Fundamentos de la administración agraria

EDUCACION, ENTRENAMIENTO, Y EXPERIENCIA REQUERIDOS

La administración y operación de una empresa lechera es una ocupación compleja y competitiva. El administrador de la empresa lechera debe ser hábil en la producción tecnológica, gestión empresarial, administración financiera, comercialización y en la administración de personal. Esto requiere de una adecuada educación básica junto con un entrenamiento especializado adicional y experiencia práctica. Una sólida educación básica puede ser fácilmente aplicada a la administración y operación de una empresa lechera.

Muchas técnicas para la administración de una empresa ganadera lechera puede aprenderse de un libro. Pero para ser efectivo, este aprendizaje debe ser aplicado a situaciones reales en la ganadería lechera. "Aprender haciendo" es un importante método de aprendizaje. La aplicación del aprendizaje por libros a problemas de la vida real es una de las mejores maneras de adquirir las destrezas necesarias para convertirse en un exitoso administrador agrario. Aprender por intermedio de libros puede ser de gran ayuda siempre y cuando esté apropiadamente conjugada con aplicaciones de la vida real. La experiencia es a veces una buena profesora. El problema es, que muchas veces, el aprender por experiencia puede ser a menudo muy costoso y frustrante. Los resultados de investigaciones probadas en el campo por investigadores imparciales pueda ser la mejor fuente de información. La adaptación y uso de esta información a su empresa lechera puede ayudar a mantener y/o mejorar la rentabilidad de su empresa lechera.

Muchas veces cursos vocacionales están a la disponibilidad de administradores lecheros, potenciales o reales. En algunos casos existen consultores agrarios locales, o educadores que pueden proveer información contable. Muchas universidades y escuelas técnicas agrarias conducen investigaciones sólidas, enseñanza, y programas de extensión. La prensa agraria y los medios de comunicación masiva en algunas zonas puede ser una excelente fuente de información. Consultar con otros agricultores con empresas y problemas similares puede ser valioso. Los administradores agrarios de éxito son, en general, buscadores activos de información. La educación debe ser vista como un proceso de toda la vida. Esta educación puede ser formal e informal. No siempre se tiene que atender una clase para aprender. Existen muchas maneras de aprender fuera de un ambiente formal. Muchas veces se puede aprender de los vecinos y otros que están en el negocio de la ganadería lechera.

El desempeño de su empresa agraria nunca permanece a un solo nivel. Se puede estar adelantado o rezagado respecto del resto de la industria. La educación formal continua y otras formas informales de aprendizaje lo ayudarán a progresar.

Para algunos, la práctica de la agricultura puede estar imposibilitada por varias razones. Mientras que la economía local, nacional y global se desarrollan, menos personas son requeridas en la práctica agraria, pero muchos más son necesitados en las industrias varias y empresas asociadas con la agricultura. La experiencia en el agro y entrenamiento en la administración agraria puede ser inmediatamente aplicada a estas industrias auxiliares.

METAS Y VALORES

Se ha dicho que si uno no sabe a dónde va, cualquier ruta lo llevará ahí. Al planificar, operar, evaluar, y ajustar la propia vida, la vida familiar y la empresa, se debe tener una idea de adonde, uno y su familia, quieren llegar con el tiempo y dónde se quiere llevar a la empresa. Para hacer esto se debe fijar algunas metas personales, familiares y empresariales. Algunas metas empresariales específicas serán tratadas luego. Asumiremos que la meta empresarial primordial es ser rentable. Las metas personales y familiares deben basarse en los valores que se tiene para uno mismo y su familia.

Una meta es la línea o lugar donde un viaje termina, o el final que se aspira obtener. Es aquello a lo que uno apunta, o es el objetivo por el cual uno lucha. Un valor es aquello digno de estima; un estándar aceptado; un pensamiento elevado; aquello que es deseable, útil, e importante; una meta o estándar establecido o aceptado. Para poder establecer metas con comodidad, se debe hacerlo dentro del marco del sistema propio de valores personales y sociales.

Establecer sus propias metas es una tarea complicada. Invoca los más profundos sentimientos. En la mayoría de casos requiere de una profunda introspección. Algunas metas personales y familiares generales bajo las cuales uno podría desarrollar su propio conjunto de metas podrían incluir:

- Tener un alto o adecuado ingreso;
- Seguridad (física y financiera);
- Oportunidad de crecer personalmente y profesionalmente;
- Tener aceptación;
- Tener reconocimiento.

Por supuesto uno debería ser capaz de quantificar sus metas de una manera más detallada. Pero estos cinco acápites puede ser un punto de partida. Las metas deben ser alcanzables con un esfuerzo razonable y dentro de un marco de tiempo realista.

Se debe tener en claro que algunas de las metas pueden estar en conflicto. Por ejemplo librarse de deudas puede ser una meta importante para muchos. Pero, ¿cuánto sacrificio está uno dispuesto a hacer para en el corto plazo, obtener esta meta? Los miembros más jóvenes de la familia pueden estar dispuestos a arriesgar más pues generalmente tienen menos que perder y más tiempo para recuperar cualquier pérdida. Debe haber cierto balance en las metas. Una discusión abierta y voluntad de llegar a acuerdos puede ayudar a obtener un balance aceptable para todos los interesados.

Es más, las metas deben ser claramente definidas para que sean entendidas inmediatamente. Debe ponerse atención al hecho de que existen diferencias entre metas de corto plazo y las metas de largo plazo. Esta es un área potencialmente de muchos conflictos. Las metas deben trazarse de tal manera que sean alcanzables con un esfuerzo razonable de parte de todos los involucrados. Estas metas deben tener también un plazo realista. Sólo después de determinar los valores y metas de largo plazo, se puede proceder a completar la lista de las metas de corto plazo.

CONFLICTOS EN LOS ROLES

La mayoría de los administradores de negocios pequeños, como los administradores de empresas ganaderas lecheras, se encuentran en una situación de triple rol. Esto es, proveen a la empresa de mano de obra, administración y capital. Son los proveedores de los tres recursos básicos de la empresa. Cada uno de estos proveedores tiene un rol diferente en la empresa, y tiene diferentes objetivos.

Como proveedores de mano de obra, los operadores de empresas agrarias tienen como meta obtener salarios altos con la menor cantidad de trabajo, y condiciones laborales ideales. Esperan sacar más y más del negocio para el consumo personal. El trabajador típico desea tener periodos de trabajo más cortos y salaries más altos. Por supuesto, un factor importante son el equipo e instalaciones nuevas que hacen el trabajo más fácil y placentero.

Como administrador el operador de la empresa agraria desea mostrar una buena rentabilidad y tener rentas adicionales suficientes para pagar la hipoteca, mantener el capital de la empresa y proveer para el crecimiento y los cambios.

Los operadores de las empresa agrarias también proveen algo de su propio dinero o capital a la empresa. Desean tener un retorno por el uso de este capital. Están interesados en la tasa de retorno del capital y en su capital patrimonial.

Estos tres roles de proveedor de mano de obra, administración, y capital patrimonial son conflictivos. Muchos operadores de empresas agrarias no se dan el tiempo o hacen el esfuerzo de comprender estos roles conflictivos. Por lo tanto no ordenan en sus propias mentes ni en sus sistemas contables como cada uno de estos tres recursos debería ser compensado del mismo pozo de dinero. Mayor reflexión debe darse a este aspecto para que el administrador de la empresa agraria entienda y se encuentre más cómodo en los tres roles. Sobre estos aspectos se tratará más en las secciones de contabilidad agraria y análisis empresarial de esta publicación.

Figura 2.1: Los administradores de empresas agrarias deben balancear tres roles conflictivos—el ser proveedores de mono de obra, administración y capital.

LA NATURALEZA DE LA LABOR DE ADMINISTRACION

Administrar la empresa ganadera lechera es una tarea compleja, desafiante y continua. Muchos factores tales como el clima, enfermedades, precios, impuestos, políticas gubernamentales cambiantes, el ambiente económico general, la inflación, cambios en la tasa de cambio, estabilidad política, y expectativas sobre el futuro necesitan ser considerados. Los administradores agrarios deben ser capaces de responder a sus preguntas específicas de administración agraria. Esta publicación se centraliza en métodos. No tenemos "la respuesta," pero tenemos métodos para ayudar a llegar a respuestas razonables o apropiadas para situaciones particulares.

Los administradores deben ser tomadores de decisiones. Es más, deben ser buenos tomadores de decisiones. Por supuesto, no todas las decisiones pueden ser las correctas. Pero si la gran mayoría de las decisiones son buenas, el administrador agrario será exitoso.

Los administradores agrarios necesitan integrar la información y la experiencia para llegar a cada decisión.

Cada decisión es diferente. Algunas se hacen sólo una vez, algunas requieren atención inmediata, algunas se pueden posponer, algunas dependen de otras, algunas son más importantes que otras, algunas una vez que se hacen no pueden ser cambiadas.

Las técnicas de administración agraria pueden ser enseñadas y aprendidas en un ambiente formal o informal—una combinación es mejor. Existe un costo muy alto de aprender solamente a través de la experiencia. Aprender administración agraria es diferente a aprender producción técnica. La administración agraria no se puede hacer aplicando fórmulas o "recetas". Se basa en combinar procedimientos y métodos que los administradores pueden usar como ayuda para llegar a respuestas apropiadas a sus preguntas. Para hacer esto, se debe pensar, estudiar, y aplicar el conocimiento. No existen respuestas de libro.

A continuación algunas reflexiones de como volverse un mejor administrador:
- Especializarse lo suficiente como para ser un experto, pero generalizarse lo suficiente como para ser un administrador.
- Considerar cuán bien se ajusta uno al esquema de la empresa.
- Saber mucho sobre pocas cosas y entender algo sobre muchas cosas.

Se puede ser un buen administrador lechero y se puede operar un negocio lechero rentable si se tiene los recursos requeridos y si éstos se usan efectiva y eficientemente.

IMPORTANTES CARACTERISTICAS PERSONALES DE UN ADMINISTRADOR AGRARIO

Existen cuatro características personales generales muy importantes que la mayoría de los administradores agrarios exitosos poseen. Muchas otras características específicas que se pueden ajustar bajo estas cuatro categorías generales.

Los administradores agrarios deben ser entendidos en la materia, analíticos, seguros de sí mismos y estables.

La primera característica personal general es poseer un entendimiento acerca del negocio agrario como también de el mundo alrededor. Se requiere de un conocimiento profundo de un negocio para operar exitosamente dentro de los límites de la empresa agraria. Pero, también se requiere un entendimiento de cómo la empresa agraria encaja en la economía mundial. También se necesita preocuparse de lo que está pasando dentro y fuera de los límites de la empresa agraria.

Segundo, el administrador agrario debe ser capaz de tomar decisiones de una manera efectiva. Esto requiere de habilidad analítica, juicio intuitivo, habilidad conceptual, creatividad, lógica, y coraje para tomar decisiones, y asumir luego las responsabilidades.

Los administradores agrarios deben ser personas altamente calificadas con habilidad de tomar buenas decisiones basados en su conocimiento, y tener la fuerza personal necesaria para aceptar y evaluar objetivamente las consecuencias.

Tercero, los administradores agrarios exitosos deben tener una buena dosis de confianza y convicción personal. Por supuesto que se debe poner atención a las opiniones de otros, pero se necesita ser capaz de actuar por sí solo con confianza y convicción basado en el conocimiento y la habilidad de ser un tomador de decisiones.

Finalmente, los administradores exitosos deben tener estabilidad emocional. Manejar cualquier negocio como la empresa lechera es estresante. Hacer, poner en marcha y tomar responsabilidad por las decisiones requiere no solamente habilidades especiales, sino también de una persona emocionalmente estable. Lidiar con las variaciones del clima, enfermedades, incertidumbre de precios, y otras variables fuera del control del administrador es difícil y muchas veces frustrante.

Los administradores agrarios deben ser personas altamente calificadas con la habilidad de tomar buenas decisiones basados en el conocimiento, y tener la fuerza personal necesaria para aceptar y evaluar objetivamente las consecuencias.

SER EFECTIVO Y EFICIENTE

Ser efectivo significa que uno es capaz de producir el resultado deseado. Significa hacer en el negocio lo correcto en el tiempo correcto. En primer lugar se debe decidir que hacer en el negocio y en que tiempo debe hacerlo. Esto significa establecer tareas prioritarias. A continuación, las tareas deben hacerse eficientemente.

Eficiencia significa producir un resultado deseado con un mínimo de trabajo, esfuerzo ó desperdicio. Significa hacer las cosas correctas correctamente. La eficiencia se mide en términos del producto con respecto a los insumos.

Para ser un administrador exitoso se debe hacer las cosas correctas correctamentes. Este es un concepto muy importante. Efectividad y eficiencia están estrechamente relacionadas y entrelazados y son necesarias para el éxito.

TIEMPO, ENTRENAMIENTO Y TALENTO

Todos nosotros tenemos ciertas limitaciones cuando se refiere al tiempo, entrenamiento y talento. Es importante reconocer estas limitaciones y tomar acciones para condensarías. En algunos casos podría existir una limitación auto impuesta que involucra la falta de deseo de participar en ciertas actividades cruciales de la empresa. Existen alternativas a dejar tareas importantes, que podrían afectar adversamente la rentabilidad del negocio, sin ser realizadas o ejecutadas de manera pobre. Se puede contratar a alguien, tomar un socio o hacer la tarea uno mismo.

Esto resultará en un costo para la empresa. Cuesta dinero comprar tiempo, pero la única alternativa a esto es hacerse tiempo para que uno mismo haga el trabajo. Esto puede no ser práctico, deseable o realizable. El tiempo de uno puede ser más valioso en otra parte del negocio. Superar estas limitaciones requiere tiempo y esfuerzo de otras actividades de la empresa para adquirir el entrenamiento necesario. Y no existe substituto a tener ciertas habilidades inherentes requeridas para ser capaz de desempeñar ciertas funciones en la empresa.

Tomar socios puede extender la función de administración a más personas. Las personas se pueden especializar más y se puede obtener una perspectiva más amplia al negocio. Si se estructura apropiadamente, puede proveer de una transición más ordenada con el tiempo. Varias personas trabajando conjuntamente bien pueden lograr mucho más que las mismas personas trabajando independientemente.

Utilizar personal contratado puede aportar a su negocio la oportunidad de juntar expertos, de los cuales, el administrador puede aprender. Estos asesores pueden traer al negocio perspectivas variadas y frescas y proveer al administrador una ventana al mundo más amplia. Uno debe asegurarse que estas personas pueden aportar una contribución positiva a la empresa y mantener o mejorar la rentabilidad.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Los administradores exitosos basan sus decisiones en la lógica no en los hábitos, costumbres u otras razones. Estos administradores siguen un proceso detallado paso a paso para llegar a sus decisiones. Aún cuando muchas veces los administradores no son tan estrictos con este programa, a menudo siguen el procedimiento es líneas generales.

El proceso de toma de decisiones puede ser delineado en 10 pasos. Indicaremos cada uno de los pasos y los discutiremos brevemente. Para dar un ejemplo, haremos ciertas supuestos.

- Determine sus metas y valores. (Vea la discusión acerca de metas y valores al inicio de este capítulo.) Asumamos que tener un hato lechero rentable y de alta productividad es uno de nuestras metas.
- Valorice sus recursos. Vea sus recursos físicos tales como tierra, ganado, maquinaria, equipo y capital. ¿Cuál es la condición y capacidad de estos recursos? ¿Qué sucede con respecto al recurso humano? ¿Cuál es la capacidad de trabajo y gestión de las personas involucradas en la empresa agraria? Sin acceso a recursos adecuados es difícil si no imposible, que la empresa agraria sea exitosa. Digamos de su ser hato, existe un potencial genético alto, que le permite altos niveles de producción, y que tiene a su disposición mano de obra y personal administrativo competente.
- Defina el problema. Antes de resolver o trabajar en el problema, se debe ser capaz de definirlo. Muchas veces sólo se ven los síntomas del problema. Por ejemplo, en un hato se nota una menor producción de lo que el potencial genético sugeriría. Esto es sólo el síntoma del problema de fondo que podría ser alimento insuficiente, una ración desbalanceada, prácticas de ordeño inapropiadas, atención irregular, instalaciones inadecuadas, etc. o alguna combinación de estos problemas. Por ejemplo, digamos que después de cierto estudio, se determina que la alimentación es el problema y que la ración no ha sido balanceada adecuadamente y suministrada en cantidades suficientes.
- Reconocer las alternativas. La mayoría de los problemas pueden ser resueltos de diferente manera. Problemas de alimentación pueden resolverse probando alimentos, usando programas de raciones balanceadas, cambiando procedimientos de alimentación, usando racionadores diferentes, etc.
- Obtener toda la información disponible acerca de las diferentes alternativas. En el caso de la alimentación se puede consultar con varias personas conocedoras de la nutrición de ganado lechero y programas de alimentación.
- Comparar los resultados de las diferentes alternativas. Vea como estos resultados se comparan con sus metas y valores. Trate de determinar que resultado se acerca más a la meta de rentabilidad, a través del aumento de la producción de leche y/o la reducción de los costos de alimentación.
- Decidir seleccionando la mejor alternativa. Digamos que la mejor alternativa es combinar dos métodos —un programa de balance de raciones y un cambio en los procedimientos de alimentación. Esto se ajusta mejor a las metas y valores del paso 1.
- Poner en marcha la decisión. ¡Este es el paso más importante! Si la decisión no se pone en marcha, es lo mismo que decir que la decisión fue no hacer nada. Esto requiere compromiso y confianza. En este caso, se balancearía la ración y se daría el alimento en una manera aprobada.

- Aceptar las consecuencias. Ser el administrador otorga el poder de tomar decisiones, pero también asigna la responsabilidad de aceptar las consecuencias de implementar esas decisiones. Asumamos que la decisión fue la correcta, la producción aumentó más que el costo del alimento y procedimientos de alimentación por lo tanto, la rentabilidad aumentó.
- Evaluar la decisión. Cada decisión debe ser evaluada para comparar los resultados en relación al plan. A pesar de tener el mejor plan, algunas decisiones no resultan como se planea. Algunas resultan bien, otras no tanto. Los tomadores de decisiones deben aprender de sus errores. Es parte del proceso de mejorar las habilidades administrativas. En este ejemplo la decisión correcta fue tomada, y se implementó correctamente.

No poner en marcha una decisión equivale a aceptar que la decisión tomada fue no hacer nada.

Los buenos administradores agrarios son buenos tomadores se decisiones. La administración agraria se ocupa de la toma de decisiones que afectan la rentabilidad de la empresa agraria. Los administradores deben desarrollar continuamente sus capacidades en la toma de decisiones. Tener un proceso de toma de decisiones detallado paso a paso puede ayudar a los administradores agrarios a llegar a decisiones apropiadas para su empresa ganadera lechera.

¿QUE SE DEBE ESPERAR DE LA EMPRESA AGRARIA?

Idealmente, cuando la empresa ganadera lechera es operada a tiempo completo debería proveer varias cosas a la familia del operador. Ante todo, en condiciones normales debería proveer suficientes ingresos para pagar todos los gastos corrientes de operación. Esto incluiría gastos familiares razonables. El flujo de ingresos debería también alcanzar para el mantenimiento de inventarios y para el reemplazo de bienes de capital cuando éstos se desgastan o necesitan ser cambiados. La empresa debería pagar un retorno razonable al capital que el administrador de la empresa agraria invirtió en la empresa. En la mayoría de las pequeñas empresas de propietario único no existen sueldos directos pagados al operador y a la familia del operador. Pero el negocio debería generar el ingreso suficiente para permitir a la mano de obra no compensada y gestión provista por el operador y su familia, tener un retorno razonable y competitivo a sus esfuerzos. Finalmente, debería haber dinero remanente suficiente para el oportuno servicio de las deudas. Si a través del tiempo la empresa agraria no puede lograr esto, existen pocas razones para que exista y otras formas de ganarse la vida deberían considerarse.

LA OFICINA DE LA EMPRESA AGRARIA

Sin importar el tamaño de la empresa lechera, cierto espacio de las instalaciones o de la residencia del operador, deben ser destinadas para la oficina. Cierto espacio e instalaciones destinadas para la empresa agraria solamente es necesario para que el administrador agrario pueda desempeñar las tareas de administración requeridas. El espacio puede ser pequeño y simple o grande y complejo. Todo depende del tamaño y envergadura de la empresa. La oficina puede ser definida como la esquina, la sección de una sala, una sala, una serie de salas, o un edificio separado, en el cual los asuntos de negocio de la empresa agraria son llevados a cabo.

Existen cuatro funciones principales llevadas a cabo en la oficina. Estas son:
- Recibir;
- Registrar;
- Procesar;
- Guardar; y
- Recuperar información concerniente a la empresa agraria.

Estas funciones gobernaran la localización, diseño, selección de equipo y muebles, materiales necesarios y el sistema de registros a usar. Ninguna de estas funciones requiere de materiales caros altamente sofisticados. Muchas veces objetos usados, física y tecnológicamente apropiados, funcionarán muy bien. La idea es cumplir con el trabajo de manera efectiva y eficiente.

La localización es un aspecto muy importante. Existen dos requerimientos cruciales:
- Tener un lugar específico; y
- Hacer ese lugar conveniente y confortable.

De esa manera todo lo concerniente a la administración de la empresa agraria terminará en un lugar de fácil de acceso. Por lo menos se sabrá en que lugar se perdió cierto artículo. ¡Limita el tiempo de búsqueda!

Después de seleccionar la ubicación general, el siguiente paso es decidir como usar el espacio de oficina. Al diseñar la oficina se debe considerar aspectos como: necesidad de espacio, patrones de tráfico, luz, energía, calefacción, ventilación, laboratorio, aparatos de comunicación, computadoras, y cobertura del suelo. Es mejor mantener juntos los artículos relacionados funcionalmente. El diseño total de la oficina debe permitir un uso fácil, simple y cómodo.

La selección del mobiliario es el siguiente paso para montar la oficina. Las dos consideraciones principales son el mejor uso del espacio y los requerimientos funcionales. Algunas muebles a considerar son sillas, escritorios, archivos, mesas, gabinetes, estantes, etc. En muchos casos muebles simples serán suficientes. La oficina debe ser funcional, no elegante.

La siguiente tarea es seleccionar el equipo apropiado para la oficina. Algunas sugerencias son: un sistema de comunicación, una calculadora que imprime, lámparas, tablero de anuncios, equipo para pruebas, máquina de escribir, colgadores, computadora, etc. Por supuesto que cada administrador tendrá necesidades diferentes y puede ser selectivo en los artículos que funcionarán mejor para el negocio y están en proporción al tamaño de la empresa.

Cada usuario de la oficina tendrá ciertas necesidades específicas para materiales de oficina. Aquí se presenta una lista parcial de ciertos artículos que la mayoría de oficinas encontrarán necesarios o por lo menos útiles: papel, clips, lapiceros, lápices, sobres, estampillas, formularios requeridos, maletines, cuadernos, folders, almanaques, etc.

Un sistema de archivo debe montarse al inicio del proceso de desarrollar una oficina. Existen dos cosas muy importantes para considerar al montar los archivos:
- Ser consistente;
- Tener un índice amoldado al negocio.

Cuatro áreas generales para índices sugeridas son:
- Administración y finanzas;
- Comercialización;
- Manejo de personal;
- Manejo de la producción.

Existen varios tipos de sistemas de índices, algunos de los cuales pueden ser integrados y usados conjuntamente. Estos pueden incluir índices alfabéticos, numéricos, alfanuméricos, por materias y cronológicos.

La oficina debe proveer los mecanismos y la atmósfera para la función de administración. No se debe dejar que el trabajo secretarial lo abrume. Nunca se debe tocar un papel más de tres veces—una para registrarlo o ponerlo en la canasta de "cosas para hacer", otra para archivarlo o terminar de procesarlo, y otra para disponerlo. El tiempo de trabajo productivo en la oficina a cargo de la administración de la empresa agraria puede ser extremadamente productivo y rentable. No se debe descuidar esta parte crucial del negocio ganadero lechero.

RESUMEN

Consideramos varios aspectos de la administración agraria. Estos incluyen la educación, entrenamiento y experiencia requerida para ser un administrador agrario exitoso; metas y valores; los conflictos entre los diferentes roles que cada persona juega en el negocio; la naturaleza del trabajo de administración; características personales importantes del administrador agrario; como ser eficiente y efectivo, el tiempo, entrenamiento y habilidad requeridos para ser un buen administrador; los diez pasos en el proceso de toma de decisiones; y la oficina de la empresa agraria como una importante herramienta administrativa.

Esta publicación está autorizada por el Instituto Babcock para la Investigación y Desarrollo Internacional de la Industria Lechera de la Universidad de Wisconsin Madison.

Estas tecnologías son responsabilidad de quien las aplique.