: en las empresas tradicionales el trabajo se realiza sin parámetros técnicos, productivos y ambientales que exijan la utilización de trabajadores con niveles apreciables de cualificación.

Es patente la necesidad de utilización de mano de obra calificada (con mayores niveles de remuneración), que conozca, comprenda y propenda por el alcance de sus objetivos técnicos, productivos y ambientales; por esta razón y considerando la escasa oferta de este tipo de trabajadores, se hace indispensable la adopción de planes de mejoramiento técnico y cultural que como se puede comprender constituyen costos para la empresa.

Se identifican como factores críticos en este aspecto, la cantidad y la calidad técnica de los trabajadores y la necesidad de implementar programas de capacitación.

Producción: el desarrollo de la actividad productiva es más fácil de visualizar si se discrimina en las etapas básicas de cultivo.

- ◆ Adecuación y preparación de tierras: esta es una de las labores en las que mayor ingerencia tiene el nivel cultural del productor, dado que en ella están involucrados los criterios técnicos, ambientales y productivos determinantes del sistema técnico a utilizar.

Ante las necesidades de protección de aguas y suelos, se contraponen las labores para dotar al suelo de las propiedades requeridas como nicho para la especie a producir, con sus consecuencias en los niveles de productividad (por ejemplo en sistemas de labranza mínima y producción orgánica).

En las empresas hortícolas, las áreas de producción son relativamente pequeñas e intensas en producción y necesidades de mano de obra, especialmente cuando por espacio físico es imposible la utilización de maquinaria y equipo; por esta razón es importante la capacitación de los trabajadores en métodos de labranza que propendan por la conservación de suelos y aguas.

- ◆ Fertilización: en las empresas con sistemas de producción tradicionales las aplicaciones son el fruto de decisiones a priori, generalmente tomadas sin la consideración de las características básicas y casi siempre sin la asesoría de un profesional adecuado, sin información sobre las necesidades del cultivo contrastadas con los informes de fertilidad y estructura del suelo y las condiciones ambientales y las posibilidades de erosión.

Los factores críticos a considerar en esta etapa del cultivo se refieren a información previa en cuanto a condiciones de los suelos y aguas, la asesoría técnica oportuna y permanente, la obtención de fertilizantes y abonos en las calidades y cantidades recomendadas, la siembra de cultivos de abonos verdes, la rotación de cultivos que incluya la siembra de leguminosas y la capacitación de agricultores y trabajadores en los aspectos edáficos, hídricos y ambientales relacionados.

- ◆ Control de plagas, enfermedades y arvenses: como en la etapa anterior esta se constituye en elemento básico para la diferenciación tecnológica de las empresas hortícolas especialmente si esta presente el componente orgánico en su sistema productivo.

Las decisiones de aplicación (así se trate de control biológico) deben ser tomadas con total conocimiento en primer lugar, de las poblaciones animales y

vegetales que caracterizan la zona de influencia; en segundo lugar, del comportamiento residual de cada uno de los insumos en la hortaliza y en el suelo y en tercer lugar, de la normatividad vigente sobre el uso de agroquímicos y la certificación orgánica.

Otro factor que influye drásticamente en la efectividad de aplicación y por ende en la situación ecológica de la explotación, es el constante mantenimiento y la correcta calibración de los equipos de tal forma que se prevean errores en la distribución de los insumos y se disminuyan los residuos de ellos.

Los factores a considerar en esta etapa son por lo tanto, la calidad de los insumos (vista como controlador de la plaga, enfermedad o maleza y a la vez como el grado de su efecto sobre el medio ambiente), la posibilidad de su aprovisionamiento (oportunidad, volúmenes y precio) y la capacitación de agricultores y trabajadores en el correcto uso de estos agentes fitosanitarios y de las normas ambientales y legales al respecto.

◆ Riegos: en cuanto a la captación, almacenamiento, distribución y desalojo de excedentes del agua de riego, las consideraciones están orientadas básicamente a dos aspectos: la calidad (características químicas y microbiológicas) y la cantidad (fuente, propiedad, infraestructura, legislación de aguas, entre otros).

En las empresas hortícolas tradicionales se carece de infraestructura de acopio, almacenamiento, distribución y drenaje y de información, tanto geográfica, como técnica y legal, llegándose a los extremos sanitarios mencionados.

Los componentes básicos a considerar como factores de éxito en esta etapa del cultivo deberán ser entonces los relacionados con la calidad del agua, la legislación de su uso vigente y las capacidades

de captación, almacenamiento, distribución y drenaje de excedentes, determinadas por la infraestructura y los equipos existentes.

◆ Cosecha: aunque es necesario hacer la adición de valor a la producción en cada una de sus etapas, es en esta donde este principio comienza a cobrar mayor importancia. Es en este proceso en el que se determinan condiciones de calidad específicas para el producto de conformidad al distribuidor y consumidos a los que van dirigidos.

Los cuidados en las labores de recolección y acopio primario garantizan condiciones de calidad mínimas tales como homogeneidad, ausencia de magulladuras y limpieza. De las clasificaciones previas realizadas en este momento, depende en gran medida la eficiencia en la etapa de empaque.

De otra parte, si la cosecha es realizada por medios mecánicos la realización oportuna del mantenimiento de la maquinaria y los equipos, así como su correcta calibración será básica para evitar pérdidas por producto no cosechado o por maltrato.

Los factores básicos a considerar son: capacidad de cosecha (mano de obra y maquinaria y equipo), labores de selección y acopio primario, equipos de cosecha adecuados y suficientes y mano de obra capacitada.

◆ Poscosecha: en esta etapa de la producción se garantiza la continuidad del producto en su respectiva cadena, es en ella donde se aporta el valor agregado que en la mayoría de los casos genera la rentabilidad de la operación.

Característica de las empresas tecnificadas, esta actividad o grupo de actividades requiere de mano de obra calificada, insumos de excelente calidad e infraestructura y equipos de empaque y almacenamien-

to eficientemente mantenidos para el desarrollo de esta etapa en las condiciones de tiempo y calidad que las órdenes de pedido requieren.

En esta fase es necesario considerar como factores de éxito, la mano de obra en cuanto a cantidad y calidad así como la capacidad de la infraestructura y de los equipos necesarios para empaque y almacenamiento.

2. GESTIÓN DE MERCADOS:

En la gestión de mercados se evidenció que en la empresa hortícola mediana no se realiza investigación que permita identificar oportunidades de nuevos productos o mercados.

La calidad del producto aunque puede ser óptima en apariencia no ofrece las mismas características en cuanto a inocuidad.

El precio es fijado según la oferta y la demanda en el mercado pero no se tienen estructuras de costos que permitan determinar con exactitud el margen de ganancia del productor.

El canal predominante es el tradicional en donde el mayorista ejerce el control sobre el mismo y que tiene como sitio principal de operación la Central de Abastos de Bogotá (CORABASTOS), aunque como se mencionó anteriormente se evidencian fenómenos de integración de los productores a través de cooperativas que tienen como canal la cadenas detallistas representadas en Carulla, Éxito y Carrefour.

En cuanto a la variable de comunicación se encontró que algunas empresas están empezando a posicionar una marca y el mecanismo utilizado para su conocimiento es el empaque o adhesivos en los productos.

3. GESTIÓN FINANCIERA:

En la empresa hortícola en general el área financiera es una de las principales problemáticas por diferentes causas entre las que se pueden mencionar: la débil estructura cultural de los productores agropecuarios en general en los aspectos contables y financieros (que se puede observar en la utilización de sus propios recursos como base principal de la financiación de su actividad, a pesar de la oferta de recursos de crédito de fomento agropecuario), apoyada en una estructura normativa y fiscal con apreciables debilidades en el conocimiento de las actividades del sector primario especialmente de las agropecuarias, reflejadas en las políticas fiscales y en la adopción de el Plan Único de Cuentas (PUC).

En las carreras de Contaduría, Finanzas, Administración financiera (entre otras), que en últimas asesoran al productor en estos aspectos, es palpable la ausencia de contenidos pertinentes a las actividades agropecuarias y en las carreras de aplicación técnica agropecuaria se adolece de conocimientos administrativos y financieros.

En la gestión técnica se analizaron variables como:

Políticas de ventas:

- ◆ *Financiación de las ventas:* dado su canal de comercialización principal y la escasa preparación comercial de los agricultores este es un factor no considerado en general en las empresas consultadas.
- ◆ *Períodos de cobro:* de igual forma, no existen políticas a este respecto.

Costos de producción:

- ◆ *Sistemas de manejo de inventarios:* en la mayoría de los casos no se hace compra anticipada de los insumos por lo tanto no se llevan sistemas de valuación de inventarios ni se consideran costos de su mantenimiento ni de pedidos.
- ◆ *Sistemas de contratación de mano de obra:* en las empresas consultadas la contratación de la mano de obra con muy pocas excepciones se hace a través de contratistas en los pueblos cercanos. Por esta razón, son muy escasas las empresas que han consolidado algún tipo de política de remuneración y contratación.
- ◆ *Políticas de compra de insumos:* en general se compra de contado o utilizando algún plazo muy corto otorgado por el proveedor del pueblo.
- ◆ *Saldos finales de insumos:* como se dijo anteriormente, no hay políticas de manejo de inventarios dado que no se mantienen existencias de insumos o productos.
- ◆ *Financiación de compras:* en general la financiación de la producción se hace con recursos propios de los propietarios, a pesar de existir altos niveles de recursos crediticios a través de la banca comercial y de FINAGRO. Como se dijo anteriormente el cuello de botella está en la ausencia de una cultura de endeudamiento y riesgo y en la poca existencia de bienes atractivos a las entidades de crédito para ser aceptados como garantías de las obligaciones. Las tasas de crédito oscilan entre el DTF +4 en el caso de recursos de FINAGRO y el DTF +12 cuando la financiación proviene de recursos propios de los intermediarios. En el caso de los proveedores como los plazos son tan cortos generalmente no hay cargo por intereses.
- ◆ *Sistemas de constitución de provisiones:* salvo el caso de la depreciación que es considerada simplemente como un gasto que ayuda a disminuir la base fiscal, no se consideran otras provisiones.
- ◆ *Gastos de operación:* no hay una sistematización de ellos y por lo tanto, son muchos los rubros que se quedan sin considerar; un ejemplo de ello es el tiempo que los miembros de la familia dedican a la administración del agro negocio.
- ◆ *Inversión en activos productivos:* salvo casos muy especiales la escogencia y compra de la maquinaria y equipo están basadas más en la moda y la competencia con el vecino que en el diagnóstico técnico y la recomendación del especialista. Las inversiones en infraestructura son escasas y su diseño y construcción la hace en el mayor de los casos el propio agricultor.

4. GESTIÓN HUMANA

La gestión del talento humano es otro aspecto débil en las empresas hortícolas medianas, en donde no se tiene noción del impacto de la gente que en ellas trabajan en la consecución de los objetivos de la organización.

Analizando este proceso no se encuentra que estas empresas cuenten con procesos definidos para la vinculación de sus colaboradores ni programas que favorezcan un clima organizacional propicio y el bienestar de los empleados.

La compensación de los empleados corresponde al salario mínimo (pagado en forma de jornal diario), pues predominan los cargos de tipo operativo muchos de los cuales son contratados a destajo según la fechas de cosecha de los productos. Por esta razón, la rotación del personal es alta lo cual no favo-

rece el sentido de compromiso y pertenencia con la empresa.

5. GESTIÓN AMBIENTAL

Para nadie es un secreto las terribles condiciones de producción de muchas de las empresas agropecuarias en este país; vale la pena recordar el sonado caso de la cría y ceba de cerdos sobre los depósitos de basura en los rellenos sanitarios de las afueras de Bogotá. En el caso de las empresas hortícolas de la sabana también ha habido algunos casos por tener como fuente principal de riego las aguas del río Bogotá.

Estos son claros ejemplos de la ausencia de políticas empresariales de gestión ambiental. En las empresas hortícolas de mediano tamaño la generalidad es considerar los recursos naturales (agua, suelo, aire, fauna y flora) como factores de producción antes que como el ambiente para la vida y la supervivencia de las especies y por lo tanto, no se diseñan estrategias para su protección. Los manejos de aguas y suelos son intensivos en tiempo y en volúmenes y especialmente en el caso del agua no se realizan labores previas de purificación o limpieza antes de hacer su devolución a las fuentes. En el caso de los suelos no se toman medidas para prevenir su degradación o erosión. Las aplicaciones de agroquímicos se hacen indiscriminadamente, sin fundamentos y asesoría profesional y por lo tanto las especies vegetales y animales autóctonas de las diferentes zonas de influencia hortícola se han ido extinguiendo.

Los factores de éxito a considerar son:

- ◆ Conocimiento de todas las especies biológicas de las regiones y sus hábitats.
- ◆ Conocimiento de las características de cada uno de los factores ambientales (agua, suelo, aire...)

tales como sus orígenes, calidades físicas y químicas, ubicaciones geográficas y subsolares y zonas de influencia.

- ◆ Generación de cultura ambiental en todos los niveles de las empresas hortícolas, a través de programas de capacitación formal y no formal.
- ◆ Alta selectividad en el uso de insumos, teniendo como consideración principal para ello la protección de los recursos naturales y carencia de efectos sobre el hombre y los animales domésticos.
- ◆ Por último, en consideración de todos los anteriores, la inclusión de los criterios de producción sustentable y sostenible.

CONCLUSIONES

Ante la globalización de la economía y la necesaria generación de tratados comerciales con diferentes países, alianzas internacionales, grupos multinacionales y otros tantos probables, es necesario el fortalecimiento de las empresas agropecuarias mediante la generación de estructuras sólidas, resultado del desarrollo de modelos que originados en el análisis y diagnóstico de sus áreas funcionales, privilegien el desarrollo equilibrado de todas ellas y promuevan el diseño e implementación de estrategias tendientes a convertir el concepto de competitividad en toda una cultura de la empresa.

En las empresas hortícolas de mediano tamaño fueron encontrados desarrollos en los procesos productivos, con especial importancia en los que están relacionados con la gestión técnica (labores de cultivo y cosecha), generalmente sin adición significativa de valor.

Se hace prioritario el desarrollo de programas de cualificación en los aspectos administrativos, finan-

cieros, técnicos y ambientales dirigidos a los empresarios y a los empleados en todos los niveles organizacionales de estas empresas.

En cuanto al desarrollo de procesos organizacionales se hizo evidente la ausencia de los pertinentes al direccionamiento estratégico y estructura organizacional de las empresas, tales como la fijación de Objetivos y Planes de desarrollo, proyectos de innovación productiva y comercial, estandarización de los procesos y la existencia de muy débiles culturas organizacionales.

En el área de gestión técnica se identificaron falencias tales como la ausencia de información histórica, meteorológica, productiva y ambiental que pueda ser la base de la planeación de la operación de las empresas en términos de alta competitividad.

El talento humano, gestor básico de la generación de riqueza en este sector, carece de incentivos económicos y culturales que lo comprometan con el fortalecimiento de los procesos que es necesario implementar para la incubación de una cultura de competitividad.

Tomando en consideración los restantes procesos de gestión técnica es posible observar como estas empresas se encuentran a distancias enormes de las condiciones de sostenibilidad social y ambiental que los consumidores ya están acostumbrados a exigir y que los mercados (inclusive los internos) demandan para su entrada.

La gestión financiera se remite únicamente a la consecución de los recursos para el financiamiento de la operación productiva, en la mayoría de los casos a través de los aportes de los empresarios.

Por último, vale la pena mencionar como un factor que lesiona altamente el sentido de la competitividad en estas empresas la falta de sociabilidad; se menciona la consolidación de algunos clústeres (especialmente en el sector de la producción de frutas y hortalizas gourmet para ser distribuidos en grandes superficies), pero en general, todas las acciones internas y externas se realizan a título individual y por esto mismo, sin capacidad alguna de negociación ante la voracidad de los grandes mayoristas.

BIBLIOGRAFÍA

- Castellanos, A. y Cusba, J. *Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la Sabana occidente*. Trabajo de grado. Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad de La Salle Bogotá, 2005.
- Castro, C. *Identificación de los factores claves para asegurar la competitividad en empresas hortícolas*. Documento en construcción. Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad de La Salle. Bogotá, 2005.
- Ibarra, G. «Política para la productividad y competitividad». *Revista Nacional de Agricultura* 926 - 927. (1999) .
- Mariño, H. *Gerencia de Procesos*. Bogotá, D.C.: Editorial Alfaomega, 2001.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia. *Situación actual de la agricultura y la ganadería en Colombia*. Bogotá, 2004.
- Nieto, M. y Velásquez, A. *Modelo de modernización empresarial para PyMes. Guía de intervención*. Bogotá: Grupo PyMes EAN, 2004.