



**NIVEL DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES  
PRODUCTIVAS AGRÍCOLAS DE LA VEREDA LA TRAVESÍA DEL MUNICIPIO  
DE SAN VICENTE FERRER DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA  
(TRABAJO DE GRADO)**

**DIEGO ALEJANDRO RAMÍREZ TAPIAS  
(DOCENTE)**

**ESTEFANÍA ARBELÁEZ VERGARA  
KELLY DAIANA RIVILLAS GUTIÉRREZ  
(ESTUDIANTE)**

**MONOGRAFÍA DE GRADO I  
(MATERIA)**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGO  
SEGUNDO SEMESTRE  
AÑO 2021**

## DEDICATORIA

*Dedicado a nuestros padres quienes nos han apoyado en todo nuestro proceso educativo y a nuestros docentes que han servido de guía para el desarrollo de este trabajo*

## AGRADECIMIENTOS

*En primera instancia deseamos expresar nuestro agradecimiento al docente Diego Alejandro Ramírez Tapias por la entrega, dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo.*

*Así mismo, agradecemos a la Universidad Católica Luis Amigo por su papel activo en nuestro desarrollo como futuras profesionales*

## CONTENIDO

GLOSARIO .....	7
RESUMEN .....	9
PALABRAS CLAVES .....	10
INTRODUCCION .....	11
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
<b>Descripción de la realidad problemática (SINTOMAS)</b> .....	13
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y SISTEMATIZACIÓN (PREGUNTAS)</b> .....	19
Pregunta general.....	19
Preguntas específicas .....	19
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	21
<b>LIMITACIONES DEL ESTUDIO</b> .....	23
<b>VIABILIDAD DEL ESTUDIO</b> .....	24
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA.....	24
<b>ANTECEDENTES</b> .....	25
<b>MARCO CONCEPTUAL Y DEFINICIONES</b> .....	27
Sector Agrícola .....	28
Unidades productivas.....	29
Procesos administrativos.....	30
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	31
Incidencias En El Desarrollo Económico Del Sector Agrícola .....	32
Importancia de los procesos administrativos .....	34
Estructuras de las unidades productivas a pequeña escala.....	37
Problemáticas estructurales y legales de las unidades productivas a pequeña escala .....	40
<b>MARCO LEGAL</b> .....	45
Normatividad básica del sector agrícola .....	45
Normatividad empresarial en el sector agrícola.....	47
CAPITULO III METODOLOGIA .....	49
<b>ENFOQUE:</b> .....	49
<b>DISEÑO</b> .....	49

ALCANCE.....	50
POBLACIÓN.....	50
MUESTRA.....	51
MÉTODOS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	52
PROCEDIMIENTO O FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	58
<b>REVISIÓN DOCUMENTAL.....</b>	<b>58</b>
MANUAL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA.....	58
PROCESO ADMINISTRATIVO AGROPECUARIO ESTRATEGICO PAAE.....	59
DESARROLLO DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA DESDE EL PUNTO ADMINISTRATIVO.....	61
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA .....	63
MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS.....	64
LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO: RACIONALIDAD ECONÓMICA Y GESTIÓN.....	65
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A.....	66
<b>MODELO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>79</b>
<b>CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>82</b>
Proceso de producción.....	82
Proceso administrativo.....	83
Sistema de información contable.....	84
Proceso de comercialización del producto.....	84
Recurso humano y al cumplimiento de la legislación laboral.....	86
Proceso de financiamiento.....	87
<b>TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO:.....</b>	<b>89</b>
Falencias.....	89
Potencialidades.....	91
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	97
Bibliografía.....	100

## Lista de tablas

TABLA 1. MUESTRA DE LOS PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
TABLA 2. DETERMINACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	56
TABLA 3. MATRIZ DOFA .....	93

## GLOSARIO

**Sector Agrícola:** El banco de la república hace referencia a que este sector “abarca las actividades basadas primordialmente en la transformación o explotación de los recursos naturales, (Reina, Zuluaga, & Rozo, 2006)

**Unidades productivas:** Según (Walker, 1972), pág. 106 “las unidades productivas son un término genérico que abarcan a las personas comprometidas conjuntamente en el proceso de producción y consumo. En las sociedades agrícolas esta definición incorpora y liga el concepto de unidad doméstica”

**Procesos administrativos:** De acuerdo con Galindo el proceso administrativo se enfoca básicamente en realizar acciones de planeación, organización, integración, dirección y control de los esfuerzos de los miembros de la organización, además de lograr la adecuada distribución de los recursos económicos para alcanzar los objetivos esperados.(Gonzales, 2014)

**Planeación:** Según (A & Trucco, 2012) pág. 61

*“La planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo, pues el trabajo de las personas está determinado por esta etapa. Actúa como el “programa operativo” de una computadora que guía y predetermina las operaciones dentro de ciertos parámetros preestablecidos”*

**Organización:** Establece la estructura en que se deberán hacer las acciones para el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos; la asignación de tareas, la coordinación y la

comunicación colectiva del personal, pues el buen funcionamiento de las fincas nunca se podrá realizar con una sola persona.

**Dirección:** Es la parte donde se relacionan la persona que tiene autoridad con los demás individuos de la organización, por esto, para obtener una dirección eficiente el jefe debe emplear motivación, comunicación delegación y liderazgo a su equipo de trabajo

**Control:** En palabras de (A & Trucco, 2012); pág. 63: “El control es un elemento vital dentro de un sistema administrativo, ya que les permite a la empresas autor regularse y mantener su desarrollo en los términos deseados, desde la planeación”.

**Certificación ICA:** Son “las prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios” (Gerente general del Instituto Colombiano de Agricultura, 2017)

## RESUMEN

El sector primario está compuesto por todas aquellas actividades de extracción de la materia prima desde su fuente de producción, por lo tanto, se convierte en la base de toda la cadena productiva de un país, es por esto, que el desarrollo de este sector en la economía es fundamental para el funcionamiento de los demás sectores, con el fin de que sea traducido en el crecimiento del PIB. Con base a lo anterior el presente trabajo tiene como propósito diagnosticar los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer, lo cual permite establecer las dificultades existentes para lograr un buen desarrollo económico en la zona. La investigación es de corte cualitativo, con un diseño etnográfico, que se llevara a cabo a través de la técnica de observación y la aplicación de entrevistas a seis propietarios de fincas de producción agrícola de la zona, permitiendo conocer de esta manera las percepciones administrativas de los campesinos que cuentan con unidades productivas en la vereda la Travesía, adicionalmente, se realizara una indagación teórica con el objetivo de realizar una contextualización de las teorías administrativas aplicable al sector. En lo que respecta al desarrollo del trabajo, se evidencia que existe buena fuente de información lo que permitió el cumplimiento de la investigación, por otro lado, los entrevistados tuvieron buena disposición al momento de realizarle la entrevista respondiendo a todas las inquietudes planteadas por las entrevistadoras, donde se obtuvo información relevante que estableció un panorama detallado de la realidad de las unidades productivas y de sus agricultores.

## **PALABRAS CLAVES**

Sector agrícola, unidades productivas, procesos administrativos, contabilidad, certificación, desarrollo, producción, comercialización, campesinos.

## **INTRODUCCION**

El sector agrícola se puede establecer como el pilar de la economía de cada país, ya que el desarrollo de este sector condiciona el crecimiento económico de los demás, por este motivo, se define como el conjunto de actividades que permiten la extracción o explotación de los recursos naturales sin sufrir ninguna transformación.

En Colombia existe una marcada tendencia a descuidar el desarrollo del sector agrario a pesar de que este suministra materia prima a los demás sectores de la economía, los cuales, se encargan de la transformación y procesamiento para obtener productos con un valor agregado que genera atracción al cliente, mayor utilidad a su productor, y por lo tanto mejor rentabilidad a la economía del país. Por esta razón, el Estado Colombiano ha enfocado sus esfuerzos en potenciar y apoyar estos sectores.

Debido a la problemática evidenciada en el país, el presente trabajo se enfoca en estudiar las condiciones de las unidades productivas de la vereda la Travesía del municipio de San Vicente Ferrer del departamento de Antioquia con el fin de conocer los procedimientos utilizados para la producción y comercialización de sus productos. La investigación se orienta a dar respuesta al objetivo general de diagnosticar los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer.

El trabajo se estructura en tres capítulos, el primero de estos es el Capítulo I planteamiento del problema, donde se establece la realidad problemática y la justificación en la que se enfocara el estudio, además se determinan los objetivos, la viabilidad y las limitaciones de la investigación. El capítulo II es el marco referencial, donde se plasman los antecedentes y

algunos referentes conceptuales, teóricos y legales pertinentes para el desarrollo de la temática. El capítulo III es la metodología, donde se establece el enfoque, el diseño, la población y los instrumentos de recolección de la información con el fin de dar un derrotero y pauta de acción para el progreso de la investigación. Y por último, el capítulo IV permite recopilar y analizar los resultados tanto de indagación teórica como de las entrevistas realizadas y fijar las discusiones en términos de conclusión y recomendaciones

## **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Descripción de la realidad problemática (SINTOMAS)**

Se entiende que la economía de un país está integrada por todas aquellas actividades que generan ingresos y proporcionan empleo digno, contribuyendo de esta manera a asegurar la calidad de vida de sus habitantes y el buen funcionamiento del Estado.

Según una famosa corriente de la economía clásica denominada la hipótesis de los tres sectores desarrollada por (Clark, 1940); págs. 17- 28, la economía se divide en tres sectores de actividad: la extracción de materias primas (primario), la manufactura (secundario), y los servicios (terciario).

Con base en esta propuesta encontramos que el sector primario hace referencia a todas aquellas actividades que implican la extracción de materias primas directamente del medio natural, entre ellas podemos evidenciar la agricultura, la ganadería, la minería, la silvicultura y la pesca. Por otro lado, el sector secundario agrupa aquellas actividades que involucran la transformación de la materia prima en productos elaborados, y finalmente el sector terciario agrupa todas aquellas actividades y servicios que no clasifican dentro de los anteriores grupos.

Por esta razón debemos entender que el desarrollo del sector primario en la economía de un país es fundamental para el funcionamiento de los demás sectores, puesto que en él se obtienen todos los insumos necesarios para la creación de productos terminados. Pero es evidente que este sector ha perdido relevancia en la mayoría de países por el desarrollo

acelerado de los procesos de globalización debido a que le están apostando más al desarrollo de procesos tecnológicos y de comunicaciones que representan un factor ventajoso en cuanto a competitividad internacional. Esto trae consigo el desprestigio de las labores agrícolas, impulsando la emigración de los campesinos a centros urbanos para buscar “mejores oportunidades de vida”

A pesar de haber traído grandes ventajas para la evolución y el desarrollo de la raza humana, la globalización también aumenta la desigualdad al demostrar que la educación en el sector rural más precisamente en el campesinado no es la prioridad, conllevando todo esto a la falta de conocimiento e información de los productores y por ende a la capacidad de ejercer un debido control de su producción, corriendo el riesgo de no ser competitivo en un mercado, lo cual podrá afectar la satisfacción de las condiciones mínimas de vida al no generar una producción rentable.

Así mismo, se puede ver reflejado que la mayoría de personas pertenecientes al sector agrícola no lleva a cabalidad una organización de sus actividades y por ende no se da cuenta de las causantes que originan los problemas en su cultivo. En concordancia con lo dicho, el autor (Cárdenas, 2008)pág. 161 afirma que:

*“La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.”*

Y es que al hablar de estas etapas de la administración se propone una estructura organizada de las diferentes actividades que realiza una unidad productiva donde se puede ver reflejado el buen desempeño de cualquier actividad, por ende, si se aplica de la mejor manera puede dar muy buenos resultados. La primera etapa llamada planeación nos ayuda a identificar lo que queremos, es decir, definir el objetivo y por ende se escogen las mejores estrategias para realizarlo, la segunda etapa llamada organización es la encargada como su nombre lo dice de organizar y estructurar todo lo planteado en la primera etapa, además en esta se puede coordinar la adecuación de los recursos con los que se cuenta. Por otro lado, tenemos la tercera etapa que es la dirección donde se pone en marcha la ejecución de todo lo planteado anteriormente, demostrando la gestión de un director, y la capacidad de este para coordinar de la mejor manera a todo el equipo de trabajo para obtener los frutos deseados. Y por último la cuarta etapa llamada control que nos sirve como medio para evaluar los procesos llevados a cabo por la dirección, esto con el fin de evidenciar posibles problemas y ejecutar la mejor solución lo antes posible.

Enfocar estas etapas al sector agrícola es un poco complejo, debido a que en su mayoría los trabajadores de la tierra se dedican a lo más básico, con el propósito de que cubra la necesidad de sustento propio y no intentan mejorar su entorno u organizar sus actividades para generar mejores resultados en la producción. Por esto retomamos la cuestión de la educación, tema que solo a algunos les compete, debido a que la falta de recursos económicos les ha imposibilitado acceder a instituciones de educación superior donde puedan adquirir conocimientos e información de cómo potencializar su sector.

A la problemática anterior se le suma la poca importancia y la falta de apoyo que presenta el Estado a este sector, lo cual está afectando el buen desarrollo del mismo, pues la inversión que genera a este no alcanza a cubrir todo el territorio, por consiguiente se genera el abandono de las tierras, debido a que si los campesinos no tienen una fuente de ingreso estable y una financiación o apoyo a su labor, viendo su calidad de vida amenazada, están en la obligación de buscar otro medio de sustento.

Es por esto que (Corral, 2015) expone que la transición del sector agrícola en Colombia se puede catalogar como un proceso drástico, acelerado y traumático, ocasionando así un desbalance en los procesos productivos y una marcada desigualdad, el autor menciona que:

*“Dicho proceso es drástico porque Colombia, comparada con el patrón internacional, realizó una rápida transición poblacional; acelerado porque la agricultura perdió de manera pronta su importancia como el principal sector de la economía colombiana; y traumático porque en vez de crear mejores condiciones de vida para las gentes del campo y de generar sólidas sinergias con las actividades urbanas, lo que hizo fue originar círculos viciosos de desarrollo económico y social.”*

Tomando lo anterior se podría decir que la mala administración de los recursos, el desinterés que se ha ido generando por parte del Estado y el abandono poblacional a uno de los sectores más importantes del país está ocasionando que la agricultura ya no se vea como un trabajo digno de realizar, como un negocio rentable y mucho menos como una posibilidad de desarrollo económico para el país

En consecuencia, todo lo planteado anteriormente nos lleva a evidenciar que la falta de desarrollo administrativo en el sector agrícola es uno de los mayores causantes para que esta labor no se tome con la debida importancia. Centrándonos en el departamento de Antioquia, más específicamente en el municipio de San Vicente Ferrer, en la vereda la Travesía podemos percibir que en esta zona se ubican varias fincas dedicadas a la producción de alimentos de la canasta familiar como lo son: el aguacate, la papa, el frijol, la yuca, el tomate de árbol, el tomate de aliño, entre otros. Su estructura administrativa en la mayoría de los casos está compuesta únicamente por el hombre de la familia, quien es el responsable de llevar a cabo sus procesos productivos en base a su conocimiento ancestral, el cual es derivado de una cultura conformista donde se busca suplir necesidades básicas sin que tengan una tendencia a trascender, esto quiere decir que la ganancia generada está destinada a suplir el sustento de su familia y el resto lo destinan a cosas ajenas de la producción y al mantenimiento de su finca.

Por otro lado, se puede evidenciar en el sector la falta de instituciones educativas lo que dificulta el acceso a la formación que es un factor esencial para determinar el interés del campesino en solucionar los problemas que se presentan en su labor, una consecuencia clara de esto es que la mayoría de los trabajadores de la tierra alcanzaron a cursar unos pocos grados de la primaria, viendo innecesario buscar la forma de continuar sus estudios derivado a que desde niños tuvieron la necesidad de trabajar las tierras para ayudar a sus familias, viendo de esta manera el dinero como único medio para sobrevivir.

Adicionalmente a la falta de educación y de interés de salir adelante de los campesinos de la vereda La Travesía se suma que estos han trabajado de una forma mecánica lo que les impide

evidenciar nuevas alternativas que los impulse a mejorar su producción y a estructurar su cultivo como una organización. Asumiendo este último punto como la falta de registro organizado de procesos o actividades que realiza en su tierra que les permite evidenciar con qué recursos cuentan para poder distribuirlos sin incurrir en pérdidas.

Por esta razón, enfocamos esta investigación a diagnosticar los diferentes procesos administrativos que ejercen las unidades productivas de la vereda la travesía del municipio de San Vicente Ferrer dando respuesta a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los procesos administrativos de las unidades productivas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer? Esto con el fin de incentivar a los campesinos a ser mejores en su labor estableciendo buenas prácticas administrativas y por ende ser competitivos en el mercado.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y SISTEMATIZACIÓN (PREGUNTAS)**

### **Pregunta general**

¿Cuáles son los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer?

### **Preguntas específicas**

- ¿Qué son procesos administrativos aplicables al sector agropecuario?
- ¿Cuáles son las características administrativas de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer?
- ¿Cuáles son las falencias o potencialidades existentes en los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Diagnosticar los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer

### **Objetivos específicos**

- Indagar teorías relacionadas con los procesos administrativos aplicables al sector agropecuario
- Evidenciar las características administrativas de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer
- Determinar las falencias o potencialidades existentes en los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo busca indagar los niveles de desarrollo administrativo que ejercen los campesinos de la vereda la travesía del municipio de San Vicente Ferrer sobre sus métodos de producción. Por esta razón, este trabajo se enfocará en diagnosticar los procesos administrativos de las unidades productivas de la vereda.

Debido a que el desarrollo administrativo en este sector es un factor fundamental para que una actividad productiva se vuelva competente en el mercado y pueda mejorar su rentabilidad, en cuanto permite estructurar el desarrollo de sus procesos.

Por otro lado, las personas de la vereda La Travesía dedicadas a labores agropecuarias carecen de una formación educativa e informativa que les impide interesarse por el mejoramiento de su labor, ocasionando que el campo tenga un estancamiento económico y por ende se genere un desinterés del Estado y demás sectores económicos para el apoyo del mismo.

Por lo tanto, este trabajo brindará a los campesinos de la vereda La Travesía una herramienta informativa que les permita reconocer sus carencias y al mismo tiempo generar una reflexión sobre la importancia de su labor y los beneficios que conlleva ser más organizado en todo lo que respecta a su producción.

Adicionalmente, se pretende que la academia, es decir, la Universidad Católica Luis Amigo refleje su lema “Formación humana y profesional al servicio del desarrollo y la transformación social” al generar un impacto positivo que beneficie a los campesinos de esta

vereda como sector económico vulnerado, demostrando de esta forma el interés por la trascendencia humana y social.

Este trabajo tiene como propósito servir de plataforma para establecer medios de consultoría de procesos administrativos por parte de los profesionales contables a los campesinos de la zona. Adicionalmente, se pretende que el profesional contable aporte conocimiento como la importancia del adecuado registro de las transacciones económicas, la organización de los bienes que se tienen y la definición de los costos y gastos en la producción en el sector agrícola, lo que permitirá generar una reflexión en el contador público sobre su papel como órgano de control enfocado a brindar un beneficio a este sector, haciendo hincapié en el principio de servicio.

Por otro lado, este proyecto tendrá como fin aportar bases teóricas para el dinamismo de los procesos agrícolas y buscar el fortalecimiento de la definición de los problemas presentes en la vereda la travesía del municipio de San Vicente Ferrer debido a que no se cuenta con investigaciones suficientes que permitan el apoyo a los campesinos.

## **LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Para la realización de este trabajo se presentan ciertas limitaciones entorno al tiempo, debido a que los campesinos deben laborar de lunes a sábado y no cuentan con tiempo suficiente para colaborar con las entrevistas relativas a la investigación. Por otro lado, las investigadoras por cuestiones académicas se les dificulta desplazarse a la vereda, puesto que para estas visitas se debe contar mínimo con un día.

En cuanto a la ubicación geográfica de la vereda la Travesía del municipio San Vicente Ferrer, podemos percibir la amplia distancia con respecto al municipio de Medellín, lugar donde residen las investigadoras.

Respecto a los sujetos a investigar, es decir, los campesinos de la vereda la Travesía podemos evidenciar que no cuentan con el suficiente conocimiento técnico para dar respuesta a preguntas relativas con los procesos administrativos que ejecutan, adicionalmente, muchos de estos al no tener este conocimiento pueden sentirse menospreciados presentando una actitud reacia a responder, factor que dificultaría la realización de la investigación

## **VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

Este trabajo es viable debido a que una de las investigadoras tiene acceso directo al campo de estudio porque su familia posee una propiedad en este lugar. Adicionalmente, las investigadoras poseen las herramientas básicas conceptuales necesarias para el buen desarrollo de la investigación. Por otro lado, en lo que respecta al factor humano que se requiere para dar respuesta al interrogante de este trabajo, evidenciamos que en la vereda hay una significativa porción de propietarios de unidades productivas dispuestos a colaborar

Con base a lo anteriormente mencionado, disponemos de recursos financieros mínimos que alcanzan a cubrir los costos de desplazamiento de las investigadoras al campo de estudio al igual que su alimentación, además de recursos como copias para la realización de las entrevistas pertinentes

Por otra parte, contamos con recursos como un computador y una grabadora para recolectar, registrar y analizar las evidencias y los resultados tanto teóricos como prácticos de los procesos de investigación

## **CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA**

## ANTECEDENTES

El estancamiento del sector rural ha sido un factor preocupante en los últimos años principalmente en los países subdesarrollados, debido a que la mayor parte de su economía gira en torno a la comercialización de productos agrícolas. Por este motivo muchos investigadores se han puesto en la tarea de buscar herramientas que sirvan de base para mejorar la productividad y competitividad de este sector.

Se ha determinado como factor común de esta problemática la falta de procesos productivos y de desarrollo implementados en el sector rural, ocasionando una desventaja de este frente a otros sectores con mayor estructura organizacional, es por esto que Loewy reconoce que se percibe una omisión de los sistemas productivos en el sector agrícola, expresando que estos son una forma efectiva de privilegiar el producto, la productividad y la comercialización, sobre la gente, el ambiente, el territorio y la sociedad.(Loewy, 2008); pág. 78

Con base a lo anterior podemos afirmar que la implementación de procesos productivos brinda a la actividad agrícola un factor de posicionamiento en un ámbito holístico, brindando una trascendencia de la labor, no solo en aspectos económicos sino también en ambientales y sociales, lo cual se traduce en una mejor calidad de la producción y la comercialización, además, del mejoramiento del estilo de vida de los que se dedican a esta actividad. Adicionalmente, se hace necesario otorgar un carácter administrativo a los procesos productivos del sector agrícola, lo cual brinda una mayor estructura a la actividad haciendo que esté en condiciones similares a las de otros sectores más desarrollados. Por este motivo el banco mundial expresa al respecto que:

*“Un ambiente empresarial habilitador proporciona a los productores una perspectiva clara respecto a la demanda externa e interna, ofrece estabilidad económica y política, facilita bajos costos en transacciones (por ejemplo, los procesos relacionados con la firma y el cumplimiento de contratos) y mantiene los niveles de riesgo relativamente bajos para las transacciones de negocios.”(Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo / Asociación Internacional de Desarrollo, 2012) ; pág. 231*

Con base a lo anterior, al contar con los procesos administrativos se pueden establecer estrategias de prevención de riesgos y herramientas de control, generando consciencia en el campesino de los factores externos que podrían afectar su producción, evitando que la problemática influya significativamente en su actividad económica, permitiendo darle una solución de manera oportuna. Centrándonos en nuestro país se puede evidenciar que:

*“Colombia hace parte de un puñado de países que tienen tierra disponible para ampliar su producción agropecuaria y forestal. Además, dicha disponibilidad se caracteriza por la diversidad de sus condiciones agroecológicas, lo que abre la posibilidad de impulsar una canasta productiva amplia que satisfaga las necesidades de los mercados agrícolas, internos y mundiales. Un desarrollo acelerado de la agricultura colombiana tendría efectos muy favorables sobre el ingreso y el bienestar de los habitantes de los territorios rurales”.(Perfetti, Balcázar, Hernández, & Leibovich, 2013); pág. 57*

En consecuencia, el gobierno colombiano es el responsable de incentivar y fortalecer las acciones de buenas prácticas agrícolas en los campesinos y de generar una mejor comercialización del producto, lo cual aportará en gran medida al crecimiento económico del país medido a través del PIB. Sin embargo, los hechos históricos demuestran una realidad totalmente diferente, debido a que en Colombia y más específicamente en el departamento de Antioquia se evidencia la presencia de factores que generan conflictos económicos, políticos y sociales que impiden el crecimiento del sector. Lo cual se puede contrastar con el aporte de las autoras (Cordoba, Quintero, & Ruiz, 2017) al expresar que:

*“El desarrollo histórico de las actividades agrícolas en Colombia, y como consecuencia, el desarrollo en el departamento Antioqueño se ha visto condicionada en primera instancia por el contexto económico-político propio de cada época, y en segunda instancia por el crecimiento o decrecimiento de los demás sectores productivos, que para casi todas las administraciones en los últimos 60 años han resultados más importantes y productivos que el sector agrícola”* pág. 24.

## **MARCO CONCEPTUAL Y DEFINICIONES**

En este apartado se definen los principales conceptos: Unidades productivas, sector agrícola y procesos administrativos, los cuales son necesarios para comprender la investigación y en consecuencia su marco referencial

### **Sector Agrícola**

Para definir el sector agrícola, debemos empezar por hacer énfasis en los elementos que hacen parte del sistema económico del país, el cual tiene como objetivo la satisfacción de los individuos por medio de la producción de bienes y servicios. Para esto se crea una estructura donde el sistema económico se subdivide en categorías las cuales son el sector primario, el secundario y el terciario, donde cada uno cumple una función específica para el desarrollo del país.

Por esta razón, al hablar del sector primario el banco de la república hace referencia a que este sector “abarca las actividades basadas primordialmente en la transformación o explotación de los recursos naturales”, (Reina, Zuluaga, & Rozo, 2006) ; pág. 16, lo que quiere decir que “la agricultura representa el sector primario e incluye la silvicultura, la caza y la pesca, además del cultivo de cosechas y la cría de animales”(Schmidtke, 2018);pág. 6

Por otro lado, se establece que el sector primario es el “*Conjunto de actividades económicas relacionadas con la obtención de productos procedentes del mar, la tierra o el aire, es decir, obtenidos directamente de la naturaleza sin ningún proceso de transformación*”(Moya, 2012); pág. 20

En consecuencia, a lo anteriormente mencionado, el sector agrícola es de suma importancia para el país, pues este tiene gran impacto económico, social y nutricional, es decir, el

desarrollo del campo colombiano aporta en gran medida al PIB, al fortalecimiento de la seguridad alimentaria y desarrollo rural campesino. Además, se distribuye o se subdivide en otros sectores o actividades, contando con una amplia variedad de productos que no han tenido ninguna transformación industrial

### **Unidades productivas**

Para llevar a cabo una actividad productiva es necesario contar con herramientas e insumos básicos como infraestructura, conocimiento y materia prima que tienen como objetivo facilitar y asegurar el cumplimiento de una labor específica; formando de esta manera una unidad.

Según (Walker, 1972), pág. 106 *“las unidades productivas son un término genérico que abarcan a las personas comprometidas conjuntamente en el proceso de producción y consumo. En las sociedades agrícolas esta definición incorpora y liga el concepto de unidad doméstica”*

Con base a lo anterior, se puede determinar el carácter de auto sustento de las unidades productivas en especial las del sector agrícola, ya que más que generar ingresos que proporcionen riqueza a su propietario se busca adquirir los insumos necesarios para asegurar una calidad de vida básica para él y su familia.

En consecuencia, desde un sustento teórico se otorga a la unidad productiva un carácter doméstico limitando su acción a procesos de producción de manera familiar, en palabras de (Rapp, 1979); pág. 177

*“Las personas son reclutadas para las relaciones materiales de las unidades domesticas con base a un compromiso social del concepto de familia. En tanto aceptan el significado social de la familia, donde se conciben las relaciones de producción, reproducción y consumo- se casan, tienen hijos, trabajan para mantener a sus dependientes, trasmite y brinda recursos materiales y culturales”*

De acuerdo a lo expresado por el autor, las unidades productivas que inevitablemente son unidades domesticas por su componente familiar se forjan en una estructura ancestral en cuanto se limitan únicamente a actividades que logren el sustento de la familia, pasando de generación en generación, condicionando su dirección y funcionamiento a ideas adquiridas empíricamente.

### **Procesos administrativos**

Debido a la expansión y consolidación de las unidades productivas se hace necesario que estas adopten una serie de pautas, directrices y comportamientos que formen procesos estructurados y se constituyan en la base de actuación de las diferentes actividades económicas.

Con base a el numeral 3.4.1 de la norma NTC- ISO – 9000: 2000 un proceso es definido como la interacción de diferentes actividades que están relacionadas entre sí y permiten la transformación de una tarea en resultados esperados (ICONTEC, 2006); pág. 14, siendo el producto y la calidad del mismo la representación material de los resultados a los que se refiere dicha norma.

Ahora bien, cuando se habla de actividades productivas es necesario añadir un complemento al término de proceso, pues se hace necesario dar una solidificación a la actividad la cual se logra a través de una dirección enfocada y oportuna, refiriéndonos al término de administración que en palabras de Coulter y Robbins no es más que un proceso que permite coordinar las actividades de trabajo de manera que se realicen de forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins & Coulter, 2005); pág. 7

En consecuencia, el término proceso administrativo hace referencia a todas aquellas actividades que convergen entre sí y buscan incentivar y mejorar el dinamismo de una labor económica con el fin de que esta cumpla con el objetivo básico de ser rentable para su ejecutor.

De acuerdo con Galindo el proceso administrativo se enfoca básicamente en realizar acciones de planeación, organización, integración, dirección y control de los esfuerzos de los miembros de la organización, además de lograr la adecuada distribución de los recursos económicos para alcanzar los objetivos esperados.(Gonzales, 2014)

## **MARCO TEÓRICO**

## **Incidencias En El Desarrollo Económico Del Sector Agrícola**

Como anteriormente se mencionó en el marco conceptual del presente trabajo, el sector agrícola se define como la actividad económica encargada de la producción de bienes extraídos directamente de la naturaleza y que todavía no han tenido ninguna transformación. Teniendo esto claro, se presentará a continuación las incidencias que tienen el desarrollo económico del sector agrícola, donde “La poca capacidad empresarial del sector se refleja en la ausencia de iniciativas rentables, financiables y sostenibles”(Díaz, 2009) pág. 15 y es que esto se debe en gran medida a las pocas oportunidades que tienen los campesinos, pues (Díaz, 2009) plantea que:

*“Los principales retos de la agricultura y el medio rural pueden enmarcarse en los siguientes aspectos: superación de la pobreza, transformación productiva de la agricultura, manejo sostenible de los recursos naturales y fortalecimiento de las instituciones para el desarrollo agrícola y rural”;* pág.

15

Por lo tanto, lo anterior hace referencia a las estrategias de mitigación que se deben hacer al sector rural en cuanto a las vulneraciones que presenta, ya que a este no se le está prestando la debida importancia puesto que el Estado focaliza sus esfuerzos en el desarrollo de los demás sectores económicos, lo cual deteriora radicalmente el nivel de vida de los campesinos, pues al no tener los suficientes conocimientos para ejercer de la mejor manera su labor se pueden ver enfrentados a la pérdida de su cultivo, al no tomar decisiones oportunas necesarias para ser competitivo en el mercado. Por otro lado, el gobierno colombiano propone

una serie de objetivos que tienen como propósito asegurar e incentivar el crecimiento y la trascendencia del sector agrícola, según (Díaz, 2009)

*“Los principales objetivos de desarrollo agropecuario y rural del Gobierno pueden resumirse como sigue: i) consolidar la reconversión productiva y aumentar la eficiencia de las actividades agropecuarias y agroindustriales, centrándose en aquellas con mayor competitividad actual o potencial y teniendo como referencia sus posibilidades tanto en los mercados nacionales como internacionales; ii) promover la equidad y la superación de la pobreza rural, mediante la paz, la ampliación de las oportunidades de empleo e ingresos productivos, y el mejoramiento de la infraestructura y los servicios sociales en el campo; y iii) asegurar la sostenibilidad, a través de un manejo adecuado de la base ambiental del agro colombiano, en particular los suelos, el agua y la biodiversidad.”* pág. 22-23

Al Estado proponer estos objetivos deberá garantizar a las personas del sector rural la ayuda en sus procesos productivos, lo cual asegura la eficiencia de su actividad económica, sin embargo, a la hora de analizar los hechos verídicos que acoge a esta población se presenta que las ayudas e inversiones que hace el Estado al sector son muy pocas y por ende no incentiva a que los campesinos mejoren su sistema de producción, teniendo problemas a la hora de suplir sus necesidades básicas, la sostenibilidad del cultivo y el cuidado del medio ambiente donde realizan su labor. Además, al identificar esta problemática se hace necesario analizar las condiciones geográficas en cuanto al uso de la tierra, siendo este un componente

que puede traer repercusiones a nivel económico, social, cultural y ambiental. Lo cual se sustenta en lo expresado por (Perfetti, Balcázar, Hernández, & Leibovich, 2013)

*“Una parte de esas limitaciones se deriva de la inseguridad de los derechos de propiedad de la tierra asociados con su alto grado de informalidad y a la incidencia del conflicto armado y el narcotráfico que configuró derechos ilegales de propiedad”; pág. 75*

Lo anterior es de suma importancia, pues una de las grandes vulnerabilidades que acoge al sector rural es que no cuenta con la suficiente formalidad para hacer que su cultivo se enmarque con las cualidades de un proceso administrativo, por ende, el campesino no tiene gran interés en certificar sus cultivos para ejercer una venta nacional o internacional con altos estándares de calidad. Además, con frecuencia los campesinos trabajan en jornales donde los pagos no cumplen con lo establecido por el gobierno, lo que genera muchas veces el maltrato, la discriminación y la vulneración en su labor.

Por otro lado, se enmarca la limitante de la inseguridad en estas zonas, debido al conflicto armado y el narcotráfico que envuelve al país, los cuales han causado expropiaciones de tierras y miles de desplazamientos forzosos, dejando a los campesinos sin sus tierras y sin su sustento, problemática que refuerza el desinterés de la población colombiana en este sector.

### **Importancia de los procesos administrativos**

El proceso administrativo como se definió en el marco conceptual es un componente estructural que da organización a una actividad económica y busca la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo

Con la globalización cada vez más creciente y la implementación de herramientas tecnológicas que obligan a las unidades productivas a redefinir su estructura, la aplicación de estos procesos se ha convertido en una necesidad para asegurar la estabilidad y la permanencia de las organizaciones a lo largo del tiempo haciendo frente a las problemáticas externas que a diario las amenazan

Según(Gonzales, 2014); pág. 32: “La importancia de los procesos administrativos en la naturaleza humana, radica en la utilidad básica de esta en todo proyecto social, sin la aplicación de estos seguramente los resultados no serían confiables”

El autor adiciona un carácter de fiabilidad a los procesos administrativos dando a entender que estos otorgan un componente de veracidad en los resultados, condición dada básicamente por el papel de estos procesos en prever el futuro con el fin de disminuir factores desfavorables que afectan la organización, direccionando a la entidad a la consecución de buenos resultados.

En consecuencia, el proceso administrativo adquiere vital importancia en la realización de cualquier actividad económica basándose en un alcance holístico el cual se forja en la creación de una sinergia de aspectos humanos, materiales e intelectuales, facilitando al ejecutor de una actividad productiva el aprovechamiento de todos sus recursos, dirigiendo los mismos a alcanzar sus objetivos y crear rentabilidad

Adicionalmente, cada una de las fases del proceso administrativo adquiere una importancia significativa para el productor, en cuanto son parte esencial de una estructura y cada una de ellas tiene un campo de acción enfocado en el mismo objetivo.

Inicialmente la planeación se destaca por su papel de manual de dirección, convirtiéndose en la base para la aplicación de todas las demás fases administrativas y siendo un insumo básico para la toma de decisiones por parte del encargado de la dirección de la organización. Según (A & Trucco, 2012) pág. 61

*“La planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo, pues el trabajo de las personas está determinado por esta etapa. Actúa como el “programa operativo” de una computadora que guía y predetermina las operaciones dentro de ciertos parámetros preestablecidos”*

Los autores reconocen a la planeación como la base de acción y dirección de todo el proceso administrativo, resaltando su importancia en cuanto se instaura como patrón de actuación de todos los miembros de la compañía.

En segundo lugar, encontramos la organización como elemento que brinda estructura y consistencia a las directrices establecidas por la unidad otorgando un insumo de suma importancia para el dinamismo de una actividad. Según (A & Trucco, 2012) pág. 62 su importancia radica en que brinda una estructura estable, la cual posee jerarquías y puestos de trabajo determinados, estableciendo autoridad y responsabilidad, que contribuya a definirlos medios de comunicación formal y la competencia de cada puesto

Por otro lado, la dirección brinda un fundamento necesario para focalizar y encaminar los esfuerzos de todos los individuos que trabajan dentro de la compañía, su importancia se basa en la utilidad que esta fase presenta al momento de establecer un liderazgo adecuado que conduzca al logro de los objetivos planteados

Por último, el control es el instrumento necesario para asegurar el buen funcionamiento y el adecuado cumplimiento de todo el ciclo del proceso administrativo, en palabras de (A & Trucco, 2012); pág. 63: “El control es un elemento vital dentro de un sistema administrativo, ya que les permite a la empresas autor regularse y mantener su desarrollo en los términos deseados, desde la planeación”.

En conclusión, se evidencia la trascendencia de los procesos administrativos en la realización de una actividad productiva brindándole un carácter organizacional y empresarial que le permita distribuir adecuadamente sus recursos optimizando su utilidad.

### **Estructuras de las unidades productivas a pequeña escala**

Al reconocer la unidad productiva como un compendio de recursos que interactúan entre sí generando el dinamismo necesario para realizar una labor económica, es necesario comprender que estas presentan una serie de características que las identifican como tal.

Ahora bien, para comprender las unidades productivas en su totalidad y desde su estructura se hace necesario realizar un análisis integral de los aspectos tanto internos como externos que influyen en esta, encontrando allí factores económicos, sociales, políticos y educativos.

Desde un sustento teórico se pueden definir diferentes tipos de unidades productivas que responden a la mentalidad de su creador y adquieren alcances diferentes en cuanto algunas poseen una estructura básica y otras unidades son más organizadas y definidas.

Según (Pisani, 2001); pág. 1, se pueden percibir dos grandes grupos de unidades económicas, las primeras denominadas unidades productivas a pequeña escala las cuales están compuestas por una capacidad real de generar pocos empleos, aproximadamente de uno a diez, siendo su principal característica la flexibilidad en adaptación al mercado debido a la poca rigidez de sus procesos. Por otro lado, las unidades productivas a grande escala se caracterizan por tener una estructura más organizada y compleja para facilitar la realización de sus actividades teniendo en cuenta el alto número de empleados que posee.

Para efectos del presente trabajo se analizarán las unidades productivas a pequeña escala, debido a que su definición es la más próxima a la estructura de las unidades productivas de la vereda la Travesía

Se debe partir por reconocer la forma de constitución de estas unidades, siendo este un factor esencial que condicionará las relaciones laborales de los miembros de la unidad y dificulta la determinada distribución de roles, lo cual afecta directamente la operación y por ende a la producción. Como se mencionó en el marco conceptual del presente trabajo las unidades productivas poseen una estructura familiar, lo cual impide la distinción entre el componente

económico y el doméstico lo que se ve reflejado en la poca organización laboral de este tipo de unidades porque más que tener una relación profesional, prima la relación parental que condiciona e impide la objetividad de los procesos en cuanto incorpora un elemento sentimental.

En consecuencia a lo anterior, las unidades productivas a pequeña escala nacen con el propósito de suplir las necesidades básicas de una familia, lo cual conlleva a que sus propietarios la conciban como una obligación más que como un emprendimiento y realicen la labor de forma empírica sin preocuparse por incorporar una organización en sus procesos.

Otro aspecto importante que compone la estructura básica de las unidades productivas a pequeña escala son los recursos materiales que sirven para la realización de la actividad y los cuales al ser de la propiedad y control del dueño de la unidad se convierten en su patrimonio. Según (Cragolino, 2005), pág. 4 el capital de las unidades productivas está compuesto básicamente por bienes propios y de origen familiar; dándose a entender una vez más que este tipo de unidades económicas guardan una relación familiar estrecha siendo esta el medio y el fin de la operación, en cuanto nace de ella con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la misma.

Por otro lado, es importante reconocer dentro de la estructura las representaciones simbólicas e intelectuales que predominan dentro de este tipo de unidades productivas, es decir, el patrón de actuación e ideales de los propietarios. (Cragolino, 2005) Argumenta que las ideas que instauran la práctica de estas unidades están determinadas en gran medida por las premisas sociales y familiares de su entorno. De acuerdo a lo anterior, la forma en la que se llevan

estas unidades esta permeada por ideas aprendidas empíricamente que se convierten en el sustento de la operación en la mayor parte de los casos sin ser refutadas o comprobadas

En conclusión, la estructura de las unidades productivas a pequeña escala se establece a partir de una unión entre la vida doméstica y productiva de una familia formando unidades establecidas empíricamente las cuales realizan su actividad de la misma manera y que buscan principalmente generar un sustento necesario para vivir, aislando aspectos como la rentabilidad y sustentabilidad

### **Problemáticas estructurales y legales de las unidades productivas a pequeña escala**

Como se expresó en el apartado anterior, las unidades productivas a pequeña escala poseen una estructura básica fundamentada en un conocimiento empírico y constituido a partir de relaciones familiares que otorgan un aspecto mínimo de estructuración en cuanto prima el componente de sustento doméstico sobre el productivo.

En la actualidad a causa de procesos de globalización y coyuntura económica se hace necesaria una redefinición de los procesos productivos con el fin de hacer frente a las externalidades cada vez más agresivas que afectan la realización de una actividad económica, es por este motivo que gran parte de las personas dedicadas a una actividad productiva han adoptado procesos que les permitan solidificarse y permanecer en el mercado a lo largo del tiempo, por otro lado, otros han permanecido estancados en ideales poco efectivos en la actualidad siendo amenazados por las nuevas modalidades de mercado

Esta problemática es evidenciada con mayor frecuencia en las unidades productivas a pequeña escala, las cuales por poseer una estructura sencilla se les impide competir contra organizaciones estructuradas que basan su operación y decisión en estrategias sólidas, quedando así en desventaja y peligrando su existencia.

Es por este motivo que se hace necesario identificar las falencias de este tipo de organizaciones con el fin de buscar su solución. Según (Cardozo, 2006); pág. 28

*“ En las unidades productivas de pequeña escala (UPPE), se observa que: la gestión empresarial, en términos de formalidad, infraestructura operativa y capacidad productiva es muy baja; Los productos se elaboran mediante la realización de tecnologías autóctonas, elementales, con deficiencias, bajos niveles de productividad y sin una concepción de la calidad; Los sistemas de comercialización y mercadeo son prácticamente inexistentes; Tienen poco acceso a la información económica/financiera y obviamente a las políticas regulares de crédito; Desarrollan una actividad predominantemente informal”*

La autora reafirma que como características comunes de las unidades productivas se encuentra la poca estructuración de los procesos, otorgándole un carácter informal a la operación, en cuanto no se poseen los conocimientos y herramientas básicas de orden administrativo que le permita al propietario cumplir a cabalidad con todas las obligaciones legales aplicables. En consecuencia, ligado a las características de las unidades productivas a pequeña escala definidas con anterioridad se desprenden una serie de falencias derivadas de la incongruencia con teorías económicas y administrativas.

La principal problemática radica en la unión del aspecto económico y familiar del propietario puesto que no existe una noción de jornada de trabajo, incorporando una mezcla de actividades ajenas a la producción lo cual impide la focalización de los esfuerzos en esta, además la actividad busca ajustarse a la vida doméstica perdiendo de esta forma su esencia de actividad económica.

Ligado a esto la separación de roles y responsabilidades es casi nula e imprescindible ocasionando que no se distribuyan óptimamente los esfuerzos de recurso humano generando una capacidad ociosa en algunas actividades que podría ser muy útil en la realización de otras.

Por otro lado, al constituirse por necesidad no se evidencia una plena conciencia del proceso en un aspecto económico, ya que el objetivo básico de estas unidades no es generar rentabilidad sino subsistir, adicionalmente, no existe la aplicación de tecnologías que permiten agilizar el proceso, convirtiendo la producción en una actividad mecánica que impide la diversificación y el valor agregado de los productos. Es allí donde se presenta la debilidad competitiva de estas unidades ya que las teorías modernas de la administración han incorporado términos de calidad total y servicio al cliente donde se busca satisfacer al consumidor en cuanto a precio, calidad y oportunidad destacándose aquellos productos que brinden mayor utilidad y siendo poco apetecido aquellos sin un carácter diferenciador

En lo que respecta a la comercialización de los productos se perciben igualmente falencias, ligadas básicamente a la estructura organizacional de estas unidades, ya que no se cuentan con una persona especializada en ventas que oriente los esfuerzos de la organización a los mercados pertinentes, igualmente la persona que se dedica a esta labor en su mayoría el

propietario, no posee conocimientos que le permitan posicionar su producto destacando sus características frente a otros. En palabras de (Cardozo, 2006); pág. 28

*“La capacidad de colocación de los productos en el mercado, es mínima. Dado que los volúmenes de producción son bajos, el mercadeo por lo general se da entre productor y el usuario final. Domina la tendencia de mercados de difícil caracterización, ya que a ese nivel es muy difícil segmentarlo y producir para un tipo de usuario; en tal sentido, la estrategia de comercialización, en atención a un segmento del mercado o “target” no es posible aplicarla; tanto por las mismas características, como por la falta de conocimiento en la materia”*

La autora reconoce como causa de la deficiente comercialización de los productos el poco volumen de estos, lo cual ocasiona un desinterés por llegar a segmentos más amplios limitándose a comercializarlo en un mismo sector comúnmente cerca a sus instalaciones sin detenerse a analizar las características de esta población para poder mejorar sus productos.

En conclusión, de la forma en la que se estructuran las unidades productivas a pequeña escala se desprenden un sin número de falencias que dificultan la determinación de competitividad y por ende el posicionamiento de la actividad económica en el mercado



## MARCO LEGAL

### **Normatividad básica del sector agrícola**

Para determinar la normatividad Colombiana del sector agrícola debemos tomar como base principal la norma internacional ISO 22.000 la cual impone unos requisitos internacionales donde se busca el mejoramiento de los procesos alimentarios desde el productor hasta el consumidor, es decir, se debe implementar unas condiciones que aseguren que los alimentos no van a correr ningún riesgo desde el momento de su siembra hasta su proceso de distribución para así no causar perjuicios en la salud del consumidor final. ( Organización Internacional de Normalización, 2018)

Por otro lado, debemos de reconocer que Colombia cuenta con una normatividad muy amplia en cuestión del sector primario, dentro de las cuales se encuentra la resolución 30021 del 28 de abril de 2017 donde se establecen los requisitos para la Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano.

Entendiendo como buenas prácticas agrícolas en el artículo 3. 2 “las prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios” (Gerente general del Instituto Colombiano de Agricultura, 2017)

Además, la misma resolución propone un manejo integrado de plagas en el artículo 3.8 la cual se basa en

*“Un sistema de prevención y control de plagas que en el contexto del medio ambiente y la dinámica poblacional de las distintas especies de plaga, utiliza herramientas de tipo culturales, físicas, genéticas, biológicas y químicas con el objeto de mantener las poblaciones de plagas por debajo del umbral de daño económico y con el mínimo riesgo o impacto para las personas, los animales y el medio ambiente y debe ser considerado su manejo de acuerdo con las directrices oficiales cuando existan o de acuerdo a recomendación del asistente técnico.”(Gerente general del Instituto Colombiano de Agricultura, 2017)*

Esto se puede ver regulado según el decreto 4765 de 2008 en el artículo 30. 2 donde la (Dirección Técnica De Inocuidad E Insumos Agrícolas , 2008) especifica el

*“Coordinar y establecer estrategias y directrices para lograr el mejoramiento de la inocuidad de alimentos de origen vegetal en las cadenas agroalimentarias, velando por la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad e inocuidad (Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura) y su certificación.”*

Es decir, que al implementar el dueño del cultivo las buenas prácticas agrícolas, procederá a cumplir con todos los requisitos para solicitar la certificación, la cual esta especificada en el artículo 4 de la resolución 30021 del 28 de abril de 2017 que dice que para la certificación se deberá tener los documentos pertinentes como la matrícula mercantil, RUT o cédula de ciudadanía si se trata de una persona natural, además se debe acreditar que la persona registrada en el punto anterior es el propietario o tiene la tenencia del predio donde se lleva a cabo la producción. Por otro lado, se deberá adjuntar las especificaciones del predio, donde

se indique la forma de llegada y el terreno destinado al cultivo, además, se deberá contar con el certificado de uso del suelo y el análisis microbiológico del agua utilizados en las labores agrícolas y por último se deberá tener el récord de visitas del asistente técnico, es decir, el agrónomo certificado con su tarjeta profesional. (Gerente general del Instituto Colombiano de Agricultura, 2017)

Desde otro punto de vista, se encuentra la resolución 187 de 2006, la cual adopta el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaclado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización y se establece el Sistema de Control de Productos Agropecuarios Ecológicos. De acuerdo al alcance de este trabajo se tomará como base la parte de producción primaria de esta resolución la cual plantea en el artículo 3 la denominación de productos ecológicos que son:

*“Los productos agropecuarios, acuícolas y pesqueros primarios y aquellos productos procesados que sean dirigidos a la alimentación humana, obtenidos de acuerdo con lo estipulado en el presente reglamento, y que han sido certificados por una entidad debidamente autorizada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.”* (El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006)

### **Normatividad empresarial en el sector agrícola**

En nuestra cotidianidad no se percibe la actividad agrícola como empresa, debido a que no cuenta con las herramientas técnicas y administrativas para constituirse como tal, por lo tanto, no existe gran cantidad de normas que regulan este carácter.

El Código de Comercio en su artículo 10 define que “Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles”.(El presidente de la republica de Colombia, 1971) ; pág. 3.

Sin embargo, la misma norma en su artículo 23, numeral 4 expresa que:

*“Las enajenaciones que hagan directamente los agricultores o ganaderos de los frutos de sus cosechas o ganados, en su estado natural. Tampoco serán mercantiles las actividades de transformación de tales frutos que efectúen los agricultores o ganaderos, siempre y cuando que dicha transformación no constituya por sí misma una empresa”*(El presidente de la republica de Colombia, 1971)pág. 7

De acuerdo con lo anterior la normatividad colombiana exime a los agricultores de las obligaciones legales que implica adquirir la calidad de comerciante, ya que la tendencia en Colombia es proteger y amparar al campesino para asegurar el dinamismo del sector base de la economía del país.

### **CAPITULO III METODOLOGIA**

#### **ENFOQUE:**

La presente investigación es de corte cualitativo, según(Lecanda & Garrido, 2002): “Puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (pág. 5)

De acuerdo a lo anterior se evidencia que la presente investigación se rige bajo este enfoque puesto que está orientada a determinar las características de desarrollo administrativo de las unidades productivas de la vereda la Travesía del municipio de San Vicente Ferrer del departamento de Antioquia, las cuales adquieren un carácter subjetivo en cuanto están ligadas a las experiencias propias de cada campesino

Por otro lado, la investigación se encuentra orientada a la comprensión de las condiciones propias del sector reconociendo la particularidad de este sin necesidad de generalizar el conocimiento que aquí se consiga, característica esencial de la investigación cualitativa

#### **DISEÑO**

El diseño que se eligió para esta investigación es el etnográfico, pues(Lévano, 2007) propone que “Estos diseños buscan describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos culturas y comunidades. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, la geografía y los subsistemas socioeconómicos, políticos y culturales” pág.72

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la presente investigación se estructura bajo este diseño ya que busca comprender las percepciones administrativas de los campesinos que cuentan con unidades productivas en la vereda la Travesía del municipio de San Vicente

Ferrer del departamento de Antioquia, con el fin de analizar las condiciones productivas de los mismos

### **ALCANCE**

El alcance de esta investigación está basado en el estudio descriptivo, el cual

“Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)pág. 92

Consecuente a lo anterior, se puede afirmar que esta investigación solo se limitará a investigar las características del fenómeno con el fin de dar una descripción detallada de los procesos administrativos de las unidades productivas de la vereda la Travesía del municipio de San Vicente Ferrer del departamento de Antioquia.

### **POBLACIÓN**

El presente trabajo se enfocará en las unidades productivas agrícolas que se encuentren en la vereda la Travesía del municipio de San Vicente Ferrer del departamento de Antioquia, a la fecha la vereda cuenta con 124 predios dedicados a diferentes actividades, donde no todas están dedicadas a procesos agrícolas.

## MUESTRA

Para realizar esta investigación contaremos con el apoyo de seis propietarios de unidades productivas de la vereda la Travesía del municipio de San Vicente Ferrer del departamento de Antioquia, lo cual sería una muestra significativa en cuestión del tamaño de la zona y la diversidad de cultivos.

**Tabla 1. Muestra de los participantes de la investigación**

<b>Nombre del propietario de la unidad productiva</b>	<b>Cultivo</b>
Juan Fernando Arbeláez Jaramillo	Aguacate y pino
Rodrigo Castaño	Aguacate, papa y frijol
Luis Felipe gallo	Aguacate y papa
Carlos Alberto Sánchez	Frijol
Wilson Bedoya	Papa, Frijol y Aguacate
Oscar Álvarez	Tomate de árbol y Aguacate

Fuente: elaboración propia

## MÉTODOS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Para los objetivos específicos se plantea diferentes estrategias de recolección de información, que se explicaran a continuación:**

Para el logro del primer objetivo específico “Indagar teorías relacionadas con los procesos administrativos aplicables al sector agropecuario” se pretende realizar una indagación de las principales teorías de los procesos administrativos, a través de una revisión documental, la cual permite

*“Identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados”.*(Valencia López, 2015)

De acuerdo a lo anterior, esta herramienta permite realizar una conceptualización de los procesos administrativos del sector agropecuario con base a un conocimiento preestablecido que se enmarca en el marco teórico del presente trabajo.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico “Evidenciar las características administrativas de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio

de San Vicente Ferrer” se pretende conocer la perspectiva de los campesinos propietarios de las unidades productivas agrícolas frente a la realización de sus procesos administrativos a través de entrevistas como método de recolección de datos debido a que propone *“una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”*(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), pág. 403 permitiendo una interacción más abierta con el entrevistado con el fin de escuchar y entender su experiencia en la realización de su labor en las unidades productivas

Con el fin de lograr un dialogo más fluido se implementará específicamente la entrevista semiestructurada, la cual se define como *“Una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”*(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), pág. 403 Por último, el tercer objetivo específico *“Determinar las falencias o potencialidades existentes en los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer”* se pretende alcanzar a través de un trabajo de observación, el cual es definido por (Bonilla Castro, 1997) como:

*“Observar, con sentido de indagación científica, implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de capturar sus elementos constitutivos y la manera cómo interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación”* pág. 118

Planteado lo anterior se afirma que este método es de gran importancia para la realización del trabajo, ya que el objetivo de la investigación está orientado a percibir la manera como los campesinos manejan su producción

Además, se utilizará como instrumento complementario a la observación el diario de campo que en palabras de (Bonilla Castro, 1997)

*“el diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente del proceso de observación. Puede ser especialmente útil [...] al investigador en él se toma nota de aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” pág. 129*

De acuerdo a la definición que da el autor del diario de campo, es indispensable el manejo de esta herramienta para dar un orden sistematizado a los datos encontrados. Posteriormente se debe establecer una matriz de análisis que facilite el procesamiento de los resultados en un esquema que permite dar una secuencia lógica a través de una relación grafica de los tres factores que intervienen en el resultado, los cuales son el entrevistado, la pregunta y el resultado

## **PROCEDIMIENTO O FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

1. La evidencia del problema surge a partir de la vivencia de una de las investigadoras, la cual por su cercanía al entorno identifica la carencia de procesos administrativos en las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer factor que impide su crecimiento y permanencia en el mercado.

2. Posteriormente se trata de dar forma al problema evidenciado a través del planteamiento de problema, el cual parte de dar solución al interrogante “¿Cuáles son los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer?”
3. Revisión de las diferentes teorías planteadas en el marco teórico del presente trabajo donde permita realizar la validación de la información encontrada, además, con base a los objetivos de la investigación se plantean unos instrumentos que tienen como propósito dar respuesta a los mismos.
4. Se realizará visita a las unidades productivas agrícolas que serán participes en la investigación y se establecerá un cronograma donde se estipule las fechas, la duración, el alcance y la dinámica de la estructura de la investigación.
5. Para la aplicación de los instrumentos se establecerá un orden, donde se parte de la entrevista como instrumento principal que permita la caracterización del entorno y por ende se implemente el instrumento de observación y diario de campo para lograr un diagnóstico completo de las condiciones administrativas de las unidades productivas agrícolas del sector
6. De acuerdo al análisis de los hallazgos se emitirán conclusiones donde se dé a conocer los diferentes procesos administrativos, además de las potencialidades y falencias presentes en las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer
7. Divulgación del conocimiento de los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas a través de la academia

**Tabla 2. Determinación de instrumentos de recolección de la información**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categoría/Unidades de análisis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Diagnosticar los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer	Indagar teorías relacionadas con los procesos administrativos aplicables al sector agropecuario	-Procesos administrativos en el Sector agropecuario	-Revisión teórica de los procesos administrativos del sector agropecuario	Revisión documental
	Evidenciar las características administrativas de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer	Características administrativas	Descripción de las características administrativas de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del	Entrevista

			municipio de San Vicente Ferrer	
	Determinar las falencias o potencialidades existentes en los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer	-Falencias en los procesos administrativos  -Potencialidades de los procesos administrativos	Diagnóstico de las falencias y oportunidades de los procesos administrativos de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer	Observación y Diario de Campo  Matriz de análisis

Fuente: elaboración propia

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **REVISIÓN DOCUMENTAL**

#### **PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO: INDAGAR TEORÍAS RELACIONADAS CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS APLICABLES AL SECTOR AGROPECUARIO**

En el presente apartado se pretende realizar una revisión documental con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación, el cual consiste en indagar teorías relacionadas con los procesos administrativos aplicables al sector agropecuario, que se encuentra en concordancia con el objetivo general de diagnosticar los procesos administrativos de las unidades productivas agrícolas de la vereda LaTravesía del municipio de San Vicente Ferrer

#### **MANUAL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA**

Con el fin de conceptualizar las teorías administrativas en la actividad agraria algunos autores inician desde la definición de administración en la empresa agropecuaria para posteriormente desglosar la teoría concerniente al proceso administrativo. Según(Aguilar, 2000)la administración agropecuaria se entiende como: “Proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar en forma eficiente, las actividades de una explotación agropecuaria con una finalidad específica”, pág. 59, lo cual, demuestra la integración de las diferentes etapas del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) dentro de la esencia misma del concepto de administración.

## PROCESO ADMINISTRATIVO AGROPECUARIO ESTRATEGICO PAAE

Por otro lado, (Valdés, 2020) plantea que la administración en la actividad agropecuaria debe ser definida a partir de lo que esta hace, es decir, con base a las denominadas funciones administrativas que indiscutiblemente conforman un proceso de acciones y etapas para lograr la estructuración de la unidad productiva agropecuaria.

En consecuencia, el anterior autor propone la teoría de las cinco funciones administrativas indispensables en la empresa agropecuaria, las cuales son: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

En la primera etapa el autor considera que:

*“la planeación en la que se establecen las “reglas del juego” y se ponen “las cartas sobre la mesa”, es decir se aclaran las normas generales de conducta y disciplina con las que se va a dirigir y conducir al elemento humano y a través de estas normas promover las conductas que deben inducirse para establecer con claridad el concepto de “disciplina empresarial”, que no existe o se desvirtúa fácilmente en la empresa rural”.*(Valdés, 2020); Pág. 12

De acuerdo a lo anterior, se expresa claramente la necesidad de la planeación dentro de la empresa rural, ya que es la etapa base para la estructuración del proceso administrativo que busca lograr un orden empresarial, factor que a consideración del autor es una de las principales carencias en este tipo de empresas.

En segundo lugar el mismo autor en su texto nos expone que la organización dentro de las entidades agropecuarias es el compendio y sinergia equilibrada de todos los recursos

económicos, materiales y humanos necesarios para el correcto manejo de cada una de las actividades, que normalmente se encuentran relacionadas entre sí.(Valdés, 2020); pág. 20

En lo concerniente a la tercera función, el nombrado autor la expone como integración, la cual se define como:

*“Una función intermedia entre la organización y la cuarta función administrativa la dirección, debe en su etapa selectiva saber escoger los elementos humanos, materiales y en el caso de la empresa ganadera los recursos animales, para asegurar en buen nivel el alcance de los objetivos inicialmente plasmados y decidido”* (Valdés, 2020); pág.34

Agregando adicionalmente la aclaración de que: “La integración de la organización agropecuaria es una etapa difícil en el desarrollo de la administración y sobre todo en ocasiones en que se tenga poca posibilidad de elección de recursos”, haciendo referencia con esto a las limitantes, especialmente de recursos de las empresas agropecuarias para llevar a cabo con éxito su etapa de integración como puente fundamental de estructuración, ya que tiene como objetivo básico la conexión entre la etapa de organización y la de control.

En cuarto lugar, (Valdés, 2020); pág.39; propone la dirección en donde argumenta que en el caso de la administración agropecuaria esta función se materializa en la acción de una persona al influir positiva y directamente sobre un grupo de obreros o trabajadores impulsándolos a cumplir a cabalidad sus obligaciones.

Por último, bajo esta teoría de funciones administrativas se entiende el control como medio por el cual, el administrador agropecuario puede verificar que los recursos de la empresa son

aplicados y distribuidos de forma racional, para así lograr la consecución de las actividades planteadas como objetivos por la unidad de producción.

En conclusión, la teoría planteada por (Valdés, 2020) propone la aplicación de la administración a las unidades agropecuarias a partir de las diferentes funciones administrativas, las cuales tienen por objeto la sistematización y estructuración de la empresa, con el fin de lograr un posicionamiento firme en el mercado y aumentar su capacidad competitiva que le permita crecer y trascender .

### **DESARROLLO DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA DESDE EL PUNTO ADMINISTRATIVO**

Por otro lado (ORTIZ, 1999) sustenta su teoría de la administración agrícola partiendo de la influencia de la actividad humana en los negocios del sector agropecuario con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización, por ende, se puede afirmar que para este autor la administración agropecuaria es una serie de actividades humanas que llevan a la empresa a lograr una ventaja competitiva. Mas exactamente el autor define la administración agropecuaria como:

*“La parte de la actividad humana que orienta, en los negocios del medio agrícola y ganadero, la actuación de los individuos y de las organizaciones, funciona en relación directa a las decisiones que se toman y se emprenden Por lo tanto, la función de la administración agropecuaria consiste en ver que las actividades de una empresa produzcan los resultados que se fijaron en la planeación El administrador es el elemento empresarial que debe tomar*

*decisiones, y es el responsable de la formulación de la política de trabajo, de la acción directriz y de la supervisión u orientación para que dichas decisiones se efectúen”(ORTIZ, 1999); Pág. 10.*

Para dicho autor la actividad administrativa dentro de las empresas agropecuarias parte de dos factores fundamentales, los cuales son: el control de los factores externos que afectan directamente el funcionamiento de la entidad y el control y estructuración de los elementos internos.

Dentro de los factores externos el autor hace expresa referencia de factores físicos como: la Topografía, la fertilidad, el suelo, la permeabilidad, los vientos, la luminosidad, entre otros; factores biológicos como lo son las especies animales, especies vegetales, enfermedades del hombre y plagas de los animales y vegetales; factores económicos como el mercado, el precio, el transporte, la disponibilidad de mano de obra, etc.

Según esta teoría este conjunto de factores externos influyen directamente sobre la empresa y se convierten en el insumo esencial para crear un factor interno que permita la consecución de los objetivos de la unidad, el autor expresa que:

*“El administrador es el encargado de crear el medio ambiente interno en la empresa, debido a que éste debe planear con habilidad, organizar, dirigir y controlar que los costosos factores productivos se utilicen eficazmente en el logro de los objetivos Estos factores se obtienen del medio externo para ser utilizados de manera eficaz por el administrador”(ORTIZ, 1999); Pág. 13.*

De acuerdo a lo anterior, encontramos un punto en común con la teoría anterior, ambas coinciden en que el proceso administrativo, ya sea basado en funciones o en la optimización de factores externos e internos comparte la necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar como única forma de conseguir de manera eficaz y eficiente los objetivos de la organización

### **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA**

Al hablar de procesos administrativos agrícolas el autor (Márquez, 2002) hace referencia a que sin estos los productores harían uso ineficiente de los recursos, por ende, el crecimiento de la población rural y el sostenimiento del sector se vería afectado. Por esta razón, enfatiza en que el proceso administrativo de este sector y de cualquier otro debe de estar enmarcados en las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control

La planificación involucra la creación de objetivos, planes, programas y estrategias con el fin alcanzarlos y lograr la optimización de la actividad, además crea planes alternativos para afrontar posibles problemas y darles una pronta solución donde el productor no deje nada al azar, por otro lado, la organización establece la estructura en que se deberán hacer las acciones para el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos; la asignación de tareas, la coordinación y la comunicación colectiva del personal, pues el buen funcionamiento de las fincas nunca se podrá realizar con una sola persona.

La dirección es la parte donde se relaciona la persona que tiene autoridad con los demás individuos de la organización, por esto para obtener una dirección eficiente el jefe debe emplear motivación, comunicación delegación y liderazgo a su equipo de trabajo; por último, el control se enfoca en hallar los errores y los puntos débiles en la ejecución del objetivo, con la finalidad de corregirlos e implementar los cambios necesarios para obtener mejores resultados

### **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

(Guerra, 1992) Afirma que las funciones de planificación, organización, ejecución y control son básicas para la dirección que desarrolla el administrador agropecuario, por esto, aborda que la planificación es la selección de actos futuros que son más apropiados para producir los resultados que se desean, asimismo, ayuda a la toma de decisiones, a la identificación del problema y a definir sus posibles soluciones. Adicionalmente, advierte que esta etapa es un proceso de mejora continua pues la información suministrada en la fase de control le ayudará a identificar nuevos problemas.

Por otro lado, en la etapa de organización se debe evidenciar una estructura donde se ejecuten tareas tanto operativas como administrativas mediante la división de trabajo, pues a pesar de tener varios componentes todos estos deben formar un todo; en la etapa de ejecución se espera llevar a cabo el mejor plan o alternativa escogida, además implementa las funciones de coordinación, dirección y supervisión en busca de satisfacer las necesidades de la tierra, mano de obra y capital en un periodo de tiempo determinado.

Por último, se encuentra la etapa de control la cual presenta un inconveniente significativo debido a que el cambio del precio de los productos agrícolas hace que en muchas ocasiones no se cumpla con el plan esperado, por esta razón, se debe tener un sistema seguro de registros y una buena habilidad para usarlos, para así, cuando se tenga que hacer una retroalimentación se hagan las debidas correcciones o mejoras de los planes a corto, mediano y largo plazo

### **LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO: RACIONALIDAD ECONÓMICA Y GESTIÓN**

La autora (Mora Rendón, 2012) habla de dos entornos agrícolas diferentes, el de empresas agropecuarias de intercambios y empresas agropecuarias del sector solidario, de las dos toma un punto de vista muy diferente en cuestión de sus procesos administrativos, en la primera habla de que en las pequeñas empresas agropecuarias no se encuentra un administrador que se encargue de las funciones propias de la gestión, sino que el jefe o dueño de la producción actúa bajo la racionalidad propia, es decir, busca combinar de manera eficiente los recursos productivos con el objetivo de maximizar la ganancia.

El segundo entorno además de tener el objetivo de las empresas agropecuarias de intercambio lo amplía a lograr el bienestar de los individuos y la sociedad en general, para esto define que aunque no se utilicen en su totalidad las funciones de gestión, afirma que en la planeación lo que buscan las unidades campesinas es considerar el pasado para proyectarse a un futuro, sin dar por hecho circunstancias que aún no suceden; en la organización existe la dinámica que implica la unión entre el sujeto productivo, a los objetivos o materiales de producción y al conocimiento ancestral del oficio; la fase de ejecución es el seguimiento de lo establecido; y

por último la etapa de control es el resumen de la observación de todo el proceso administrativo

## **IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A**

(Suárez González, 2013) Habla de la gestión por procesos como el mecanismo para identificar y rediseñar los procesos de la organización, lo que conlleva a la mejora continua. Por lo cual el autor propone los procesos que se observan en la organización como el planear que se basa en la identificación, dirección y mejora eficientemente de todos los procesos; el hacer asegura la disponibilidad de los recursos y de información para la realización de las operaciones; el verificar que tiene como finalidad medir y dar un seguimiento del proceso y el actuar implementa acciones que aseguran la mejora continua de la organización como un todo.

Ahora bien, es indispensable que las empresas agropecuarias manejen adecuadamente cada uno de estos procesos administrativos dentro de su estructura y manejo diario para asegurar su permanencia en el mercado, a continuación se detallará el estado de cada uno de estos procesos con base a diferentes autores.

Al hablar de planificación hacemos referencia a la estrategia que enmarca el camino de la organización, y para esto el autor (Balmaceda Murillo, 2006) afirma que:

*“Todo proceso de planificación debe empezar por el análisis de la realidad de la finca, unidad de producción o agro empresa desde el punto de vista social,*

*técnico, económico y productivo que se pretende transformar mediante la idea de un proyecto de desarrollo de la finca” pág. 23*

Para esto se deberá observar el entorno y recolectar datos que permita conocer hechos o situaciones donde se analice a profundidad la información obtenida para poder dar un diagnóstico de cómo se encuentra la finca. Por otro lado, se hace indispensable que se establezca en segunda etapa un marco referencial, donde exista tanto un enfoque teórico como situacional, donde el autor (Balmaceda Murillo, 2006) plantea que el marco teórico son todos los conceptos necesarios para formular la propuesta y el marco situacional hace referencia a la realidad de aspectos sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros.

Continuando con las etapas de planificación encontramos la creación de las políticas y las estrategias, pues estas hacen parte de un criterio de acción y aunque a veces cause confusión (Balmaceda Murillo, 2006) las define como “Política: Es una guía para el procedimiento y la acción, La Estrategia: Se refiere a la forma en que los recursos humanos y materiales deben de utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados” pág. 28

Dejando claro lo anterior se debe de hacer hincapié en que tanto las políticas como las estrategias sirven de medio para determinar las acciones a tomar para cumplir los objetivos; y es por esto que en la cuarta etapa se habla de que:

*“La formulación de objetivos constituye un paso fundamental en el desarrollo de todo proyecto. En cualquier situación existe un universo de posibilidades de acción dentro del cual tenemos que escoger; pero sin objetivo es imposible*

*establecer los caminos de acción y ordenar eficientemente los recursos.”(Balmaceda Murillo, 2006) Pág. 29*

Entendiendo entonces que los objetivos son lo que se desea alcanzar y que estos pueden ser tanto generales como específicos, pero ambos deben de ser claros, concretos y realizables. Por otro lado encontramos las metas donde (Balmaceda Murillo, 2006) hace referencia a que estas determinan el tiempo en que se deberán cumplir los objetivos y por esta razón deben formularse con base a cinco requisitos, el primero son los resultados deseados, es decir, que debe tener todo concreto y no desviarse a la imaginación; el segundo es el plazo determinado el cual es el tiempo estipulado para hacerlo; el tercero son las normas, estas especifican las actuaciones para cumplir el objetivo; el cuarto es el proceso e indica la forma de llegar al objetivo y el quinto es la claridad que se enfoca en que sea entendible.

En la sexta etapa encontramos las actividades las cuales *“Indican los pasos necesarios y suficientes que es preciso recorrer para alcanzar la meta”*(Balmaceda Murillo, 2006) pág. 30. En esta etapa se debe enfatizar que las actividades necesitan un orden, un tiempo, una fecha y por ende recursos ya sean humanos, materiales, técnicos y financieros; los cuales son parte de la séptima etapa la cual *“especifica ¿Con que?, contamos actualmente (recursos existentes), y también de cuales carecemos (recursos faltante). Este último hay que garantizarlo de lo contrario será vulnerable”*(Balmaceda Murillo, 2006) pág. 31

En la octava etapa se encuentran las responsabilidades y las tareas donde el autor(Balmaceda Murillo, 2006) hace referencia a que *“el responsable no es necesariamente quien lo hace todo, Es aquella persona que canaliza los recursos y actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos en las metas trazadas y según las políticas delineadas”* pág. 31. Para

esta etapa se debe tener un grado de compromiso y honestidad de todas las partes de la organización, pues estas son las que orientarán el cumplimiento de los objetivos

Como antepenúltima etapa se encuentra la evaluación definida por el autor (Balmaceda Murillo, 2006) como análisis de los procesos o actividades, de los resultados obtenidos en el desarrollo de los objetivos, de los impactos y beneficios encontrados y del buen o mal manejo que se le den a los recursos para medir de esta forma la eficiencia, la eficacia y el impacto con la finalidad de mejorar los procesos, anticipar los posibles errores y prevenirlos.

Por último se encuentra el seguimiento, el cual es definido como *“el proceso de examen continuo de la realización de las actividades, en el marco del calendario previsto para ejecutarlas. Permite controlar la utilización de insumos y la consecución de los resultados previstos”*.(Balmaceda Murillo, 2006) pág. 34. Esta última etapa es la encargada de los buenos resultados de la organización, debido a que si se hace un seguimiento constante se tendrán controlados los problemas y se dará pronta solución a los mismos.

En lo que respecta a la organización, las empresas agropecuarias presentan un esquema organizacional empírico, es decir, no cuentan con una estructura sólida y definida, lo cual se debe básicamente según lo expresa (Moreno, 2014) al tipo de contratación, pues generalmente tienden a tener empleados temporales y de poca experiencia que rotan constantemente y los pocos que permanecen son los encargados de la gran mayoría de actividades debido a su larga experiencia en la compañía, lo cual imposibilita la composición de roles y la distribución de tareas y actividades.

De acuerdo a lo anterior, (Guerra, 1992) expresa que para una buena organización y estructuración del personal en una entidad agropecuaria se debe tener en cuenta:

*“.....a) salarios que estén de acuerdo con los pagados en otras empresas; b) programas de prestaciones y programas de incentivos incluidos en el paquete de salarios; c) disponer de alojamiento adecuado, dar trato personal, horarios de trabajo definidos, dejando tiempo para recreación y atención de los asuntos personales; d) dar instrucciones claras y precisa...”*. Pág. 432

Adicionando que estas condiciones en este tipo de empresas no se cumplen adecuadamente, debido a la deficiencia en la contratación causando que los pocos obreros deban dedicar más tiempo del necesario a la labor, lo cual dificulta la separación de la vida laboral y personal del empleado. Adicionalmente, el último aspecto planteado por el autor extrañamente se cumple debido a la estrecha relación del productor con los empleados ocasionando dificultad para que este exprese órdenes a sus subordinados o por el contrario las exprese en demasía.

Otro factor que dificulta la estructuración productiva dentro de las organizaciones es que su composición en la mayoría de ocasiones es familiar conllevando a la dependencia emocional del administrador para distribuir tareas de vital importancia en el proceso productivo, así lo expresa (Guerra, 1992): *“En la economía campesina se usa la mano de obra de toda la familia, ya que participan, además del productor, la esposa, los niños y hasta los ancianos”*.

Pág. 428

En lo que respecta a la organización productiva o económica de la empresa agropecuaria, es decir, su estructura de recursos se encuentran algunas peculiaridades, así lo expone (Troncoso, 2011):

*“En primer lugar, la agricultura se caracteriza por tener una mayor proporción de inversión en insumos fijos tales como tierra, construcciones. En segundo lugar y estrechamente relacionado con lo anterior, la empresa agrícola tiene una mayor proporción de costos fijos en su estructura de costos, lo que le resta flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes y la hace más vulnerable a las evoluciones adversas del mercado. Tercero, la agricultura está más obligada que otras actividades económicas al resguardo del medio ambiente” Pág. 22*

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar, que este tipo de empresas estructuran su organización con base a sus activos fijos y como eje central su propiedad, que se convierte en el insumo básico de toda la producción agrícola y ligada a esto encontramos que la estructura de recursos se basa en erogaciones correspondientes a gastos fijos

En tercer lugar la dirección, plantea la forma en que se dan instrucciones, se coordinan actividades y se lleva una buena comunicación entre empleador y empleado. Por esta razón, (Guerra, 1992) se refiere a que

*“La dirección de una empresa supone tres situaciones: a) que se delegue autoridad; b) que se ejerza una autoridad; c) que se establezcan los canales de*

*comunicación para el control de los resultados y que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea con la ejecución de las órdenes” pág. 438*

Estas tres etapas lo que buscan es mantener una buena relación entre las partes de la empresa, pues la integración de las tres harán que las actividades a desarrollar se hagan de la mejor manera.

En primera instancia, la autoridad y el mando se definen como la capacidad de dar órdenes y la obligación de ser obedecidos, por tal motivo, (Guerra, 1992) incluye tres aspectos del poder de mandar

- a) Determinar lo que debe hacerse. Función directiva, según algunos autores, vinculada con el consejo directivo de la empresa.*
- b) Establecer cómo debe hacerse, o sea la acción administrativa propiamente dicha, vinculada a la gerencia.*
- c) Vigilar que se haga lo que debe hacerse, o sea la acción supervisora vinculada con los supervisores inmediatos.*

Pág. 442

En segundo lugar, la comunicación es un factor clave para la transmisión oral o escrita de información, ideas, instrucciones, órdenes, planes, entre otros; que está compuesta por un emisor, un canal y un receptor. (Guerra, 1992) Afirma que las funciones de la comunicación en una organización son:

- “a) permite transmitir información y conocimientos de persona a persona; b) sirve para motivar y dirigir a la gente hacia la acción; c) es un medio que puede*

*contribuir para ajustar y moldear actitudes, con el propósito de persuadir, convencer e influir en el comportamiento de la gente y d) ayuda a orientar a la gente hacia su medio ambiente físico y social.” Pág. 442*

Por último, la etapa de supervisión el autor (Guerra, 1992) plantea que es la encargada de vigilar que lo que se ordenó se cumpla y se haga de la mejor manera, además afirma que hay unos supervisores inmediatos que ayudan a abarcar más la vigilancia, es decir, son mayordomos, jefes de sala de ordeño, jefes de campo, etc. Dice también que la supervisión contempla la distribución de actividades, la relación y la intrusión con el personal, manejo de quejas o problemas, entre otros.

Por otro lado, para ejercer una buena dirección se debe contar con factores como la coordinación, la motivación, los incentivos y el liderazgo

En cuestión de la coordinación, (Guerra, 1992) afirma que el objetivo de esta es *“lograr la sincronización y la unificación de la acción de un grupo. Trata de que todas las partes constitutivas de la empresa agropecuaria se armonicen y trabajen en conjunto, como un todo, a fin de lograr los objetivos propuestos”* pág. 443

De acuerdo a lo planteado por el autor, la perspectiva de la coordinación busca que tanto el reglamento de trabajo, las instrucciones de las actividades, la estructura de la organización y la comunicación se fusionen en un todo para dar los mejores resultados y de esta forma el equipo de trabajo pueda cumplir a cabalidad con los objetivos planteados. Por otro lado, (Nieto Pozo, 2014) hace referencia a que la motivación busca

*“Motivar a sus empleados para que ellos desarrollen adecuadamente cada uno de sus trabajos; es decir, que si los trabajadores tienen una razón o causa suficientemente fuerte para realizar alguna labor, pondrán su máximo potencial para contribuir de esta manera al logro de las metas fijadas” pág. 56*

Para esto, la motivación debe de crear un clima organizacional donde el empleado se sienta cómodo, al igual que se fije una meta donde tengan un incentivo o estímulo que lo haga superarse y luche por conseguirlo. En este punto, los incentivos se pueden relacionar con una remuneración, premio o recompensa por la buena labor que desarrolle el empleado y es por esta razón que (Guerra, 1992) hace énfasis en que los incentivos de uso frecuente en el medio rural son:

- a) Económico, monetario, de beneficio directo. Se caracteriza porque cubre necesidades inmediatas y se otorga cuando se superan las metas establecidas.*
- b) De seguridad. Seguro de vida, vivienda, salario equitativo, gratificación anual y premio de beneficio doméstico.*
- c) De reconocimiento personal a la labor desempeñada, no siempre aunado al beneficio económico, de estimación, confianza y respeto mutuo.*

Pág. 447

Es de resaltar que los incentivos pueden variar mucho, pues en muchos casos se habla de incentivos como buenas relaciones entre empleador y empleado, bonificaciones, escucha y participación del empleado, asensos, entre otros.

Por último se encuentra el factor de liderazgo, el cual es considerado el más importante a la hora de dirigir una organización, pues de este dependerá el compromiso y la colaboración de los trabajadores. Por tal motivo, (Nieto Pozo, 2014) hace referencia a que *“un administrador debe saber liderar y dirigir. Dirigir es ejecutar, tomar decisiones, lograr, tener responsabilidad y también conducir. Liderar es influir en las actividades de un grupo hacia la fijación y obtención de objetivos.” Pág. 58-59*

En cuanto al control en este tipo de organizaciones, se puede afirmar que es una etapa que tiene poca o nula presencia, ya que los empresarios agropecuarios no ven la necesidad de establecer un sistema que les permita monitorear su producción constantemente además no cuentan con el suficiente conocimiento para diseñar un sistema de contabilidad que les permita conocer su situación económica y diseñar planes para contrarrestar situaciones negativas de la compañía.

Esta falta de control, se traduce en múltiples problemas que hacen a las entidades agropecuarias muy poco competitivas en un mercado cambiante como el de hoy en día, así lo manifiesta (Pérez, 2017,) cuando expresa que:

*“Dando como resultado el no tener recursos financieros suficientes para enfrentar los problemas que padecen como son los altos costos de insumos y servicios; falta de capacitación y asistencia técnica, infraestructura insuficiente para la producción, dificultades en la comercialización, dificultades en transporte y almacenamiento, falta de organización para la producción, de acceso al crédito, falta de información de los precios de los*

*productos y desconocimiento de la administración de la actividad” Pág. 587*

(Pérez, 2017.)

Por otro lado, la ineficiencia del poco control que manejan este tipo de empresas se traduce en la mala asignación de precios que no coinciden con su volumen de producción y en muchas ocasiones no alcanzan a cubrir los costos en su totalidad, para (Guerra, 1992) en las empresas agropecuarias existe una relación completamente inversa en cuanto a los precios y la producción, ya que los productores tienen un nulo control sobre su producción, dejando que los clientes controlen e influyan directamente sobre sus precios.

En lo que concierne al control en la gestión de los procesos para estructurar la producción agrícola, los propietarios y administradores de las empresas agropecuarias no ven la importancia que este tiene para mejorar sus ingresos mostrando poco interés por mejorar su proceso productivo mediante una observación continua como herramienta de mejoramiento oportuno, así lo expresan (Izquierdo & Igual, 1999)

*“No es casual el escaso desarrollo que han tenido los sistemas de control de gestión más o menos formalizados en las empresas agrarias, justificado en muchos casos por las propias características empresariales del sector y, de forma muy especial, por el limitado interés que podía tener en empresas cuyo reducido tamaño ha significado un menor hábito, en general, de las prácticas de registro.” Pág. 33*

Cabe destacar que el autor pone en consideración que la falta de control en las empresas agropecuarias se debe básicamente a la falta de un registro organizado de las transacciones

económicas, es decir, el autor afirma que muchas de estas empresas no llevan contabilidad siendo esta la herramienta base de todo tipo de control, al ser un insumo que permite una evaluación constante de datos económicos.

Ahora bien, el autor expone que en este tipo de empresas se lleva un registro básico de las operaciones de la empresa que son las denominadas “hojas de cultivos”; pero estas no representan un insumo para establecer un control de la producción, ya que en la mayoría de los casos no hay una detallada descripción de los costos incurridos. Por lo tanto, (Izquierdo & Igual, 1999) proponen un modelo de integración de estas hojas básicas de cultivo y una clasificación de los costes de producción con base a su naturaleza para contribuir a un adecuado control de la producción y un equivalente establecimiento de precios.

Otra herramienta importante de control con la que cuentan las empresas agrícolas son los diferentes sistemas de aseguramiento de calidad, los cuales permiten tener un margen de seguridad sobre los errores o percances que puedan surgir de la actividad productiva. De acuerdo a (Troncoso, 2011) existen diferentes métodos de aseguramiento como formas de control entre ellas podemos encontrar: Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, Programas de Buenas Prácticas Agrícolas y el Protocolo GLOBALG.A.P.

Para (Troncoso, 2011) el primero de ellos es un sistema que se fundamenta en el control de los aspectos fundamentales en la manipulación de alimentos, este método permite identificar los peligros referentes a la producción y posteriormente tomar las medidas necesarias para el control de los mismos, es por esto que se afirma que esta estructura se basa en la prevención, la inspección y comprobación del producto final, lo cual es sinónimo de control en la producción.

Los programas de Buenas Prácticas Agrícolas según el autor son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas, que se aplican a lo largo de todo el proceso productivo, con el fin de obtener un producto de calidad

Por último, el Protocolo GLOBALG.A.P. es un sistema de gestión de calidad que se preocupa de planificar, controlar y verificar la obtención de productos agrícolas, de manera que sean producidos acorde a los principios de calidad, cuidado el medio ambiente y salud propuestos por esta organización internacional

En conclusión, de acuerdo a los planteamientos expresados en este apartado se puede afirmar que las unidades productivas agrícolas presentan múltiples deficiencias en la implementación de las etapas administrativas, ya que como no implementan una adecuada planificación de su proceso, es decir, no materializan sus objetivos ni plantean políticas; les es imposible a los productores hacer uso de la organización, la dirección y el control como herramientas de una adecuada administración que les permita crecer como organización y posicionarse en el mercado

**SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO: EVIDENCIAR LAS CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS AGRÍCOLAS DE LA VEREDA LA TRAVESÍA DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE FERRER**

Con el fin de dar respuesta al segundo objetivo específico que consiste en evidenciar las características administrativas de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer, se pudo encontrar que existen aproximadamente veintiséis fincas productoras agrícolas, donde se escogió una muestra de seis unidades productivas, a las cuales se les aplicó el siguiente modelo de entrevista.

**MODELO DE ENTREVISTA**

**Preguntas referentes a la producción**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cultivo produce?
3. ¿Cuáles son los métodos que utiliza en la producción de su cultivo?
4. ¿Cuál es su labor en la unidad productiva agrícola?
5. ¿Tiene un asesor técnico que lo guíe en el proceso de producción?

**Preguntas referentes a los elementos de administración**

6. Entendiéndose la planeación como la acción de anticipar el futuro a través del establecimiento de objetivos claros ¿Considera usted que dentro de su unidad productiva agrícola tiene definido planes de acción? ¿Tiene establecidos objetivos claros que orienten el rumbo del cultivo?

7. Se define la dirección como la capacidad de encaminar y orientar los esfuerzos de las personas que participan en una actividad para el logro de los objetivos, teniendo esto presente ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la dirección y como la realiza?
8. Siendo la organización el proceso mediante el cual se le da un orden a una actividad a través de la distribución de responsabilidades entre las diferentes personas que participan en ella ¿Organiza de manera clara y registra la realización de las actividades de cada uno de sus empleados?
9. Entendiéndose el organigrama como la estructura básica y gráfica de los cargos dentro de la organización ¿Usted contempla un organigrama como guía de las labores de cada participante de la unidad productiva agrícola?
10. Se establece el control como el seguimiento permanente de todo el proceso de producción con el fin de asegurar el éxito de la cosecha, de acuerdo a esto ¿Cómo lleva a cabo el seguimiento de su cultivo para garantizar el éxito de su cosecha? ¿Lo realiza de forma permanente u ocasional?

#### **Preguntas referentes a la contabilidad**

11. Entendiéndose la contabilidad como un registro organizado de las transacciones económicas de una entidad ¿Lleva algún registro de las actividades económicas realizadas en el cultivo?

#### **Preguntas referentes al proceso de comercialización del producto**

12. El estudio de mercado se define como un análisis de las características y condiciones de un entorno económico con el fin de posicionarse en este y evitar al máximo las

pérdidas monetarias, en base a esto ¿Realiza usted un análisis de su entorno para asegurar una buena venta del producto?

13. ¿Cuál es el proceso que maneja la unidad productiva agrícola en la compra de semillas y demás insumos necesarios para la producción?
14. ¿Cuál es el proceso que maneja la unidad productiva agrícola en la venta de producto?
15. ¿Acostumbra vender su producto en ámbito local, nacional o internacional?
16. ¿La unidad productiva agrícola cuenta con alguna certificación por parte de las autoridades competentes?

#### **Preguntas referentes al recurso humano y al cumplimiento de la legislación laboral**

17. ¿Con cuántos empleados cuenta la unidad productiva agrícola?
18. ¿Cree que los empleados que tienen cubren a cabalidad con las necesidades de la unidad productiva agrícola?
19. ¿Cómo es el proceso de pago a los empleados de la unidad productiva agrícola?
20. ¿Conoce usted las normas laborales aplicables a su unidad productiva agrícola expresadas en el código sustantivo del trabajo? ¿Y las aplica?

#### **Preguntas referentes al financiamiento**

21. ¿Considera usted que es fácil acceder a un préstamo para financiar su producción?
22. ¿Alguna vez ha adquirido un préstamo bancario o a terceros para financiar su unidad productiva agrícola?
23. ¿Alguna vez se ha visto beneficiado de algún apoyo económico por parte del gobierno?

24. ¿Está de acuerdo con las tasas de interés que establecen los bancos para financiar las unidades productivas agrícolas? ¿Estas tasas son rentables para su unidad productiva a agrícola?

Donde se obtienen los siguientes resultados:

## **CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS**

### **Proceso de producción**

En lo que respecta a la producción se evidencia con base a las respuestas de los entrevistados, que en la vereda la Travesía del Municipio de San Vicente Ferrer predomina el cultivo de aguacate y papa hallándose también con menor frecuencia el tomate de árbol, la fresa y la madera, donde el proceso que se lleva a cabo por los productores coincide en la compra de semillas en la mayoría de los casos en municipios aledaños, posteriormente la preparación del terreno lo cual incluye toma de medidas para construir el cultivo y abono del mismo, luego los productos se siembran y cultivan, y por último la venta del producto encontrándose un panorama mixto en cuanto a venta a nivel local, nacional e internacional.

Para los agricultores la compra de semilla se les ha facilitado debido a que cuentan con convenios con viveros certificados y los solicitan con un mes o una semana de anticipación de su siembra, por otro lado, los insumos como abonos, químicos o fertilizantes los pueden conseguir fácilmente en los almacenes agrícolas del pueblo y cuando alguno es difícil de conseguir los mismos almacenes agrícolas lo hacen llegar en menos de una semana

El proceso productivo en la totalidad de los entrevistados se realiza en cabeza de ellos mismos, donde además de ser los administradores, son los encargados de realizar gran parte

de las labores en la unidad productiva, en su gran mayoría ellos cuentan con un ingeniero agrónomo que los orienta en el proceso productivo donde únicamente uno de los participantes expuso la desconfianza por tener algún asesor ya que considera que ellos pueden realizar efectivamente la misma labor de un agrónomo por su experiencia, además, presentan escepticismo en relación a que el agrónomo no está permanentemente en el cultivo sino una vez cada uno o dos meses.

### **Proceso administrativo**

En cuanto a la planeación como herramienta de pronosticar el futuro y orientar la organización para la consecución de los objetivos de la unidad productiva, el 86% de los entrevistados respondieron que su planeación era realizada de manera semanal atendiendo también cualquier situación emergente, es decir, que se presentan situaciones de un día para otro como es la presencia de plagas o que el riego que se aplique no limpie en su totalidad las mismas, asegurando que estas últimas eran presentadas en mayor frecuencia que las primeras, y el 24% restante respondió que era más práctico establecer su hoja de ruta con base al cultivo. Con respecto al establecimiento de objetivos claros, la totalidad de los entrevistados conocen que es lo que se quiere lograr con su producción donde coinciden que el objetivo principal es cosechar un producto de buena calidad para poder sacar de la venta del producto una buena rentabilidad.

Adicionalmente, en cuanto a la coordinación y estructuración de los planes establecidos por los agricultores de las unidades productivas de la Vereda la Travesía del municipio de San Vicente Ferrer, son ellos mismos los encargados de realizarla a través del establecimiento de las labores de los empleados de forma oral sin llevar un registro de esto, por consiguiente, no

se cuenta con un organigrama definido y detallado del rol de cada uno de los integrantes de la organización, pero se evidencia que ellos tienen claro la estructura organizacional siendo capaces de establecer una jerarquía de mando donde en la mayoría de los casos se plantea al agrónomo como principal, en segundo lugar el productor y por último los empleados.

El control en las unidades productivas según las respuestas de los entrevistados se da de manera permanente y es un proceso realizado por los mismos productores que están al tanto de sus cultivos con el fin de determinar falencias en estos

### **Sistema de información contable**

En cuanto a la contabilidad como instrumento de registro organizado de las operaciones económicas de la unidad productiva la mayoría de los entrevistados reconocieron que hacen muy poco uso de esta, únicamente guardan las facturas de compra y algunos los recibos de nómina que se generan en el pago de las obligaciones laborales. Cabe resaltar, que uno de los participantes argumenta que debe empezar a llevar contabilidad como exigencia de un proceso de certificación Global GAP que le permitirá exportar su producto y no como un proceso voluntario

En consecuencia, los entrevistados no han visto la necesidad de llevar un registro de sus compras y ventas debido a que su actividad no se lo exige, además al realizar su labor empíricamente no tienen la costumbre de registrar y organizar sus movimientos.

### **Proceso de comercialización del producto**

En cuestión del proceso de venta de los productos antes mencionados podemos afirmar que los productores o agricultores de la zona primero hacen un análisis de los precios del

mercado, los cuales consisten en la investigación de los precios establecidos en la plaza de mercado de San Vicente Ferrer y los de algunas plataformas digitales, además reciben las ofertas de los intermediarios y grandes empresas y por último van preguntando entre los mismo compañeros los precios de sus cultivos.

Después de haber hecho esa investigación, deciden cual oferta les da mejores beneficios en cuestión de precio, transporte, medio de pago, trabajadores, entre otros para luego firmar un contrato o acuerdo de palabra. Cuando la venta es desde la finca, el comprador establece en la negociación: en qué momento llevará o despachará el producto y en ese instante se le hará el pago al productor; si la venta se hace en la plaza de mercado se acostumbra pagar los productos en el momento de la negociación y si se hace la venta en una comercializadora internacional se firma un contrato donde se establezcan los términos del pago que puede demorar de quince días hasta tres meses, día de recolección del producto y transporte.

Según las respuestas de los agricultores la mayoría de ellos venden sus productos de manera local, es decir los venden directamente en la finca o en la plaza de mercado del pueblo y algunas veces cuando no los pueden negociar en el ámbito local lo venden en las grandes plazas de mercado nacional como la de Medellín y Bogotá; aunque hay tres de ellos que cuenta con la certificación del ICA y uno en proceso de certificación por GLOBAL GAP el cual es un comprobante de buenas prácticas agrícolas que permite al productor potenciar la calidad de su producto con el fin de exportar en especial a Estados Unidos y recibir un mejor precio de venta generando mayor rentabilidad y control en su cultivo.

Estas certificaciones le permiten al productor vender de manera local, nacional e internacional. En el ámbito internacional el único producto que exportan es el aguacate Hass que es enviado a países europeos o a Estados Unidos.

### **Recurso humano y al cumplimiento de la legislación laboral**

Para el desarrollo de los cultivos los dueños aseguraron que todos necesitaban trabajadores a excepción de uno que el mismo realiza las labores correspondientes; dos de ellos necesitaban de dos a tres trabajadores diarios y los demás de uno a dos trabajadores dos o tres días por semana, cumpliendo así con las necesidades de cada una de las unidades productivas. Además es de resaltar que todos los entrevistados trabajan con sus empleados, es decir, que a lo anteriormente mencionado se le deberá sumar un empleado que cuenta como el dueño

Por otro lado el proceso de pago a los empleados lo realizan en su gran mayoría el día domingo, aunque algunos dijeron que si el empleado le solicitaba pagarle al terminar sus labores ellos lo hacían si tenían la posibilidad

Continuando con la investigación, se pudo observar que los dueños de las fincas conocen las normas aplicables contenidas en el código sustantivo del trabajo en cuestión de las prestaciones sociales y seguridad social como lo son el pago de cesantías, intereses a la cesantías, EPS, ARL, pensión, prima y vacaciones, pero por cuestiones de costumbres y rentabilidad no las aplican, debido a que el producto no tiene un precio fijo con el que ellos pueden respaldar el pago de sus empleados, ni mucho menos ven la necesidad de pagarles todos los requerimientos porque no necesitan de ellos todos los días; aunque uno de los dueños afirmó que si le quería pagar al trabajador de acuerdo a las leyes vigentes pero el

trabajador no quiso porque al pertenecer al sisbén este tenía unos subsidios que no quería dejar

### **Proceso de financiamiento**

En relación al tema financiero los agricultores afirmaron que todos han hecho préstamos bancarios para financiar sus cultivos, en especial en el banco agrario, además consideran que es fácil acceder a estos en cierto modo, pues les prestan rápido y a un interés menor al 1% pero con la condición de hipotecar las fincas, presentar varios papeles relacionados con la producción y estudios de la propiedad y pagar un interés un poco variable debido a que les especifican desde un principio que pagarán tal tarifa y resultan aumentándose en el pago de las cuotas. Por ende, algunos estuvieron de acuerdo en que estos préstamos eran rentables para su producción, pero otros dijeron que por el precio tan variable que mantienen estos productos no les eran rentables, pues aseguraban que la mayoría de veces los productos estaban en un precio bajo y no rentable. Uno de ellos hizo hincapié en que no estaba de acuerdo con el sistema bancario, diciendo que si solicitaba un préstamo en el banco, este cobraba un interés alto comparado a los rendimientos tan bajos que podía tener si guardaba su dinero allá.

Por otro lado, todos los agricultores han recibido apoyos del Estado, entre ellos podemos encontrar que a los agricultores de aguacate los beneficiaron con insumos o utensilios como carretas, botas, abonos, machetes, entre otras, además que a uno de ellos el gobierno al principio de la pandemia le pago durante tres meses los intereses de un préstamo bancario y a otro le entregaron subsidios por ingreso solidario por la cuestión de la pandemia. Así mismo

los agricultores de papa obtuvieron auxilios con fedepapa como semillas e insumos y otros subsidios para los paperos que perdieron en las ventas del año 2020.

**TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO: DETERMINAR LAS FALENCIAS O POTENCIALIDADES EXISTENTES EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS AGRÍCOLAS DE LA VEREDA LA TRAVESÍA DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE FERRER**

De acuerdo a los hallazgos del objetivo anterior se pudo determinar que en unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer presentan más falencias que potencialidades las cuales se especificarán a continuación

**Falencias**

En las unidades productivas agrícolas que se tomaron como muestra en la presente investigación se observa un alto número de desaciertos en cuanto al manejo administrativo y contable de su actividad que van desde el momento de la planeación del cultivo hasta la venta del producto. Inicialmente se evidencia que los productores no cuentan con una planeación estructurada ni mucho menos con una organización de la actividad, debido a que no realizan una planeación total para el cultivo en específico sino que se realiza de manera parcial según las necesidades que presente el mismo, lo cual no les permite pronosticar de manera anticipada los problemas del entorno para plantear estrategias adecuadas y de esta forma brindarles una pronta solución y disminuir pérdidas monetarias. Adicionalmente, no se definen objetivos claros que ayuden a orientar el rumbo de la unidad, dificultando que esta perdure en el tiempo.

Por otro lado, se presenta que la forma en la que los agricultores dirigen su producción no es del todo eficiente, al no existir una distribución de roles, debido a que el propietario no tiene

la suficiente confianza en sus trabajadores, ocasionando que él realice más actividades de las cuales no podrá atender en su totalidad, dificultando el buen rendimiento de todas las actividades. Adicionalmente las pocas actividades asignadas a los trabajadores no están sustentadas en un registro que le permita al productor y a los mismos realizar de manera total todas las labores.

Siguiendo con el proceso administrativo, se observa que en lo que respecta al control que debe ser realizado por el agrónomo, se encuentra debilidad pues este no está permanentemente en el cultivo, atrasando la toma de decisiones en donde es necesaria su experiencia.

En lo que respecta al sistema de información contable en las unidades productivas se presenta una carencia del mismo y falta de interés por aplicarlo al tener una costumbre empírica en donde no encuentran la necesidad de registrar sus movimientos económicos guiándose únicamente de algunas de las facturas de compra y la venta del producto; dejando a un lado aspectos importantes como el pago de la nómina a los empleados, la determinación de la proporción de servicios públicos consumidos en la actividad productiva que por lo general se encuentra integrado con el consumo domiciliario, al igual que la separación del impuesto predial que constituyen el costo de la actividad productiva, lo cual les dificulta determinar su rentabilidad.

Otra de las falencias encontradas es que en el proceso de venta del producto existen pocos mecanismos para legalizar el proceso como lo son los contratos, ya que muchos de los agricultores al hacer la negociación de palabra no están respaldados por cláusulas o términos que establezcan de manera clara los deberes y derechos tanto de ellos mismos como del

comprador, ocasionando de esta manera estafas y pérdidas. Por otro lado, al permitir el pago de la venta a crédito se presenta una desproporcionalidad en el capital de trabajo, puesto que ellos en la mayoría de los casos realizan el pago de sus compras de contado ocasionando problemas de liquidez que les impiden hacer frente a las obligaciones inmediatas de la unidad productiva.

En cuanto al recurso humano se presenta debilidades en la falta de pago de prestaciones sociales y seguridad social, factor que puede ocasionar problemas legales al momento de liquidar un trabajador o al presentarse accidentes laborales. Así mismo, la rotación del personal en la unidad productiva es altamente dinámica impidiendo el desarrollo de una cultura organizacional y sentido de pertenencia por parte del empleado.

### **Potencialidades**

De acuerdo a la información recolectada en las entrevistas a los productores seleccionados en la muestra de la presente investigación se determinó que la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer es una zona geográfica apta para el cultivo agrícola, debido a que presenta factores como el clima templado, la calidad del suelo y alta presencia de zonas hídricas lo que facilita la producción de diferentes cultivos, adicionalmente, el control permanente realizado por el agricultor permite el buen desarrollo de la actividad agrícola, pues al tener conocimiento total de las condiciones de la producción este atenderá satisfactoriamente los requerimientos de calidad que exige el mercado. Con base a lo anterior, se puede afirmar que los productos agrícolas de la zona son atractivos en el momento de la comercialización, logrando su venta total; sumado a esto la naturaleza del producto al

ser integrante esencial de la canasta familiar cuenta con una gran demanda generando precios rentables para los agricultores.

Al ser tan dinámico el mercado, este facilita la negociación de los productos permitiendo que la mayoría de las ventas se realicen de contado desde la misma finca, en plaza local y grandes plazas nacionales

Debido a que los productos de la zona son de alta calidad algunas comercializadoras y el Instituto Colombiano Agropecuario han motivado a los agricultores a certificarse y lograr buenas prácticas agrícolas que generen mejores estándares de calidad potenciando la venta internacional del producto a mercados americanos y europeos.

Por otro lado, al ser los productos agrícolas la base de la economía colombiana, el gobierno ha implementado estrategias que buscan el crecimiento y desarrollo del sector primario, generando ayudas económicas como subsidios y pagos de intereses bancarios y de insumos como implementos necesarios para la producción, de los cuales han sido beneficiados los agricultores de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer.

Por último, se determinó que hay facilidad para acceder a un préstamo bancario debido a que hay diversas instituciones que ofrecen tasas especiales que oscilan entre 0.5% y 1% para los productores, como Bancamía y Banco Agrario, lo cual permite el progreso de los cultivos de los campesinos.

**Tabla 3. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productores no cuentan con una planeación estructurada</li> <li>• No pronostican de manera anticipada los problemas del entorno</li> <li>• No se definen objetivos claros</li> <li>• Deficiente distribución de roles</li> <li>• No poseen un registro de las actividades de los trabajadores</li> <li>• Falta de acompañamiento permanente del agrónomo en el cultivo</li> <li>• Falta de interés por aplicar sistemas de información contable</li> <li>• En el momento de la venta del producto no cuentan con contratos que los respalden</li> <li>• Venta a crédito</li> <li>• Falta de pago de prestaciones sociales y seguridad social</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del pago por los clientes e intermediarios</li> <li>• Cultura basada en la costumbre empírica</li> <li>• Incertidumbre de factores ambientales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación del personal</li> </ul>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control permanente realizado por el agricultor</li> <li>• El producto cuenta con altos estándares de calidad</li> <li>• Venta de contado</li> <li>• Tendencia a la certificación</li> <li>• Ventas a nivel internacional del producto</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona geográfica apta para el cultivo agrícola</li> <li>• El producto de aguacate cuenta con gran demanda</li> <li>• Facilidad de negociación del producto</li> <li>• Motivación de algunas comercializadoras y el Instituto Colombiano Agropecuario</li> <li>• Beneficios al sector por parte del gobierno</li> <li>• Alto interés por parte de mercados europeos y americanos</li> <li>• Facilidad para acceder a préstamos</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES

En cuanto a la indagación teórica llevada a cabo para dar respuesta al primer objetivo podemos concluir que existe buena fuente de información lo que permitió el buen desarrollo y el cumplimiento de la investigación. Adicionalmente se evidencia que todas las teorías analizadas presentan como similitud la propuesta de un proceso administrativo en cuatro etapas, las cuales son la planeación, la organización, la dirección y el control; lo que permite una buena estructuración del proceso administrativo agrícola.

Por otro lado, es importante resaltar que la teoría más completa es la presentada por (Suárez González, 2013) donde además de exponer las cuatro etapas del proceso administrativo propone de manera detallada la forma de realizar e implementar cada una de ellas al entorno agrícola, brindando a los campesinos un manual de acción que les facilite su labor.

Con respecto a las características de las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer debemos mencionar que los entrevistados tuvieron buena disposición al momento de realizarle la entrevista respondiendo a todas las inquietudes planteadas por las entrevistadoras, donde se obtuvo información relevante que permitió establecer un panorama detallado de la realidad de las unidades productivas y de sus agricultores.

Estas unidades presentan una estructura donde prima el conocimiento empírico como guía de la actividad productiva, impidiendo la incorporación de herramientas administrativas y contables que faciliten el crecimiento económico y la permanencia en el tiempo

Por otro lado, se determinó que existen múltiples falencias entorno al proceso administrativo que van desde una mala planeación hasta una deficiente dirección de la actividad productiva, lo cual dificulta el buen desarrollo y competitividad del sector, traduciéndose esto en baja rentabilidad y poco reconocimiento de las labores del agricultor en la economía colombiana.

Adicionalmente, debido al desinterés de los agricultores por registrar sus gastos e ingresos, las unidades productivas agrícolas no cuentan con un sistema de información contable que les permita tener un registro adecuado y un control pertinente de las operaciones económicas que brinde la posibilidad de establecer una guía que enmarque su actividad y determine sus márgenes de rentabilidad.

Por último, cabe resaltar que a pesar de tener dificultades el sector cuenta con diversas oportunidades como una zona geográfica apta para los cultivos, unos agricultores que buscan producir con los más altos estándares de calidad y unas entidades gubernamentales interesadas en motivar a la certificación y generar beneficios económicos e insumos para el desarrollo del cultivo; que de ser bien aprovechadas permitirían el adecuado crecimiento de la actividad productiva.

## RECOMENDACIONES

Con base a los hallazgos que permitieron establecer las características administrativas y por ende diagnosticar las falencias y potencialidades que presenta las unidades productivas agrícolas de la vereda La Travesía del municipio de San Vicente Ferrer se puede plantear una serie de recomendaciones que buscan fortalecer los procesos productivos del sector.

En primer lugar es indispensable la capacitación de los propietarios de las fincas y su personal, donde se propondrá a la alcaldía del municipio, a las autoridades competentes como el ICA y a entidades de educación técnica y superior como el SENA y la Universidad Católica Luis Amigó para que desarrollen un plan de acompañamiento a los productores, motivación a las buenas prácticas agrícolas fomentando la certificación y espacios de aprendizaje donde se permita la implementación y el desarrollo de las fases del proceso administrativo como herramienta fundamental para el crecimiento económico.

Así mismo, se solicitará a la Alcaldía del Municipio de San Vicente Ferrer en compañía del SENA que se realicen acuerdos de aprendizaje con los estudiantes de agronomía con el objetivo de que estos presten servicios a campesinos que no cuenten con los suficientes recursos monetarios para pagar la nómina de un profesional en el área

Por otro lado, se propone el apoyo de las entidades bancarias para capacitar a los productores en el manejo eficiente de sus recursos fomentando procesos de ahorro e inversión, adicionalmente se invita a que estas instituciones implementen estrategias que generen confianza a los campesinos al momento de acceder a créditos.

Continuando con el manejo de los recursos es importante fomentar en los productores conocimientos contables que les permita organizar y registrar sus actividades económicas permitiendo una mejor toma de decisiones, es por este motivo que se propone que la Universidad Católica Luis Amigó oferte cursos básicos de contabilidad con fácil cuota de acceso en donde los agricultores puedan aprender a manejar sus costos y gastos como base para establecer el precio de sus productos generando una buena rentabilidad

Adicionalmente, se recomienda que en convenio con el SENA y la Institución Educativa San Vicente Ferrer en cuestión a la oferta académica que se realiza en los grados décimo y once con enseñanza técnica se re direcciona el enfoque práctico de técnicas administrativas y contables que se dictan actualmente con el fin de que estas se desarrollen en el sector agrícola para dar acompañamiento en la adaptación de los productores en la estructuración de su cultivo.

En lo que respecta a la parte comercial se pretende fomentar espacios de oferta por parte de las diferentes comercializadoras e intermediarios con el fin de que los productores puedan recibir varias propuestas comerciales y elegir de ellas la que más se adapte a sus necesidades, y de esta misma manera ellos podrán ofertar sus productos facilitando procesos de compra y venta.

Adicionalmente, se busca lograr con apoyo de la Alcaldía del Municipio de San Vicente Ferrer el acompañamiento y asesoría legal a los productores, con el fin de disminuir pérdidas monetarias y físicas ocasionadas por algunas estafas que tienen lugar al no existir avales legales en el proceso de comercialización, como lo son la propuesta comercial, la carta de proveeduría, la ficha técnica del producto y el contrato de venta.

Por último, se plantea un modelo de colaboración donde se propone la unión de varios propietarios de fincas con el fin de distribuir proporcionalmente los gastos de prestaciones y seguridad social de un mismo trabajador para disminuir la carga económica y facilitar su pago, en consecuencia, esto permitirá la formalización del trabajo en el sector.

## BIBLIOGRAFÍA

- Organización Internacional de Normalización. (19 de 6 de 2018). *isotools.org*. Obtenido de isotools.org: [https://auto-q-consulting.com.mx/Muestra04.ISO22.2020/Norma.ISO\\_22000\\_2018.Espanol.Aplicacion.pdf](https://auto-q-consulting.com.mx/Muestra04.ISO22.2020/Norma.ISO_22000_2018.Espanol.Aplicacion.pdf)
- A, D. C., & Trucco, O. G. (2012). El proceso administrativo: Una aproximación conceptual. *Revista cultural unilibre* , 61-65.
- Aguilar, V. (2000). *Manual de Capacitación en administración agropecuaria*. Torreón: Coach.
- Balmaceda Murillo, L. A. (abril de 2006). *Repositorio institucional UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA* . Obtenido de Repositorio institucional UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA : <https://repositorio.una.edu.ni/2436/1/ne20b194.pdf>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo / Asociación Internacional de Desarrollo. (2012). *Manual sobre genero en la agricultura*. Public Disclosure Authorized: Public Disclosure Authorized.
- Bonilla Castro, E. R. (1997). *Más allá de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Colombia. : Editorial Norma.
- Bravo-Ureta, B. E. (2008). GLOBALIZACION Y DESARROLLO ECONOMICO: ALGUNAS. *AGRO SUR* , 1-7.
- Cárdenas, K. M. (2008). Proceso Académico-Administrativo. *Omnia* , 160 - 183.
- Cardozo, E. D. (2006). La conceptualización de microempresa,. *COPÉRNICO Revista Arbitrada Interdisciplinaria* , 23-30.
- Clark, C. (1940). *The Conditions of Economic Progress*. London : Retrieved.
- Cordoba, M., Quintero, M., & Ruiz, E. (2017). Evolución y Desarrollo de la Agricultura en Antioquia: Una visión en términos de PIB. *Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Ciencias Empresariales* . , 1-27.
- Corral, J. J. (2015). Desarrollo agrícola en Colombia:. *COYUNTURA ECONÓMICA* , 273-280.
- Cragolino, E. (2005). *La Unidad Doméstica en una investigación de antropología educativa*. Cordoba : Universidad Nacional de Córdoba. .
- Díaz, M. (2009). *NOTA DE ANÁLISIS SECTORIAL agricultura y desarrollo rural*. Roma .
- Dirección Técnica De Inocuidad E Insumos Agrícolas . (18 de 12 de 2008). *secretariassenado.gov.co*. Obtenido de secretariassenado.gov.co: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_4765\\_2008.html#:~:text=Por%20el%20cual%20se%20modifica,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_4765_2008.html#:~:text=Por%20el%20cual%20se%20modifica,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones).
- El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (31 de 07 de 2006). *ica.gov*. Obtenido de ica.gov: <https://www.ica.gov.co/getattachment/efc964b6-2ad3-4428-aad5-a9f2de5629d3/187.aspx>

El presidente de la república de Colombia. (27 de 03 de 1971). *arrincondelparque*. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de *arrincondelparque.com*:

<https://arrincondelparque.com/images/documentos/codigo-comercio.pdf>

Gerente general del Instituto Colombiano de Agricultura. (28 de 4 de 2017). *ica.gov*. Obtenido de *ica.gov*: [https://www.ica.gov.co/getattachment/9d8fe0fa-66d2-4feb-9513-cbba30dc4844/2017R30021.aspx#:~:text=RESOLUCI%C3%93N%20No.%20o%2030021%20\(%20128,otras%20especies%20para%20consumo%20humano%22](https://www.ica.gov.co/getattachment/9d8fe0fa-66d2-4feb-9513-cbba30dc4844/2017R30021.aspx#:~:text=RESOLUCI%C3%93N%20No.%20o%2030021%20(%20128,otras%20especies%20para%20consumo%20humano%22).

Gonzales, A. C. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

Guerra, G. (1992). *MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. Mexico DF: McGRAW-HILL.

ICONTEC. (2006). *NTC- ISO – 9000: 2000*. Bogota D.C: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Izquierdo, R. J., & Igual, J. F. (01 de 1999). *Researchgate*. Recuperado el 23 de 02 de 2021, de *Researchgate*:

[https://www.researchgate.net/publication/28276986\\_Control\\_de\\_gestion\\_en\\_las\\_empresas\\_agrarias](https://www.researchgate.net/publication/28276986_Control_de_gestion_en_las_empresas_agrarias)

Lecanda, R. Q., & Garrido, C. C. (2002). Introducción a la metodología de. *Revista de Psicodidáctica* , 5-39.

Lévano, A. C. (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit* , 71-78.

Loewy, T. (2008). Indicadores sociales de las unidades productivas para el desarrollo rural en Argentina. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica* , 75-85.

Márquez, M. (2002). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 324-335.

Mora Rendón, S. B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión . *AD-minister* , 87-99.

Moreno, M. (2014). LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. *Revista Pilquen* , 1-13.

Moya, A. (2012). *Fundamentos de la economía* . Mexico: Probooks.

Muñoz Rodríguez, C. R. (2018). Uso de las tecnologías de la información (TIC) en el sector ganadero en Tabasco. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals* , 1631–1635.

Nieto Pozo, J. M. (2 de Abril de 2014). *Repositoria Digital Universidad Técnica del Norte*.

Obtenido de Repositoria Digital Universidad Técnica del Norte:

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2733/1/02%20ICO%20353%20TESIS.pdf>

- ORTIZ, V. S. (1999). *DESARROLLO DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA DESDE EL PUNTO ADMINISTRATIVO*. MEXICO DC: ITC.
- Pérez, S. L. (2017,). LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 583-594.
- Perfetti, J. J., Balcázar, Á., Hernández, A., & Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Bogota: La Imprenta Editores S.A.
- Pisani, L. (2001). *Caracterización del Sector PyME*. Caracas, Venezuela : FUNDES.
- Pulido, M. (2014). La silvicultura como elemento crítico para la sostenibilidad y el manejo del bosque. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental* , 147–153.
- Rapp, R. (1979). Examining Family History. *Antropology* , Volumen 4.
- Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2006). *El sistema económico*. Bogota : Banco dela república. Departamento de Comunicación Institucional.
- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. Estado de México: Editorial Digital UNID.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administracion; Octava edicion* . México: Pearson education .
- Schmidtke, K. (2018). Los sectores económicos en América Latina y su participación en los perfiles exportadores. *Friedrich-Ebert-Stiftung* , 1-28.
- Suárez González, S. (3 de 5 de 2013). *Corporación Universitaria Lasallista*. Obtenido de Corporación Universitaria Lasallista:  
[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/940/1/Gesti%C3%B3n\\_Procesos\\_Agropecuaria\\_Grupo20SA.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/940/1/Gesti%C3%B3n_Procesos_Agropecuaria_Grupo20SA.pdf)
- Subdirección de Salud Ambiental. (9 de 7 de 2015). *minsalud.gov.co*. Obtenido de *minsalud.gov.co*:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/abc-mineria.pdf>
- Troncoso, J. L. (2011). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGRICOLAS*. Talca, España: Editorial Académica Española.
- Valdés, A. A. (07 de 2020). *Researchgate*. Recuperado el 15 de 02 de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/342783168\\_PROCESO\\_ADMINISTRATIVO\\_AGROPECUARIO ESTRATEGICO-PAAE](https://www.researchgate.net/publication/342783168_PROCESO_ADMINISTRATIVO_AGROPECUARIO ESTRATEGICO-PAAE)
- Valencia López, V. E. (8 de 4 de 2015). <http://univirtual.utp.edu.co/>. Obtenido de <http://univirtual.utp.edu.co/>: <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Walker, R. G. (1972). *Atmósferas. Serie Fundamentos de las Ciencias de la Tierra*, . Nueva Jersey: Revista geológica.