

*Segunda edición*

# ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

**José Heber Aguirre Pérez**



**ECOE**  
EDICIONES



# CONTENIDO

<b>NOTA ACLARATORIA .....</b>	<b>XXI</b>
<b>PREÁMBULO.....</b>	<b>XXII</b>
<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>OBJETIVO Y ALCANCE .....</b>	<b>XXV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XXVII</b>
 <b>CAPÍTULO 1: EL PERFIL DEL EMPRESARIO .....</b>	 <b>1</b>
1.1 Las ganas del saber .....	1
1.1.1 Saber vivir por los demás .....	1
1.1.2 Saber ser.....	2
1.1.3 Saber conocer.....	2
1.1.4 Saber hacer .....	2
1.2 Fases de intersección del negocio.....	3
1.2.1 Fase de producto.....	3
1.2.2 Fase de proceso .....	3
1.2.3 Fase de servicio .....	3
1.2.4 Fase de intersección .....	4

1.3 Motivaciones y limitaciones para crear empresas.....	4
1.4 Limitaciones visibles para crear empresa y cómo superarlas .....	5
1.4.1 Falta de información confiable y sistematizada.....	5
1.4.2 Falta de incentivos.....	5
1.4.3 Dificultades de financiación.....	6
1.4.4 Circunstancias adversas.....	6
1.4.5 Tramitología y exceso de normas .....	6
1.4.6 Barreras de entrada .....	6
1.5 Limitaciones invisibles para crear empresa y cómo superarlas.....	6
1.6 Principales competencias del perfil de empresario.....	7
1.7 Cómo identificar una oportunidad empresarial .....	7
1.8 El proceso de creación de empresas.....	8
1.8.1 Evaluar la vocación emprendedora y el potencial empresarial del creador de empresa .....	8
1.8.2 Ideas de empresa.....	8
1.8.3 Definir oportunidad empresarial .....	8
1.8.4 Coherencia .....	8
1.8.5 El plan de empresa .....	8
1.8.6 Alternativas de la financiación .....	8
1.8.7 Montaje de la empresa .....	9
1.9 Fuentes para identificar oportunidades empresariales.....	9
1.9.1 Creatividad, innovación y curiosidad.....	9
1.9.2 La mejor oportunidad empresarial .....	9
1.10 Pequeñas y medianas empresas.....	10
1.10.1 Definición de empresa.....	10
1.10.2 Clasificación de las empresas.....	11
1.10.3 Incentivos tributarios para cerrar las brechas de desigualdad socioeconómica en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC).....	13
1.11 Establecimiento de comercio.....	18
1.12 Clasificación de las sociedades .....	18

1.12.1 Sociedades colectivas .....	19
1.12.2 Sociedades en comandita .....	19
1.12.3 Sociedad en comandita simple .....	19
1.12.4 Sociedad en comandita por acciones.....	19
1.12.5 Sociedades de responsabilidad limitada.....	19
1.12.6 Sociedades anónimas .....	19
1.12.7 Sociedades de economía mixta .....	20
1.12.8 Sociedades extranjeras.....	20
1.12.9 Sociedades mercantiles de hecho .....	20
1.12.10 Empresas unipersonales .....	20
1.12.11 Sociedades por acciones simplificadas (SAS).....	20
1.12.12 Asociación.....	21
1.12.13 Sociedades irregulares .....	21
1.12.14 Sociedad agraria de transformación.....	21
1.13 Constitución y prueba de la sociedad comercial .....	22
1.14 Disolución de la sociedad .....	23
1.15 Conceptos y principios generales.....	24
1.15.1 Objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades.....	24
1.16 Características cualitativas en la información de estados financieros.....	24
1.16.1 Comprensibilidad.....	24
1.16.2 Relevancia .....	24
1.16.3 Materialidad o importancia relativa .....	24
1.16.4 Fiabilidad.....	25
1.16.5 La esencia sobre la forma .....	25
1.16.6 Prudencia .....	25
1.16.7 Integridad.....	25
1.16.8 Comparabilidad.....	25
1.16.9 Oportunidad .....	26
1.16.10 Equilibrio entre costo y beneficio .....	26
1.17 Proceso administrativo.....	27
1.18 Valores en el escenario empresarial.....	27
1.19 Valores éticos y morales .....	28

1.20 Características de la información ..... 29

1.21 Presentación de estados financieros ..... 30

    1.21.1 Situación financiera..... 30

    1.21.2 Rendimiento ..... 31

    1.21.3 Presentación de estados financieros ..... 31

    1.21.4 Identificación de los estados financieros ..... 31

1.22 Estado de situación financiera..... 32

1.23 Estado del resultado integral y estado de resultados ..... 33

    1.23.1 Presentación del resultado integral total ..... 33

    1.23.2 Desglose de gastos..... 33

1.24 Estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias  
    acumuladas (anexo 1. Decreto 3022 de 2013)..... 33

    1.24.1 Estado de cambios en el patrimonio..... 34

    1.24.2 Estado de resultados y ganancias acumuladas ..... 34

    1.24.3 Estado de flujo de efectivo ..... 34

1.25 Notas a los estados financieros ..... 34

1.26 Estados financieros consolidados y separados ..... 35

    1.26.1 Estados financieros consolidados..... 35

    1.26.2 Estados financieros separados ..... 35

    1.26.3 Estados financieros combinados ..... 36

**CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE EMPRESAS**

**AGROPECUARIAS ..... 41**

2.1 Definición y concepto de la actividad agropecuaria..... 41

    2.1.1 Definición de empresa ..... 41

    2.1.2 Empresas agropecuarias ..... 41

    2.1.3 Actividad agropecuaria..... 41

    2.1.4 Actividad agrícola ..... 42

    2.1.5 Actividad ganadera ..... 42

    2.1.6 Actividad agrícola-ganadera..... 42

    2.1.7 Actividad pecuaria ..... 42

    2.1.8 Especies menores..... 42

    2.1.9 Especies mayores ..... 42

    2.1.10 Actividad agrícola transitoria ..... 42

2.1.11 Actividad agrícola de permanencia .....	43
2.1.12 Actividad forestal .....	43
2.2 Definición del negocio de ganadería .....	43
2.3 Renta bruta en el negocio de ganadería .....	44
2.4 Costo del ganado vendido.....	44
2.5 Contratos de participación .....	45
2.6 Contrato de aparcería .....	45
2.7 Contratos de ganado en compañía .....	45
2.8 Agricultura por contrato .....	46
2.9 Empresas agropecuarias .....	47
2.9.1 Estructura orgánica.....	47
2.9.2 Funciones .....	48
2.10 Impuestos .....	58
2.10.1 Nacionales .....	58
2.10.2 Departamentales .....	59
2.10.3 Municipales.....	60
2.11 Activos biológicos .....	61
2.12 Deducciones.....	63
2.13 Renta presuntiva.....	64
2.14 La administración en la explotación pecuaria .....	65
2.14.1 Generalidades .....	65
2.14.2 Toma de decisiones.....	66
2.14.3 La información como fuente de oportunidades.....	66
2.14.4 La información de la administración pecuaria .....	68
2.14.5 Parámetros para una adecuada administración.....	68
2.15 Clasificación de las empresas agropecuarias .....	69
2.15.1 Agrícola .....	69
2.15.2 Pecuaria .....	69
2.16 Características de la actividad ganadera .....	70
2.17 Clases de ganado bovino .....	71
2.17.1 Selección del ganado bovino.....	71
2.17.2 Ganado cruzado o mestizo .....	72
2.17.3 Ganado bovino criollo.....	72

- 2.17.4 Clasificación del ganado bovino .....73
  - 2.17.5 Tipo de actividad ganadera..... 74
- 2.18 Razas bovinas..... 78
  - 2.18.1 Ganadería extensiva.....78
  - 2.18.2 Ganadería intensiva ..... 79
  - 2.18.3 Sistemas de explotación mixta..... 80
- 2.19 Reproducción del ganado bovino ..... 80
  - 2.19.1 Apareamiento o monta..... 81
  - 2.19.2 Inseminación artificial..... 81
  - 2.19.3 Trasplante de embrión ..... 82
- 2.20 Materiales e insumos en la producción pecuaria..... 82
  - 2.20.1 Materiales e insumos para la alimentación..... 82
  - 2.20.2 Materiales e insumos veterinarios..... 83
  - 2.20.3 Materiales e insumo para adecuación de instalaciones..... 85
- 2.21 Mano de obra..... 85
- 2.22 Manejos administrativos ..... 86
  - 2.22.1 Manejo administrativo del hato o finca..... 87
  - 2.22.2 Manejo de potreros ..... 87
  - 2.22.3 División de potreros ..... 89
  - 2.22.4 Control de potreros..... 90
- 2.23 Control biológico ..... 91
  - 2.23.1 Desparasitación externa ..... 91
  - 2.23.2 Desparasitación interna..... 91
  - 2.23.3 Control sanitario ..... 92
- 2.24 Producción ..... 92
  - 2.24.1 Ganado de carne..... 92
  - 2.24.2 División del hato de ganado de carne..... 93
- 2.25 Ganado de leche ..... 99
  - 2.25.1 Sistemas de crianza de terneros..... 99
  - 2.25.2 Salacuna o casetas fijas ..... 99
  - 2.25.3 Cría en corrales comunales..... 100
  - 2.25.4 Cría con nodrizas ..... 100
  - 2.25.5 Cuidados con la vaca después del parto..... 100

2.26 Alimentación de los terneros.....	101
2.26.1 Alimentación líquida .....	101

### **CAPÍTULO 3: CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD**

<b>AGROPECUARIA .....</b>	<b>105</b>
3.1 Registros, formas, controles e informes .....	106
3.1.1 Registros técnicos o de producción .....	107
3.1.2 Registros contables o económicos.....	107
3.1.3 Informes .....	107
3.2 Manual de procedimientos. Diagramas de proceso .....	107
3.2.1 Simbología del diagrama de procesos .....	108
3.2.2 Proceso de compras .....	109
3.2.3 Proceso de ventas .....	110
3.2.4 Proceso de gastos.....	111
3.2.5 Proceso para inventario de almacén .....	112
3.2.6 Proceso para inventario de semovientes .....	113

### **CAPÍTULO 4: UTILIZACIÓN DE RECURSOS PECUARIOS .....**

4.1 Saladeros.....	115
4.1.1 De plástico (de marca).....	115
4.1.2 De neumático (de llanta vieja).....	115
4.1.3 De material (ladrillo y cemento) .....	116
4.1.4 De madera (de tablas o troncos ahuecados) .....	116
4.1.5 De piedra (cantera u otros) .....	116
4.2 Bebedero.....	116
4.3 Canoa-comedero.....	117
4.4 Cobertizo de ordeño .....	117
4.5 Mangas y corrales.....	118
4.5.1 Ubicación .....	118
4.5.2 Diseño y tamaño.....	119
4.6 Embarcadero.....	120
4.7 Cercas de alambre .....	120



4.8 Silos-ensilaje..... 121

    4.8.1 Silo..... 121

    4.8.2 Ensilado ..... 122

4.9 Báscula..... 122

4.10 Sala-Cunas..... 123

4.11 Siembra de pastos..... 123

    4.11.1 Calidad de la semilla..... 124

    4.11.2 Densidad de siembra ..... 124

    4.11.3 Sistema de siembra..... 124

**CAPÍTULO 5: COSTOS, RENTABILIDAD Y COMERCIALIZACIÓN..... 125**

5.1 Costo de producción..... 125

    5.1.1 Costos directos ..... 126

    5.1.2 Costos indirectos..... 126

    5.1.3 Otros costos..... 126

5.2 Rentabilidad de la explotación pecuaria ..... 127

    5.2.1 Rentabilidad económica..... 127

    5.2.2 Rentabilidad sobre las ventas..... 127

    5.2.3 Costos y rentabilidad ..... 128

5.3 Comercialización de los productos..... 128

    5.3.1 Canales y flujos de comercialización de ganado y carne..... 128

    5.3.2 Comercialización de la carne bovina..... 129

    5.3.3 Participantes en el sistema de comercialización de ganado y carne... 130

5.4 Modalidades del negocio..... 130

    5.4.1 Ganado en pie..... 130

    5.4.2 Carne en canal y vísceras..... 131

    5.4.3 Subproductos de sacrificio ..... 131

5.5 Comercialización de la carne bovina..... 131

5.6 Canales de comercialización de la industria lechera en colombia..... 132

5.7 Procesos para determinar los costos del ganado bovino ..... 132

5.8 Agricultura en NIIF y NIC..... 138

    5.8.1 Actividad agrícola ..... 138

    5.8.2 Producto agrícola ..... 138

5.8.3 Activo biológico.....	138
5.8.4 Transformación biológica .....	139
5.8.5 La cosecha o recolección .....	139
5.9 Aplicación del valor razonable en los activos biológicos y su impacto en las ganancias o pérdidas .....	140
5.9.1 Ganadería .....	140
5.9.2 Reconocimiento.....	140
5.9.3 Medición.....	140
5.9.4 Información a revelar-modelo del valor razonable.....	141
5.9.5 Ingresos de actividades ordinarias de operación .....	143
5.9.6 Medición-modelo del costo .....	144
5.10 Tratamiento contable .....	146
<b>CAPÍTULO 6: FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>149</b>
6.1 Financiamiento en el sector agropecuario.....	149
6.1.1 Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro)....	149
6.1.2 Banco Agrario.....	150
6.1.3 Bancóldex .....	150
6.1.4 Banca comercial.....	150
6.2 Definición de crédito agropecuario y rural .....	152
6.2.1 Requisitos para la obtención del crédito .....	153
6.2.2 Beneficiarios de crédito .....	153
6.3 Garantías e incentivos para el sector agropecuario .....	156
6.3.1 Fondo Agropecuario de Garantías (FAG).....	156
6.3.2 Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) .....	156
6.3.3 Incentivo al Seguro Agropecuario (ISA).....	156
6.3.4 Certificado de Incentivo Forestal (CIF) .....	157
6.3.5 Intermediarios financieros .....	157
<b>CAPÍTULO 7: DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CADENA LÁCTEA Y CÁRNICA CON SISTEMAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA .....</b>	<b>159</b>
7.1 Principales acuerdos alcanzados en la cumbre .....	160
7.2 Producción más limpia.....	161
7.2.1 ¿Qué permite? .....	162
7.2.2 Ventajas.....	162

7.3 Regulación hídrica .....	163
7.4 Regulación térmica y otras ventajas de los árboles .....	164
7.5 Fertilización de suelos .....	165
7.6 Captura y almacenamiento de carbono .....	165
7.7 Prevención de erosión y derrumbes .....	166
7.8 Conservación de la biodiversidad .....	167
7.9 Establecimiento de cercas vivas.....	167
7.9.1 Beneficios para la finca .....	167
7.9.2 Beneficios para el medio ambiente .....	168
<b>CAPÍTULO 8: DESARROLLO ENDÓGENO.....</b>	<b>169</b>
8.1 Desarrollo endógeno .....	170
8.1.1 Endógeno.....	171
8.1.2 Importancia del desarrollo endógeno.....	172
8.1.3 Características del desarrollo endógeno .....	173
8.2 Desarrollo endógeno, sostenible y sustentable.....	173
8.2.1 Desarrollo sostenible.....	174
8.2.2 Desarrollo sustentable .....	174
8.2.3 Dimensiones del desarrollo endógeno sustentable .....	176
8.2.4 Pasos para un desarrollo regional sustentable.....	176
8.3 Modelo integral de desarrollo.....	179
8.3.1 Endógeno sustentable .....	179
8.3.2 Creando oportunidades y vínculos económicos más amplios.....	180
8.4 Propuesta sobre región veredal aplicando el modelo de desarrollo endógeno sustentable .....	181
8.4.1 Fundamentos legales del desarrollo rural con enfoque territorial.....	181
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>183</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Principales competencias del perfil de empresario .....	7
TABLA 2. Parámetros para clasificar empresass.....	12
TABLA 3. Razas bovinas.....	78
TABLA 4. Tiempo de vida de un toro reproductor.....	99
TABLA 5. Subproductos bovinos .....	131
TABLA 6. Costo de producción para cría de ganado de leche .....	132
TABLA 7. Costo de producción para una novilla al primer parto .....	134
TABLA 8. Costo producción ganado para leche.....	136
TABLA 9. Ejemplos activos biológicos, productos agrícolas y productos resultantes .....	139
TABLA 10. Equivalencia entre NIIF completa y NIIF para pymes.....	145
TABLA 11. Banca Comercial Colombiana.....	151

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> Características cualitativas en la información de estados financieros.....	26
<b>FIGURA 2.</b> Organigrama empresa agropecuaria.....	48
<b>FIGURA 3.</b> Simbología de diagrama de procesos.....	108
<b>FIGURA 4.</b> Proceso de compras.....	109
<b>FIGURA 5.</b> Proceso de ventas.....	110
<b>FIGURA 6.</b> Proceso de gastos.....	111
<b>FIGURA 7.</b> Proceso para inventario de almacén .....	112
<b>FIGURA 8.</b> Proceso para inventario de semovientes .....	113
<b>FIGURA 9.</b> Estructura cadena de producción industrial.....	129



Al final del libro está ubicado el código para que pueda acceder al **Sistema de Información en Línea – SIL**, donde encontrará los archivos de los anexos del libro que le serán de gran ayuda, repartidos así: Anexo 1- Decreto 3022 del 27 de Diciembre de 2013, Anexo 2- Decreto 2420 de 2015, Anexo 3 - Resolución 000139 Nov. 21 De 2012 Sección A. Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca (Divisiones 01 A 03), Anexo 4 - Decreto 2650 de Diciembre 29 de 1993, Anexo 5- Lista de Registros Técnicos y Anexo 6- Lista de Registros Contables.

## **NOTA ACLARATORIA**

La concordancia de los Estándares Internacionales está basada en el marco conceptual para la Información Financiera del 2009. Dicho enfoque es exclusivo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) plenas, el cual abarca un número muy pequeño de empresas. Desde el punto de vista del texto se hace referencia a la sección 34 de las NIIF para las Pymes, además de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 41. Agricultura.



## **PREÁMBULO**



Ante la imperiosa necesidad de una obra colombiana que tratara lo referente a la Administración y Control de Empresas Agropecuarias con aplicabilidad a los programas académicos de Contaduría Pública, Economía y Administración Agropecuaria, se realizó este libro, el cual irá sufriendo modificaciones necesarias y constantes, de acuerdo con los tópicos actuales y a los programas de estudios existentes. Es un sistema flexible que se va actualizando de acuerdo al medio ambiente imperante.

Atento y dispuesto a cambios, solo en superación, se presenta con la convicción de que será de utilidad.

El Autor

Calarcá, Colombia, 2017



## PRÓLOGO



Lo que más nos llevó a encontrarnos en el texto del profesor fue la gran dimensión humana en sus reflexiones acerca del “Saber vivir por los demás. Saber ser. Saber conocer. Saber hacer”.

Los que lo conocemos desde la academia, en el trabajo práctico con los profesionales y campesinos, damos fe que lo escrito es una construcción ideológica y social que el profesor Aguirre ejercita en su vida cotidiana.

En un reciente Diplomado sobre Desarrollo Endógeno dictado en la Universidad Tecnológica de Pereira, en la Facultad de Ciencias Ambientales, lo vimos haciendo aportes sustanciales al concepto del *D. Endógeno* y desarrollando nuevas propuestas, cada vez más atinadas, a la construcción de modelos locales y regionales, que nos permiten hacer realidad el discurso.

Ver como el discurso se convierte en realidad es el mayor aporte del profesor Aguirre. Integrar conceptos diversos, por fuera de modelos esquemáticos y rígidos, corresponde a un reflexionar teórico y a una práctica propositiva, con la clara visión de hacer realidad la propuesta.

Se puede hablar de una prospectiva, construida desde el saber, de un gran académico unido a la experiencia y la vida cotidiana de los beneficiarios de sus textos y reflexiones. Igual que los vemos haciendo aportes en los espacios de la academia, lo encontramos haciendo aportes entre los cafetales, construyendo propuestas sobre los Planes de Vida de las Comunidades Campesinas.



Combinar de una manera acertada estos dos componentes constituye el gran valor del Profesor Aguirre.

Hijo de campesinos, formado en México y Suiza, el profesor no ha perdido el alma raizal, eso lo convierte en la figura de los académicos del futuro. Esos son los intelectuales que requiere el nuevo mundo, la nueva sociedad. Capaces de “Vivir por los demás, capaces de Saber ser, capaces de saber conocer y capaces de saber hacer”.

Ese es el gran secreto de los profesionales del mundo futuro, las páginas de este libro nos acercan a este. Estamos en la construcción del discurso del Desarrollo Endógeno Real, que cambiará la desesperanza por la esperanza. Que cada vez nos acercará más al otro, desde nuestro pensamiento originario colectivo.



**Guillermo Castaño Arcila**  
**Profesor Universidad Tecnológica de**  
**Pereira**



**Ana Patricia Quintana Ramírez**  
**Profesora Universidad Tecnológica de**  
**Pereira**

El libro incursiona en un área que ha sido poco atendida por la literatura especializada: la actividad agropecuaria desde un enfoque multidisciplinario. En una forma amena y fácil de entender aborda los elementos de la administración de las empresas agropecuarias, la legislación aplicable y los aspectos técnicos contables con un enfoque dirigido al control de las mismas, con el objetivo de convertirlas en un factor de desarrollo en un país con una vocación agrícola. La parte contable es tratada a la luz de los estándares internacionales de información financiera y contiene los fundamentos del marco conceptual para la información financiera necesarios para la preparación de información financiera de calidad, útil para la toma de decisiones.

A no dudarlo, es una obra de la cual se carecía y que contribuye a mejorar el conocimiento de la administración del agro, que tradicionalmente se ha llevado a cabo en forma empírica.



**Guillermo Adolfo Cuéllar Mejía**  
**Profesor Universidad del Cauca**

## **OBJETIVO Y ALCANCE**

El presente libro contiene una serie de elementos que permite a los profesionales de las diferentes áreas del conocimiento (contadores públicos, administradores, agrónomos, veterinarios, administradores agropecuarios, ambientalistas) contar con herramientas que orienten la actividad agropecuaria. Se definen conceptos y demás criterios de control y preparación de la información acorde a la normatividad vigente.

Pretendemos con el libro crear condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural mejorando el capital humano y coadyuvando al desarrollo del país dentro de una visión de integración urbana - rural.

“Hacia un nuevo campo colombiano”.



# INTRODUCCIÓN

El Producto Interno Bruto (PIB) del sector agropecuario durante la década pasada fue de 8% mientras que en la actualidad este índice es menor al 6%, lo cual lo sitúa por debajo de la tasa de crecimiento de otros sectores de la economía. Colombia está en una posición “desfavorable” a pesar de tener un “potencial enorme”, el manejo de agua, la tierra y la escasa infraestructura han influido negativamente en la producción de alimentos, además del bajo nivel de interés de los gobiernos frente a este sector de la economía<sup>1</sup>.

Es así que el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 “Todos por un Nuevo País” busca consolidar la paz. Si Colombia quiere consolidar la paz en su territorio, debe redoblar su atención al campo colombiano y por ello es necesaria una estrategia integral de transformación del campo, que lo atienda y lo modernice como es debido. Esta estrategia debe tener anexa la estrategia de crecimiento verde, porque la sostenibilidad del crecimiento económico depende también de los aspectos ambientales. Existe una gran complementariedad entre las estrategias de transformación del campo y crecimiento verde, la mayoría de metas ambientales están asociadas con la conservación y explotación sostenible de nuestros recursos naturales.

---

1 Foro Internacional “Agricultura Competitiva Siglo XXI”. Cámara Productiva de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).

El Desarrollo Rural Integral planteado en los acuerdos de La Habana será una garantía para la igualdad de oportunidades a las comunidades rurales (campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, palanqueras y raizales). El bienestar de las comunidades rurales debe ser uno de los enfoques fundamentales de la política pública, mediante estrategias como el desarrollo rural integral que busca corregir los desequilibrios regionales en la provisión de bienes públicos y servicios sociales, promover la igualdad de oportunidades para los pobladores rurales y aumenta significativamente la competitividad sectorial sobre la base de la economía campesina como principal fuente de ingresos en las áreas rurales, especialmente en territorios con alto riesgo de conflictividad social y económica.

Con la implementación de lo acordado en el punto “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral” nace la esperanza para lo que podemos denominar sin temor **el profesional del campo**. Creemos en nuestra Colombia, con la plena seguridad de que el sector agropecuario alcanzará los niveles de crecimiento que harán que otras economías crezcan de acuerdo con a las expectativas que buscan destruir los grandes males que aquejan nuestra tierra, es por ello que el presente libro entrega elementos que ayudan a orientar la creación de empresas entregando aportes técnicos y elementos propios en la materia que sirvan como soporte adecuado para la construcción de nuevos caminos hacia la paz y el crecimiento y desarrollo económico del sector.

El libro *Administración y Control de Empresas Agropecuarias* es una herramienta funcional aplicada para empresarios, administradores, contadores públicos y profesionales interesados en el sector, contiene conceptos técnicos propios de la actividad agropecuaria y por ende relacionados con las ciencias contables, como son los aspectos normativos que la regulan (Sistemas de información financiera —SIF—, Normas Internacionales de Información Financiera —NIIF—, Normas internacionales de Auditoría —NIA—).

El libro va dirigido a todos aquellos lectores que desde diversos quehaceres orientan su diario vivir en el campo, para ellos mi reconocimiento y admiración por la construcción de una patria nueva.

## CAPÍTULO 1

# EL PERFIL DEL EMPRESARIO

*"Nadie puede tomar sus decisiones por usted.  
Sus decisiones son exclusivamente suyas.  
Forman parte de usted como el aire que respira en cada momento de su vida".*  
Anónimo

*No se puede definir exactamente el perfil de un empresario. Sin embargo, existe una serie de condiciones de carácter personal que conducen al camino del éxito empresarial, enumeremos cuatro condiciones del ser humano: el saber vivir con los demás, el saber ser, el saber conocer y el saber hacer<sup>2</sup>.*

Debido a la importancia que tiene, tanto para Colombia como para el mundo, la necesidad de hacer más eficientes los sistemas productivos, como factores determinantes de un proyecto exitoso, se considera prioritario recopilar en el presente libro los aspectos relacionados con el ser humano como empresario en el campo agropecuario. Sin embargo, antes de iniciar un negocio, cualquiera que sea su naturaleza, inclusive en las decisiones particulares, se debe contemplar el análisis y las condiciones que permitan descubrir en cada quien las debilidades y fortalezas, con el fin de hacer un autodiagnóstico.

### 1.1 Las ganas del saber

#### 1.1.1 Saber vivir por los demás

Se define como:

- Capacidad de comprender al otro, respetando su realidad, sus valores, sus creencias y su concepción del mundo.

---

2 Proyecto DÉDALO, Instrumentos para la creación de una empresa. Cámara de Comercio de Milán, Italia.

- Capacidad de lograr calidad en los encuentros con los demás.
- Capacidad para ver en el otro una referencia para el crecimiento y el mejor desempeño, además de permitir vínculos sanos y relaciones honestas, y posibilitar el auténtico desarrollo de las potencialidades de las personas.

### **1.1.2 Saber ser**

Se concibe como:

- Capacidad para entender y canalizar las emociones propias, así como la de los demás, logrando el equilibrio entre lo racional y emocional, para conducirlas hacia un resultado positivo.
- Capacidad de obrar con creciente autonomía, juicio y responsabilidad personal; esto es, posibilidad de desarrollarse y crecer con criterios propios de otros, pero asumidos críticamente.
- Capacidad para influenciar y colaborar con otras personas.

### **1.1.3 Saber conocer**

Se entiende como:

- Capacidad para comprender el mundo circundante, al combinar una cultura general lo suficientemente amplia con la profundización de los conocimientos específicos.
- Capacidad para aprender durante la vida entera y nutrirse de todo tipo de experiencias, siendo un motivador de cambios y renunciando a las verdades tradicionales.
- Capacidad para encontrar placer al conocer, descubrir y explorar los campos de conocimiento.

### **1.1.4 Saber hacer**

Habilidad para convertir eficientemente el saber y el entendimiento en acción: capacidad de análisis, predisposición para la acción, disciplina y energía expresada en motivación al logro, confianza en Dios y en sí mismo, resistencia al estrés, aceptación a la incertidumbre, creatividad, capacidad de comunicación, sensibilidad ante la diferencia, conformación de redes de información que conecten a las personas con las personas y a las personas con la información entre otras. Si después de realizar este análisis se descubre que hacen falta aptitudes, se tiene entonces que pensar en:

- Siempre es mejor afrontar la realidad con los ojos abiertos que vivir de ilusiones, cerrándolos.
- Se nace persona, pero empresario, como cualquier otra profesión u oficio, se llega a ser; entre más edad se tiene, es menos fácil serlo; sin embargo, nunca es tarde.

## 1.2 Fases de intersección del negocio

Toda empresa, independiente de su actividad, condición y tamaño, se ubica en una de las denominadas fases de intersección del negocio, las cuales se describen a continuación.

### 1.2.1 Fase de producto

En esta se ubican aquellas empresas dedicadas a producir un bien o servicio que no existe en el mercado, aquí la variable más importante es la innovación y el desarrollo tecnológico. Son pocos los que producen ese bien o servicio, debido a que las condiciones de precio las establece el producto.

### 1.2.2 Fase de proceso

Es aquella en la cual se ubican empresas dedicadas a producir bienes o servicios que otras también producen, por lo que la competencia es amplia. La tecnología y la forma de trabajar no son un secreto y están al alcance de muchos. Aquí, la variable fundamental es el modo o la forma de producir, o sea, los procesos; mientras que el éxito se mide por factores como la efectividad, la optimización de los recursos, la productividad y los canales de distribución, entre otros. Las condiciones de precio las establece la capacidad productiva y competitiva, por lo que tienden a ser bajos.

### 1.2.3 Fase de servicio

En esta fase, el acceso a la tecnología y a la forma de producir son universales, conocidas por todos. La diferencia no radica entonces en el producto o servicio en sí, sino en el valor agregado que se ofrece a los consumidores. Este aspecto es la variable más importante para el éxito empresarial. Los precios tienden a ser altos en función del valor agregado que se otorgue.

Según la fase donde se ubique el negocio tiene que existir un análisis en el perfil del empresario, así:

- *Fase de producto:* el análisis se hace de acuerdo con las competencias técnicas y tecnológicas, así como respecto a la capacidad de planear la producción y comercializar los contenidos técnicos del producto o servicio.
- *Fase de proceso:* el análisis se realiza teniendo en cuenta las competencias de gestión orientadas a producir mejor, más rápido y a escala. Los conceptos de productividad, procesos de estandarización, reducción de costos y control cobran plena vigencia.
- *Fase de servicio:* el énfasis se hace en las competencias comerciales y de servicio al cliente, para dar todo el impulso al valor agregado que dicho cliente va a exigir. En la tabla 1 se describen algunas de las principales



competencias que debe desarrollar el empresario en su perfil, según la fase de intersección de su negocio.

Otra teoría de perfil empresarial es la que se basa en la capacidad del empresario para asumir diversos papeles de manera responsable e imprimir en su vida tres personalidades empresariales.

### **1.2.4 Fase de intersección**

Michael E. Gerber, gran especialista en pequeñas empresas, asegura que quien desee crear una pequeña empresa debe aprender a ser tres personas a la vez: emprendedor, directivo y técnico.

- *Componente emprendedor*

Es la parte visionaria, creativa, siempre en la búsqueda de oportunidades y en la creación de posibilidades. Instalada en el futuro, tiene su concreción en la *habilidad empresarial*, la cual se puede definir como la capacidad de sobrevivir en un ambiente de alta incertidumbre o, lo que sería equivalente, la capacidad de hacer mejor prospectiva que otros.

- *Componente directivo*

Es la parte pragmática, la que planifica, ordena y prevé. Sin directivo no hay empresa. Tiene su concreción en la *habilidad administrativa*, la cual se refiere a la capacidad de manejo de los talentos humanos y de los recursos financieros y tecnológicos.

- *Componente técnico*

Es la parte que se interesa en cómo hacer las cosas, la hacedora. Se concreta en la *habilidad técnica*, la cual está relacionada con la capacidad de elaborar un producto o prestar un servicio para un mercado o segmento específico.

La base para la buena conducción de la empresa (sobrevivencia) radica en lograr un equilibrio entre los componentes emprendedor, directivo y técnico. La necesidad de contar con estas tres habilidades para asegurar cierto éxito aprueba la exposición del investigador en emprendimiento empresarial. Knighth plantea que el propietario de negocio necesita analizar, identificar y entender los cambios si quiere sobrevivir en un ambiente altamente incierto, donde se necesita de la habilidad técnica que le asegure los gastos mínimos y el uso de una tecnología apropiada y la habilidad administrativa o capacidad gerencial que permita el uso efectivo de los escasos recursos humanos y financieros.

## **1.3 Motivaciones y limitaciones para crear empresas**

Dentro del proceso de creación de empresas es vital identificar cuáles son las principales motivaciones que llevan a un individuo a querer ser empresario. He aquí algunas de ellas:

- *Deseo profundo*: tener la firme convicción de querer ser empresario y crear una empresa.
- *Independencia y autorrealización*: más que los aspectos económicos, está demostrado que una motivación muy fuerte es trabajar para sí mismo, para la familia y para el futuro propio; es decir, ser independiente.
- *Estabilidad económica o ingresos adicionales*: conseguir dinero como medio para lograr los propósitos y sueños en la vida.
- *Necesidad laboral*: aunque implica riesgos, una motivación puede ser necesidad y ansiedad por conseguir trabajo o sentirse productivamente útil.
- *Oportunidad detectada en el mercado*: muchas veces, la persona no está preparada y, sin pensarlo, detecta una oportunidad con futuro en el mercado.
- *Circunstancias*: a veces una herencia o la propuesta de un amigo o inversionista.

En la mayoría de casos, hay una mezcla de diversas motivaciones que llevan a una persona a tomar la decisión de querer ser empresaria.

## **1.4 Limitaciones visibles para crear empresa y cómo superarlas**

Para hacer un diagnóstico real y consciente es necesario identificar y evaluar algunas limitaciones palpables, concretas y reales para la creación de empresa, que están fuera del alcance del futuro empresario, pero que, con algo de previsión, ingenio y esfuerzo, se pueden superar. Estas se indican a continuación.

### **1.4.1 Falta de información confiable y sistematizada**

La escasez de insumos de información para conocer la competencia, los clientes, los costos de producción, el mercado existente y el proceso de legalización de la empresa, entre otros, son limitaciones visibles que impiden que las iniciativas empresariales vean la luz.

### **1.4.2 Falta de incentivos**

Los impuestos, aranceles, obligaciones de orden legal y parafiscal representan una de las limitaciones para crear empresa. Sin embargo, existen avances significativos del sector privado y del Gobierno, como la política nacional para el fomento del espíritu empresarial y la creación de empresas que buscan desarrollar un entorno favorable para la creación de empresa. De igual forma, se cuenta con el marco favorable de la Ley Mipyme, para la promoción del sector empresarial colombiano.

### **1.4.3 Dificultades de financiación**

Aunque es una de las circunstancias más críticas al momento de crear empresa, en la actualidad existen grandes incentivos para proyectos con visión exportadora y se trabaja con énfasis en la conformación de fondos privados y de capital de riesgo.

### **1.4.4 Circunstancias adversas**

Estas dependen más de cada persona que del mismo entorno donde se desenvuelve; por ejemplo, presiones familiares, carencia de dinero, falta de claridad sobre qué se quiere y la búsqueda de apoyo, entre otros.

### **1.4.5 Tramitología y exceso de normas**

La gran cantidad de trámites que exigen en la actualidad para la formalización y legalización de actividades empresariales se convierte en una barrera tangible para el creador de empresa. Sin embargo, se han trabajado proyectos tendientes a simplificar los trámites de legalización empresarial.

### **1.4.6 Barreras de entrada**

Economías de escala, políticas de gobierno, reacción de competidores, dificultades de acceso a canales de distribución y deficiencia en distribución de productos o servicios, entre otros.

## **1.5 Limitaciones invisibles para crear empresa y cómo superarlas**

Además de las limitaciones visibles y evidentes descritas, existen modelos mentales que no le permiten al creador de empresa llevar a cabo su iniciativa empresarial. Dichos modelos mentales se convierten poco a poco en limitaciones intangibles para el futuro empresario. Todas las expresiones señaladas como mitos tienden a traducirse en disculpas, en barreras invisibles o en motivos inexistentes para no crear empresa. Por lo general, estos mitos se convierten en limitaciones más fuertes que la escasez de recursos, la falta de información o las demás señaladas en la sección anterior. Quien posee la firme decisión de ser empresario diluye las limitaciones visibles y adquiere la fuerza, el sentido y la capacidad suficiente para vencer las dificultades reales.

## 1.6 Principales competencias del perfil de empresario

**TABLA 1. Principales competencias del perfil de empresario**

Modelo mental	Nuevos mitos
Dependencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleomanía: “es mejor ser empleado”.</li> <li>• Proteccionismo: “que el Gobierno me dé todo”.</li> <li>• Financiación: “cuando haya dinero, arranco”.</li> </ul>
Individualismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es mejor no asociarse: “cuando pueda solo, me lanzo”.</li> <li>• Autosuficiencia: “no necesito de la ayuda de nadie”.</li> </ul>
Facilismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superstición: “necesito de un golpe de suerte para arrancar”.</li> <li>• Visión limitada: “si hay mucho dinero con el primer negocio, me atrevo”.</li> <li>• Pereza: “tocaría trabajar muy duro”.</li> </ul>
Empirismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empresario nace, no se hace: “no nací para ser empresario”.</li> <li>• El empresario no analiza, no estudia, hace las cosas: “yo estudie 15 años, ¿cómo voy a ser empresario?”</li> </ul>
Inmediatismo (corto plazo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad respecto al resultado inmediato: “tengo que ver la plata ya”, “la mayoría de las empresas dan pérdida al comienzo”.</li> </ul>
Temor al cambio (conformismo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Así como estoy, estoy bien”.</li> <li>• “Más vale pájaro en mano...”.</li> <li>• “La tecnología está muy avanzada; no está a mi alcance”.</li> </ul>
Concepción errada del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Estoy muy viejo para aprender a hacer empresa”.</li> <li>• “Ya lo sé, todo eso es mío”.</li> </ul>
Concepción errada del empresario y de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sabe ser inventor para hacer empresa”.</li> <li>• “Mi profesión y experiencia no dan para hacer empresa”.</li> <li>• “El negocito, visión pobre de la empresa”.</li> <li>• “Pobre pero honrado”.</li> </ul>
Incredulidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Lo extranjero siempre es lo mejor”.</li> <li>• “No se puede confiar en nadie”.</li> <li>• “La situación del país está muy dura”.</li> </ul>

Fuente: Departamento de Desarrollo Empresarial. Cámara de Comercio de Bogotá.

## 1.7 Cómo identificar una oportunidad empresarial

Cuando una persona, en forma aislada o en conjunto con otras, decide asumir el reto de hacer empresa, se enfrenta a un sinnúmero de dudas y de inquietudes. Una de las más apremiantes y difíciles de resolver se refiere a la búsqueda, selección y

definición de una idea empresarial para que se convierta en una buena oportunidad y, posteriormente, en una empresa. Con frecuencia, dicha dificultad trunca el deseo de ser empresario, pues no es fácil responder a preguntas como: ¿dónde encuentro ideas para iniciar una empresa?, ¿cuál es mi negocio?, ¿qué idea puede ser una buena oportunidad?, ¿será buena o mala la idea?

## **1.8 El proceso de creación de empresas**

Se debe tener un pleno conocimiento de los pasos que involucra el proceso de crear la empresa. Por ello, se sugieren las siguientes etapas:

### ***1.8.1 Evaluar la vocación emprendedora y el potencial empresarial del creador de empresa***

Analizar las fortalezas y debilidades frente a la posibilidad de ser empresario; así como la mentalidad y competencias empresariales disponibles y por desarrollar; además del plan de mejoramiento personal e inclusión del “ser empresario” como meta del plan de vida.

### ***1.8.2 Ideas de empresa***

Es necesario identificar, confrontar y evaluar diversas ideas de empresa.

### ***1.8.3 Definir oportunidad empresarial***

El éxito de una empresa nace cuando se precisa, consciente y analíticamente, la oportunidad empresarial que se va a desarrollar (idea de negocio).

### ***1.8.4 Coherencia***

Un paso fundamental es verificar la coherencia entre el intérprete de la idea del negocio y sus conocimientos, capacidades y comportamientos empresariales.

### ***1.8.5 El plan de empresa***

Es necesario elaborar el plan de empresa o el plan de negocios, cuyos principales componentes son el análisis del producto o servicio, el estudio del mercado, la investigación técnica, el estudio económico-financiero y el análisis social-organizativo.

### ***1.8.6 Alternativas de la financiación***

Para dar inicio a la empresa es necesario consultar diversas fuentes de financiación con base en los resultados del proyecto: recursos propios, crédito, inversionistas y capital de riesgo, entre otros.

# ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

La actividad agropecuaria, en un país con vocación agrícola, no puede dejar de lado uno de sus enfoques más importantes, a saber, la administración de las empresas agropecuarias, la legislación y los aspectos contables que debe tener en cuenta, especialmente si quiere consolidarse como un factor principal del desarrollo económico del país.

El libro, dividido en ocho capítulos, aborda tanto el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) como el factor humano de la creación de empresa. Se basa en las NIIF y en los fundamentos de la información de calidad útil para la administración. Tiene en cuenta reflexiones acerca del saber vivir, saber ser y saber hacer enfocado en la actividad ganadera bovina.

La obra va dirigida a contadores públicos; administradores de empresas, agropecuarios y financieros; ingenieros agrónomos y de alimentos; veterinarios y zootecnistas; y demás interesados en la actividad agropecuaria.

Colección: Ciencias naturales  
Área: Ciencias agrarias

ECOE  
EDICIONES

[ecoeediciones.com](http://ecoeediciones.com)

## Incluye

- ▶ Normas internacionales de información financiera NIIF/NIC para el sector.
- ▶ Ejemplos sobre activos biológicos con aplicabilidad NIIF/NIC.
- ▶ Actualización de las normas relacionadas con el sector agropecuario.
- ▶ Capítulo sobre el desarrollo endógeno y su correspondiente ejemplo, sustentable en regiones veredales.
- ▶ Perfil humanístico del empresario.

**José Heber Aguirre Pérez**

Contador público (U. del Quindío), Maestro en Contaduría (UNAM, México), Diplomados en NIIF/NIC (Corporación universitaria de Asturias y U. del Quindío), Diplomado en Desarrollo endógeno sustentable (U. Tecnológica de Pereira). Ha elaborado un manual de control interno para las empresas de servicios públicos. Autor de *Contabilidad agropecuaria: Enfoques administrativos, financieros, contable y Elementos conceptuales para la administración y control de empresas agropecuarias*.



e-ISBN 978-958-771-641-2