

*Segunda edición*

# ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

**José Heber Aguirre Pérez**



**ECOE**  
EDICIONES







# **ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

JOSÉ HEBER AGUIRRE PÉREZ

*Colaboración y transcripción:*

Ing. Hector Fabio Ocampo Aguirre  
Catalina Aguirre Grisales, M. Ing.

Segunda Edición

Aguirre Pérez, José Heber, 1950-

Administración y control de empresas agropecuarias / José Heber Aguirre Pérez. -- 2a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2018.

190 p. – (Ciencias naturales. Ciencias agrarias)

“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.” -- Incluye complemento virtual SIL (Sistema de Información en Línea) [www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com). -- Contiene datos biográficos del autor en la pasta. -- Contiene referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-771-640-5 -- 978-958-771-641-2 (e-book)

1. Administración agropecuaria 2. Empresas agropecuarias - Administración I. Título II. Serie

CDD: 630.68 ed. 23

CO-BoBN- a1017652

---



**Colección:** *Ciencias naturales*

**Área:** *Ciencias agrarias*

ECOE  
EDICIONES



► José Heber Aguirre Pérez

© Ecoe Ediciones Limitada.

e-mail: [info@ecoediciones.com](mailto:info@ecoediciones.com)

[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)

Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49

Bogotá, Colombia

**Segunda edición:** Bogotá, marzo de 2018

**ISBN:** 978-958-771-640-5

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

Dirección editorial: Angélica García Reyes

Corrección de estilo: Andrea Sierra

Diagramación: Alfonso Álvarez Mora

Carátula: Johan Steven Portilla

Impresión: Xpress Estudio Gráfico y digital

Carrera 69 H # 77 - 40

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

---

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

## **A LA MEMORIA DE:**

Mis padres: Julio Ernesto y Leonilde.

Mis Hermanos: Silvia, Nidia, Nodier, Luz Dary.

A la memoria de: Javier, James, Gustavo, que fueron vivo ejemplo de superación.

Mi esposa: Fabiola Grisales.

Mis hijos: Diana Carolina, Catalina, James.

*“Los únicos bienes que se disfrutan son los  
que se comparten”  
Séneca*

La paz sólo se puede asegurar cuando las personas están libres del miedo al hambre. Por consiguiente, las diversas iniciativas para una cultura de paz deben vincular la paz con el desarrollo endógeno, equitativo y sustentable. Si el desarrollo no es endógeno, se corre el riesgo de que contraríe e incluso perturbe el contexto cultural y económico tradicional de las vidas de las personas. Si no es equitativo, puede perpetuar injusticias que conducen a conflictos violentos. Si no es sustentable, puede perjudicar e incluso destruir el medio ambiente y las estructuras sociales existentes (UNESCO Manila, 1995).



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mis profundos agradecimientos a **Guillermo Castaño Arcila**, Profesor Universidad Tecnológica de Pereira – UTP, Ecólogo y Antropólogo; así mismo a **Ana Patricia Quintana Ramírez**, Profesora Universidad Tecnológica de Pereira – UTP, Trabajadora Social, Magíster en Sociología de la Cultura (Universidad Nacional de Colombia), Doctora en Antropología Social y Cultural (Universidad de Barcelona), Postdoc. Ecología Política (Universidad Friburgo, Suiza); y también a **Guillermo Adolfo Cuellar Mejía**, Profesor Universidad del Cauca, Contador Público, Administrador de Empresas, Abogado, Magíster en Ingeniería de Sistemas (Universidad del Valle de México), Contador Interamericano certificado en la NIIF para las Pymes – Asociación Interamericana de Contabilidad AIC.

Sus aportes desde la experiencia académica contribuyeron a que el contexto de Administración y Control de Empresas Agropecuarias se enfoque no solo desde la teoría administrativa y financiera convencional, sino también desde el enfoque ambiental, sustentable y humano.





# 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**

<b>AGROPECUARIAS .....</b>	<b>41</b>
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
<b>CAPÍTULO 5: COSTOS, RENTABILIDAD Y COMERCIALIZACIÓN.....</b>	<b>125</b>
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

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