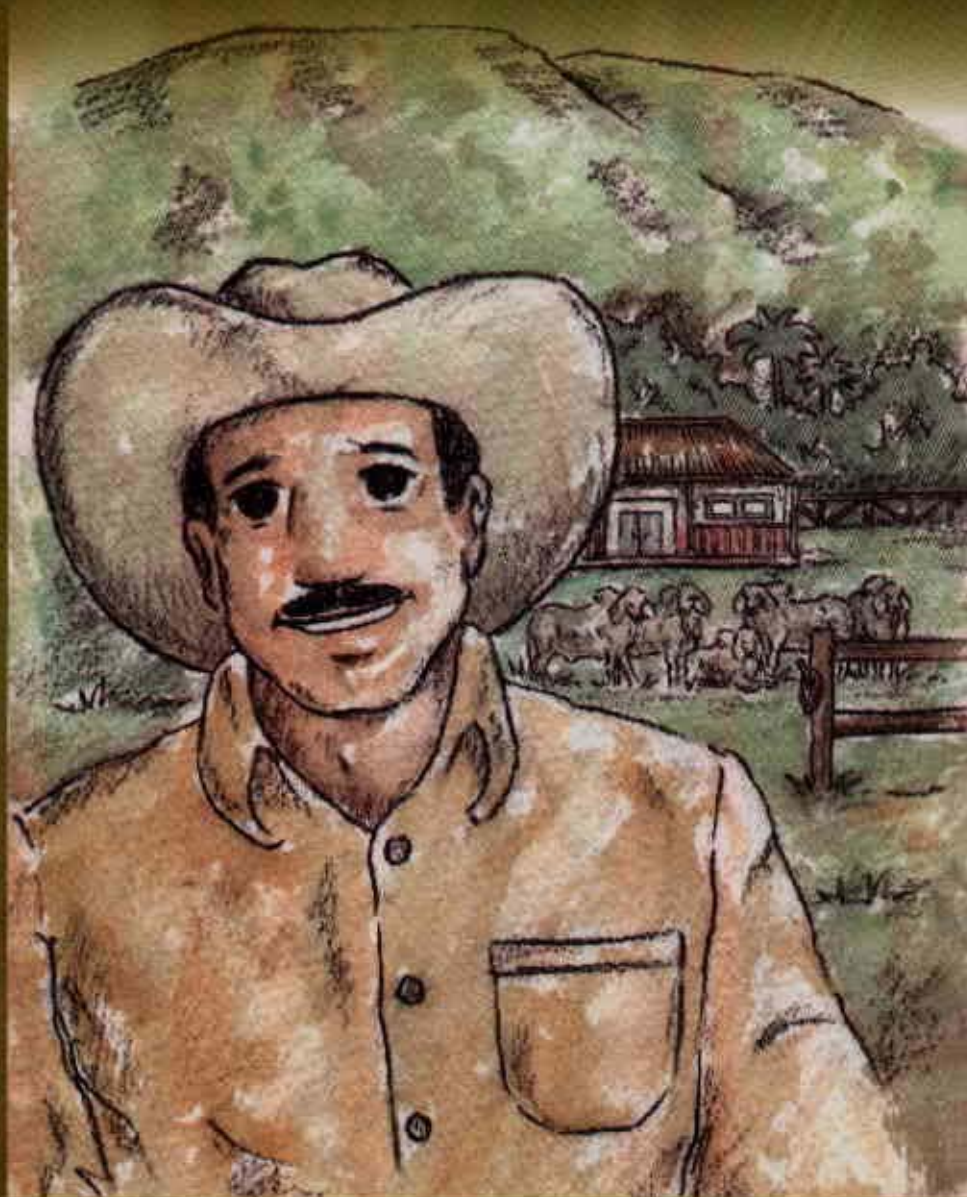


# CAPACITACIÓN A PROPIETARIOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS GANADERAS

## MÓDULO MI EMPRESA GANADERA



25065

60873

# **CAPACITACIÓN A PROPIETARIOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS GANADERAS**

MÓDULO

## **MI EMPRESA GANADERA**

Francisco Jiménez M.



**Módulo – Mi Empresa Ganadera**  
CAPACITACIÓN A PROPIETARIOS DE  
PEQUEÑAS EMPRESAS GANADERAS

© 2004 Federación Colombiana  
de Ganaderos – FEDEGÁN

Calle 37 No. 14-31 PBX: 340 6155  
fedegan@fedegan.org.co  
www.fedegan.org.co  
Bogotá D.C., Colombia

ISBN Volumen: 958 - 97530 - 1 - 9  
ISBN Obra Completa: 958 - 97530 - 0 - 0

*Todos los derechos reservados*  
*Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación,*  
*por cualquier medio, sin permiso escrito del editor.*

**Diseño editorial e Impresión**  
Sanmartín Obregón & Cía.

**Ilustraciones**  
Leonardo Comba G.

Primera Edición  
Bogotá D.C., Noviembre de 2004  
Impreso en Colombia

**Sexta reimpresión: marzo de 2010**

*Este módulo se diseñó*  
*en tipografía Franklin Gothic*  
*y Contemporary Brush*

# Contenido

<b>Presentación</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo primero</b>	
<b>COMO ESTÁN MIS CONOCIMIENTOS Y LOS DE MIS COMPAÑEROS</b> .....	9
<b>Capítulo segundo</b>	
<b>LA EMPRESA GANADERA COMO PARTE DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS</b> ....	17
<b>Capítulo tercero</b>	
<b>DÓNDE ESTOY Y A DÓNDE QUIERO LLEGAR</b> .....	23
<b>Capítulo cuarto</b>	
<b>CONOZCAMOS NUESTRA EMPRESA GANADERA</b> .....	29
<b>Capítulo quinto</b>	
<b>DOFA DE LA EMPRESA GANADERA</b> .....	35
<b>Capítulo sexto</b>	
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b> .....	41
<b>Capítulo séptimo</b>	
<b>SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO</b> .....	49
<b>Capítulo octavo</b>	
<b>LA FINCA EXITOSA Y LA MIA</b> .....	53
<b>Capítulo noveno</b>	
<b>MEJORANDO TODOS, MEJORA LA REGIÓN</b> .....	59
<b>Capítulo décimo</b>	
<b>... Y FEDE TERMINA</b> .....	65



# Presentación

La vacunación contra la fiebre aftosa, dos veces por año, de más del 95% del hato nacional, se ha convertido en el censo más confiable de la ganadería colombiana. De acuerdo con sus cifras se ha podido establecer que casi la mitad de los productores, -230.000 que representan el 48.3%- son pequeños ganaderos con menos de 10 reses. Ampliando un poco más el rango, los que poseen menos de 25 reses son el 69.2%, equivalente a más de 343.000, que todavía se pueden considerar como pequeñas empresas ganaderas.

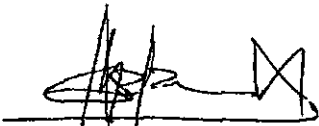
La conclusión no es otra que la gran importancia de la pequeña empresa rural dentro de la ganadería colombiana, en la forma de unidades productivas basadas en el minifundio, generalmente familiares y dedicadas a la ganadería y la agricultura de pancoger. Semejante realidad, como es lógico, compromete los objetivos y acciones del Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019, pues ningún proyecto de modernización podría adelantarse a espaldas de tan significativo grupo de ganaderos.

Es evidente también, que la dispersión y la bajas escalas de producción dificultan los procesos de capacitación y de asistencia técnica a los pequeños ganaderos, a pesar de lo cual FEDEGAN no ahorrará esfuerzos para modernizar a este segmento, para estimular la conformación de proyectos asociativos en la producción y la comercialización, y para convertir a los ganaderos en gerentes de sus pequeñas empresas, comprendiendo la importancia que ellas tienen para hacer realidad sus proyectos de vida.

En consecuencia, la Capacitación en Gestión para Propietarios de Pequeñas Empresas Ganaderas, además de los temas propios de la producción, ofrece tres módulos específicos sobre Trabajo en Equipo, Proyecto de Vida y Mi Empresa Ganadera, a través de los cuales los estudiantes aprenden a valorarse a si mismos, a trabajar armónicamente con sus vecinos, y a iniciar procesos de organización de sus fincas, que les permitirán construir su propio desarrollo a partir del esfuerzo colectivo.

La atención de los pequeños ganaderos es también uno de los objetivos de FUNDAGAN, la Fundación Colombia Ganadera, a través de programas que fomentan igualmente, los valores de la solidaridad, la confianza, el trabajo en equipo y la asociatividad alrededor de proyectos colectivos.

Esperamos, por lo tanto, que con estos programas institucionales de capacitación, pero sobre todo, con el esfuerzo y el interés de los pequeños empresarios por superarse y ganar espacio en el proceso de modernización, lograremos aportar al mejoramiento de las condiciones de vida en el campo colombiano, y a la construcción de un país en el que la paz, las oportunidades y el bienestar estén al alcance de todos.



**José Félix Lafaurie Rivera**  
Presidente Ejecutivo

# Introducción

El presente módulo forma parte de la Capacitación en Gestión de Pequeñas Empresas Ganaderas; está hecho para que usted señor productor, lo lea y comparta con su familiares las cosas que se comentan, escriba en los espacios en blanco lo que piensa sobre su finca y lo que charló con sus compañeros en las clases. Cuando termine el curso guárdelo y léalo, por lo menos cada mes, para que mire qué tanto ha avanzado en lo que se propuso hacer, RECUERDE: “QUERER ES PODER”

Durante el curso usted tendrá la posibilidad de analizar, junto con sus compañeros, estos temas:

*“Como están mis conocimientos y los de otros ganaderos”, “La empresa ganadera como parte de las cadenas productivas”, “Dónde estoy y a dónde quiero llegar”, “Conozcamos nuestra empresa ganadera”, “DOFA de la empresa ganadera”, “Plan de mejoramiento de la empresa ganadera”, “Seguimiento al plan de mejoramiento”, “La finca exitosa y la mía”, “DOFA - colectivo”, “Plan colectivo de Mejoramiento Continuo”*

Los temas comentados están separados por capítulos, para que usted los vaya estudiando al mismo tiempo que realiza los ejercicios con sus compañeros.

Tenga en cuenta que el módulo es una AYUDA para su aprendizaje, escriba y coloree, todo lo que le llame la atención.

Le recomendamos que repita los ejercicios y trabajos con la esposa y los hijos de tal manera que mientras usted participa en las clases con otros productores, los miembros de la familia sepan lo que está pasando y puedan hacerle comentarios y ayudarle en los trabajos que se propongan.

**SE INVITA ENTONCES A TODA LA FAMILIA A QUE VAYA ESTUDIANDO ESTE CUADERNILLO, LO ANALICE Y LO PONGA EN PRÁCTICA.**



# Capítulo primero

1

## 1. CÓMO ESTÁN MIS CONOCIMIENTOS Y LOS DE MIS COMPAÑEROS

QUÉ BUSCA? Que yo me de cuenta que conozco muchas cosas, que había olvidado otras y que hay algunas que no sabía. También me enteraré de lo que otros conocen.

### 1.1. Conocimiento:

Mi nombre es: \_\_\_\_\_

“Yo tengo una profesión. Mi profesión es GANADERO. Tengo experiencia en este oficio”.

Mi familia está compuesta por, \_\_\_\_\_

La experiencia se adquiere con unos conocimientos TEÓRICOS y unos conocimientos PRÁCTICOS.

Los TEÓRICOS SON LOS QUE SE HAN APRENDIDO EN LA ESCUELA, EN EL COLEGIO, EN LAS REUNIONES CON LOS AMIGOS.

“Sumar para saber cuantos animales tengo; restar para saber cuanta de la plata que recibo por la venta de terneros me queda, si pago las deudas. Multiplicar para saber que los 3 terneros vendidos a \$250.000 cada uno valen:

**3 X \$250.000= \$ 750.00** (setecientos cincuenta mil pesos).

Dividir para saber que el bulto de 60 kilos de sal me dura 15 días si les doy a los animales 4 kilos por día: **60 kilos/4kilos =15 días**

Los conocimientos me permiten saber cómo debo alimentar bien a mi familia, qué hay que hacer para tener buena salud, los métodos que existen para educar los hijos.

Sobre mi finca debo tener conocimientos técnicos, financieros, de comercialización, sobre la parte humana, sobre la administración.

Antes de comenzar la capacitación es importante saber qué tantos conocimientos tengo sobre los temas que se van a tratar; para saberlo, voy a responder las siguientes preguntas:

“MI EMPRESA GANADERA”

Nombre del productor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Escriba al frente, si es Cierto: C Falso: F No se: NS

**1. Área Técnica.** Corresponde a puntos tecnológicos.

1. Una hectárea de tierra es igual a 10.000 metros cuadrados. \_\_\_\_\_
2. Una vaca de doble propósito se ordeña normalmente dos veces por día. \_\_\_\_\_
3. El plano de la finca muestra los linderos, los vecinos, los caminos, los puntos cardinales, la división de potreros, las fuentes de agua. \_\_\_\_\_
4. Mi finca es diferente, no solo en el tamaño, con respecto a las haciendas grandes y por eso no puedo ser eficiente y obtener ganancias con ella. \_\_\_\_\_
5. Cuando se habla de “carga de ganado”, se entiende el número de animales que pueden alimentarse adecuadamente en una hectárea de pastos. \_\_\_\_\_

**2. Área de comercialización.** La forma como se venden y compran productos.

1. Cuando la finca está bien organizada, el precio de venta de la leche y de los terneros lo pone el ganadero. \_\_\_\_\_
2. En la cadena productiva no participa el ganadero. \_\_\_\_\_
3. El precio de venta de un litro de leche es igual a lo que cuesta producirlo. \_\_\_\_\_
4. El precio de venta que pone el gobierno lo cumplen los compradores. \_\_\_\_\_
5. Si mi familia hace arequipe y lo vende en el pueblo, puede ganar más dinero. \_\_\_\_\_

**3. Área Financiera**

1. Cuando el gerente del banco me pide "Un Balance", me está diciendo que le diga lo que tengo, lo que debo, lo que realmente es mío. \_\_\_\_\_
2. Llevar contabilidad o cuentas solo es posible en las grandes empresas como la Asociación y la Cooperativa. \_\_\_\_\_
3. Ingresos es una palabra que quiere decir las ventas de leche, de ganado, compra de minerales y drogas. \_\_\_\_\_
4. El crédito es la única posibilidad que tengo de conseguir dinero para invertir en mi finca. \_\_\_\_\_
5. Monto, plazo, tasa de interés, codeudor, capital, cuotas, son palabras que usa el Banco al tramitar un crédito. \_\_\_\_\_

**4. Área de Administración y Gerencia**

1. Hacer un diagnóstico de mi empresa es como cuando voy al médico, me pregunta mucho y al final me dice cuales son los problemas que tengo y lo que debo hacer para mejorarme. \_\_\_\_\_
2. Planear es pensar y mirar el futuro de mi finca. \_\_\_\_\_
3. La administración y la gerencia son dos palabras que quieren decir exactamente la misma cosa. \_\_\_\_\_
4. Lo mejor para desilusionarme de la finca es saber cuánto pierdo o gano. \_\_\_\_\_
5. En un cuaderno rayado como el de mi hijo puedo anotar lo que gasto y lo que vendo y saber si gano o pierdo. \_\_\_\_\_

**5. Área humana**

1. El trabajo con mi familia es importante pues hay más gente pensando en nuestro negocio ganadero. \_\_\_\_\_
2. Todos los ganaderos tenemos asegurado nuestro futuro gracias a que hemos ahorrado para nuestra vejez. \_\_\_\_\_
3. Como tenemos muchas necesidades, lo mejor es que los cuatro niños aprendan a manejar la finca y vivan de ella. \_\_\_\_\_
4. Cada uno a lo suyo: la mujer en la cocina, los hijos en la escuela, y yo trabajando en la finca. \_\_\_\_\_
5. Si mis hijos trabajan en la finca, yo los recompenso dándoles la comida. \_\_\_\_\_

**Resultados de la prueba de conocimientos:**

“Me sentí bien haciendo esa prueba”. De ella saco estas conclusiones:

Tuve un puntaje de \_\_\_\_\_

Otros tuvieron \_\_\_\_\_

De ese puntaje yo estoy en la cabeza \_\_\_\_\_, en el medio \_\_\_\_\_

o en la cola \_\_\_\_\_

Las partes en que más fallé fueron \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Estoy bien en \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

**Mis conocimientos sobre los demás**

Uno se equivoca cuando piensa que con sólo ver una persona y hablar algunas veces con ella, ya la conoce.

Si se quiere conocer a esa persona se necesita más que saludarla. Se necesita saber más de ella, cómo es, qué piensa; la familia que tiene, lo que hacen los miembros de su familia.

Quando realmente se establece una relación más profunda, es cuando se sabe por qué es ganadero?, Qué estudian sus hijos?, Qué hace la señora?

**1.2. Cosas para recordar:**

Hoy aprendí de mis colegas ganaderos: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Yo les comenté de mí: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## **2. LA EMPRESA GANADERA COMO PARTE DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS**

Desde este capítulo usted podrá leer las historias de un colega suyo, llamado FEDE, que le ayudará a entender más fácilmente los conocimientos del módulo.

Si hay alguna palabra que no entienda, pregúntele al profesor el significado y apunte la respuesta en la hoja en blanco que hay al finalizar cada capítulo.

### **2.1. Conocimiento:**

Todos conocemos qué es una cadena y los diferentes tipos de cadenas que existen: las de colocarse alrededor del cuello, las que se ponen con los candados en las puertas.

La utilidad de la cadena es que al estar unidos los eslabones o argollas, se facilita que la cadena cumpla su objetivo, que en general, es cubrir un área más grande que la que cubre uno solo; en el caso de las que se colocan en las puertas, es también dar seguridad. UN ESLABÓN SOLO NO CUMPLE NINGUNA FUNCIÓN, SIEMPRE DEPENDERÁ DE LOS DEMÁS.

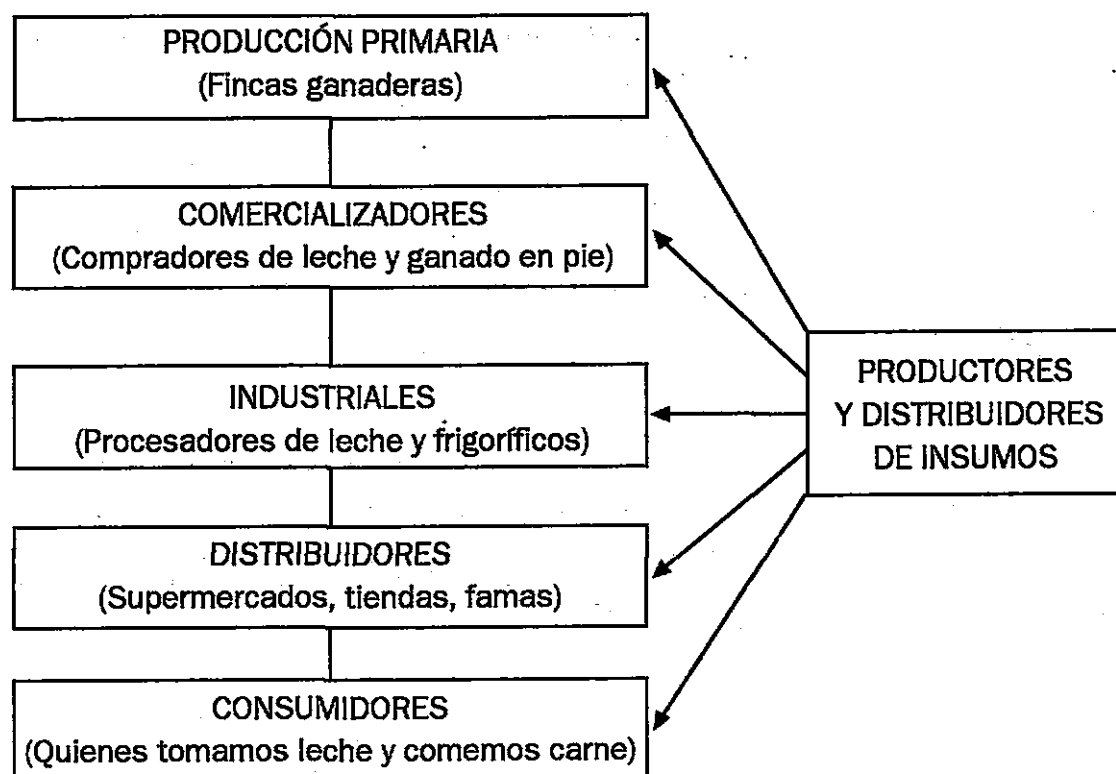
Hoy se habla mucho de esto y en el sector agropecuario se aplica cada vez más; hablamos de CADENAS PRODUCTIVAS.

Pero, cuál es la relación entre una finca ganadera y una cadena productiva? Muy sencillo, la FINCA hace parte de la CADENA PRODUCTIVA, es UN ESLABÓN.

La cadena productiva está conformada por todas las empresas o personas encargadas de realizar las labores que permiten llevarle carne o leche a quienes viven en los pueblos o las grandes ciudades.

De acuerdo con lo anterior, además de los dueños de las fincas, también hacen parte de las cadenas productivas ganaderas, las fábricas de concentrados y abonos, los almacenes que los distribuyen, las empresas que compran la leche, los mataderos donde se sacrifican los animales, las "famas", los supermercados y las tiendas donde venden leche y carne y, finalmente, los consumidores.

Los eslabones básicos de las cadenas productivas son:



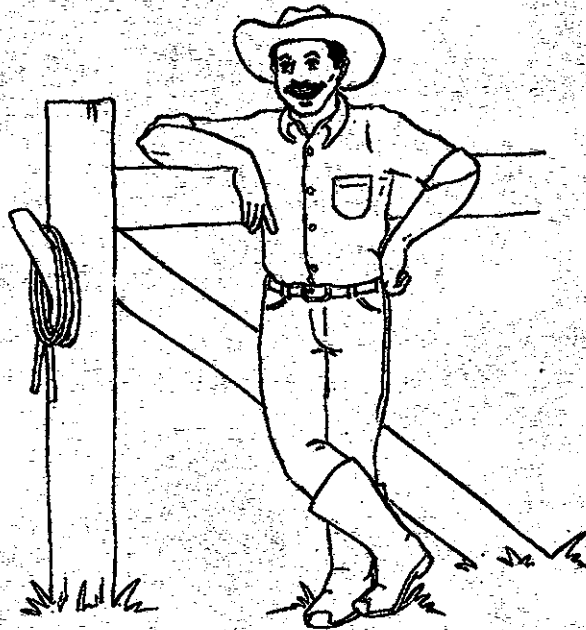
Todos los eslabones que usted ve, dependen de los demás para llevar a cabo su negocio y además, todos tienen que saber cuales son las cosas que el consumidor exige al hacer la compra, porque de lo contrario, lo que se produce, no se vende.

Para cumplir con esas exigencias, cada quien tiene una responsabilidad: TODOS DEPENDEN DE TODOS.

Otra cosa que hay que saber de las cadenas, es que cada eslabón tiene que ganar algo por lo que hace y por eso, el producto, a medida que pasa por los distintos eslabones, va aumentando de precio. Por eso, el precio que le pagan al ganadero por el litro de leche es menor del que paga el consumidor por la leche ya pasterizada.

## 2.2. La experiencia de Fede

— FEDE, me comenta:



"Yo no sabía nada de eso de las cadenas, pero fui a una reunión de LA CADENA LÁCTEA porque el técnico me recomendó que asistiera. Aprendí que el precio baja o sube si hay más o menos leche; que hay unos intermediarios buenos como las Asociaciones o las Pasterizadoras pero que hay que tener representación ante ellos o alguien que hable por uno, que si el gobierno permite importaciones es porque escasea, que de todas maneras si uno produce buena calidad, se defiende".



"También me di cuenta que si uno aprende a hacer queso, arequipe o alguna otra cosa de buena calidad y consigue un cliente bueno, le va mejor que vendiendo la leche a Don Juaco, el que la recoge en la vereda".

### **2.3. Reflexión**

En una cadena cada "actor de la cadena", o sea un eslabón, depende hacia atrás y hacia delante de otros actores o personas para adelantar su negocio; por eso debe conocer lo que hace el otro, no para juzgarlo, sino para entenderlo. Debe tener claro que si se rompen las relaciones, o no son claras y entendibles "se rompe" también la cadena y por tanto el negocio no funciona.

Hoy es necesario, con las posibilidades de intercambios entre regiones, entre departamentos, entre ciudades e inclusive entre países, entender esta situación y saber hacer muy bien lo que cada persona debe hacer; en este caso lo que debe hacer el ganadero.

**2.4. Ideas para recordar**

**ME SIENTO CONTENTO PORQUE TAMBIÉN YO PARTICIPE EN UNA DISCUSIÓN DE LA CADENA CON OTROS COLEGAS GANADEROS**

De lo que se habló puedo aplicar lo siguiente (escriba aquí lo que usted crea se puede aplicar). Chárlelo con la familia.

---

---

---

---

---

---

---

---

**LAS PALABRAS QUE NO ENTENDÍA**

---

---

---

---

---

---

---

---



## 3. DÓNDE ESTOY Y A DÓNDE QUIERO LLEGAR

### 3.1. Conocimiento

Usted seguramente ha oído dichos o refranes como “QUERER ES PODER”, “EL QUE PERSEVERA ALCANZA” y muchos otros, que hablan de las cosas que hay que hacer para conseguir lo que nos proponemos.

A pesar de que lo que dicen los refranes es cierto, conseguir que una finca, grande, pequeña o mediana se modernice, llegue a ser lo que su dueño quiere que sea y se integre a la cadena productiva que le corresponde, no es tan fácil, tenemos que volverla una verdadera EMPRESA y además es necesario poner a funcionar algo que hacen todas las empresas que tienen éxito, PLANEAR

Usted se preguntará : Qué es eso de planear? .

Es muy sencillo, consiste en:

1. Saber donde estoy, o qué es lo que tengo, o cómo es mi finca en este momento.
2. Saber a donde quiero llegar.
3. Tener claro lo que tengo que hacer para llegar.
4. Al realizar lo que tengo que hacer, debo revisar si lo estoy haciendo bien o si es necesario cambiar algo.

### 3.2. El sueño de Fede:

— FEDE desde pequeño tenía estas inquietudes:

“Desde niño me he sentado en esta piedra redonda; desde esta loma se ve toda la región”.

“ Veía que todas las fincas tenían cosas buenas y otras que se debían mejorar. Si yo pudiera, como en un rompecabezas, armar

la finca ideal como la armaría? Qué cosas debería tener la finca para que fuera ideal?".



*Mi padre siempre decía:*

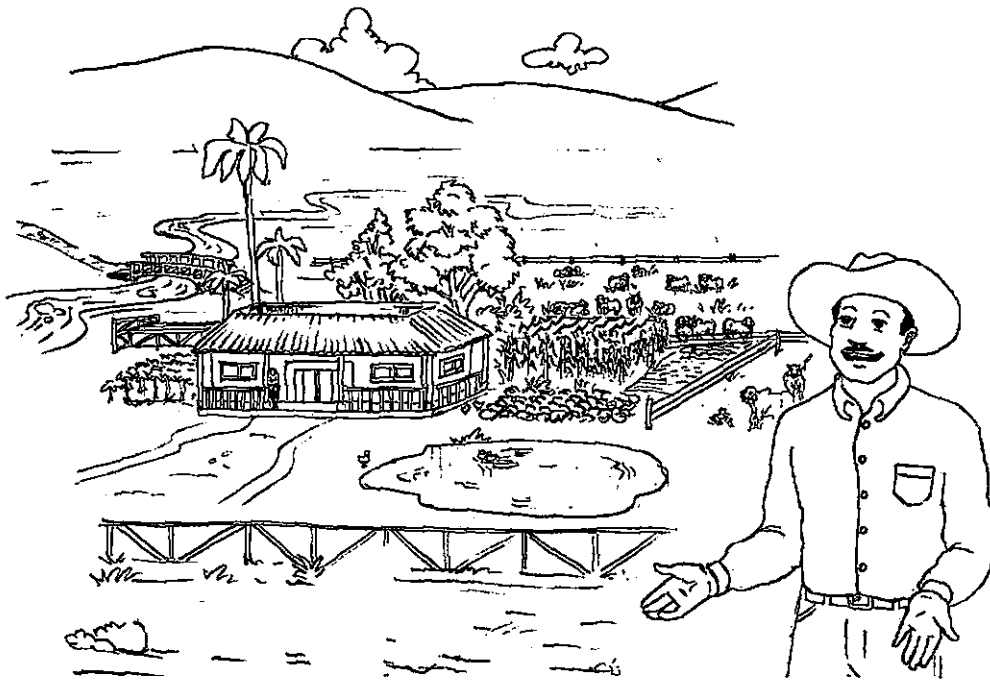
— "FEDE, cuando uno va a comprar una finca, lo más aconsejable es recorrerla, mirar lo que tiene, la tierra, los pastos, los árboles, los animales, las construcciones, saber de los vecinos, los linderos, las vías, comprarla en verano y así darse cuenta de las aguas que posee".

"La tierra debe ser fértil, es decir, que produzca abundante pasto, que se puedan sembrar cultivos de pan coger, que se pueda tractorar; aunque hay unas áreas un poquito quebradas que son buenas para levantar terneros".

"Las construcciones deben ser funcionales pero no tan costosas, por ejemplo tener casa para la familia, corrales con un piso firme que no se encharquen en invierno, apretadero para hacer trata-

mientos al ganado. Las cercas deben ser fuertes pero se acostumbra que no sean definitivas sino las de los límites, pues ahora hay posibilidades como las eléctricas, que se pueden correr”.

— Este es el sueño que FEDE quiere hacer realidad.



### 3.3. Reflexión:

Para conseguir que mi finca se convierta en una empresa ganadera exitosa y rentable, necesito PLANEAR.

Los dos primeros pasos de la PLANEACIÓN consisten en saber DÓNDE ESTOY Y A DÓNDE QUIERO LLEGAR.

Estos dos pasos son sólo el principio y además son los más fáciles, poco a poco veremos todas la demás cosas

**3.4. Ideas para recordar:**

En el ejercicio que hicimos con mis compañeros me quedó claro:

Lo que tengo HOY:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Lo que quiero tener en el futuro (A TRES AÑOS)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**3.5. Las palabras que no entendía:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_



## **4. CONOZCAMOS NUESTRA EMPRESA GANADERA**

### **4.1. Conocimiento:**

Con frecuencia decimos que conocemos algo, pero al hablar sobre eso olvidamos comentar ciertas cosas, generalmente las que nos llaman menos la atención o las que pensamos que no son tan importantes.

Lo mismo pasa cuando nos referimos a nuestra empresa ganadera; por esta razón es importante tener siempre a mano herramientas que nos ayuden a analizar en detalle la finca; el PLANO O MAPA es una de ellas.

El plano o mapa de la finca es una representación de la forma de la finca, de los linderos, las vías, las construcciones, los vecinos. Esta herramienta es algo que permite conocer mejor una explotación y tener unas bases seguras para organizarla mejor.

Si uno coloca el brazo derecho hacia donde sale el sol, ése es el Oriente, el izquierdo señala el Occidente, el Norte queda al frente y el Sur a las espaldas.

### **4.2. El caso del vecino de Fede:**

— El vecino de FEDE, don Crisanto, le comentó algo que le sucedió y lo puso a pensar que realmente no conocía bien su finca.

"Según las escrituras de "Bella vista" tenía 14 hectáreas. El proyecto de la Asociación me entregaba 10 vacas en unas condiciones muy favorables, con la condición de que tuviera otras 10 vacas y que el tamaño de la finca fuera de 15 hectáreas, como máximo. El perito que visitó la finca debía constatar las dos cosas: las 10 vacas y 15 hectáreas máximo. Al medir la finca resultó con

18.5 hectáreas. El primer sorprendido fui yo. Después supe que mi papá había comprado el lote vecino que medía 4.5 hectáreas<sup>2</sup>.



#### 4.3. Reflexión:

De la charla con los otros ganaderos concluyo:

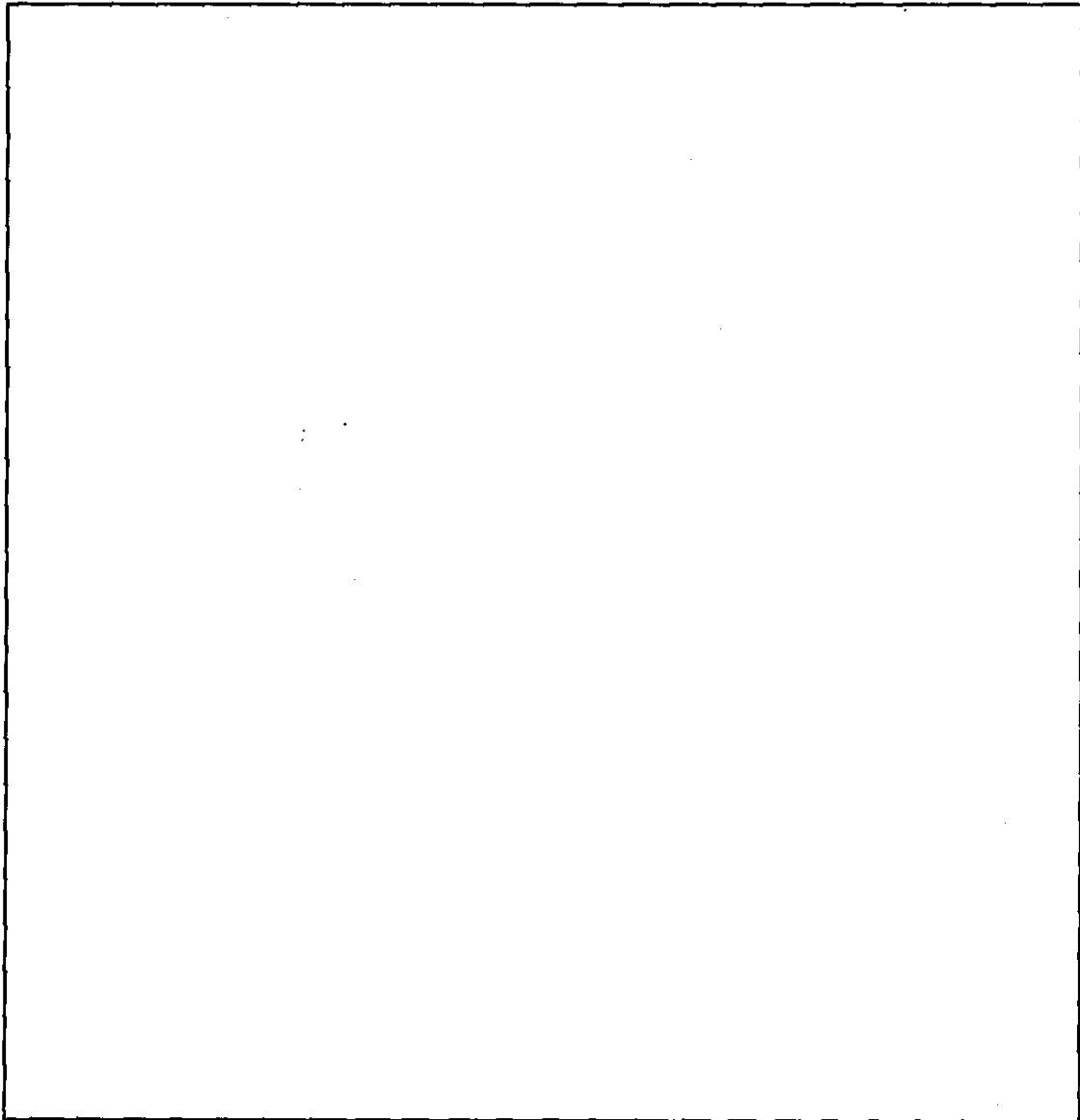
Las partes comunes que tienen las fincas son: potreros, cercas, lagunas, jagüeyes, arroyos o quebradas, bosques, casas, linderos y vecinos, puntos cardinales, vías, etc.

En relación con las fincas también se puede hablar del tipo de topografía que poseen (plana, ondulada, quebrada).

El plano que elaboré de mi finca me ayudó a recordar cosas que ella tiene; éste ejercicio lo repito con mi familia y con ella aclaro la información.

### **4.3. Ideas para recordar**

Aquí hago en forma aproximada el plano de mi finca tal como la veo hoy.



En éste otro plano, dibujo mi finca, tal como quiero verla EN TRES AÑOS.



**4.5. Las palabras que no entendía:**

---

---

---

---

---

---

---



## 5. DOFA DE LA EMPRESA GANADERA

### 5.1 Conocimiento

Tal como se comentó en el capítulo Tercero, el primer paso de la PLANEACIÓN es saber cómo es o en qué condiciones está mi finca en este momento.

Cuando usted elaboró el plano actual de su finca hizo una parte del trabajo, ahora es necesario que lo continúe, realizando un DIAGNÓSTICO completo, en otras palabras, que analice qué cosas están funcionando bien y cuáles hay que mejorar, tanto adentro como fuera de la empresa.

Como complemento al plano, hay otra herramienta que sirve para hacer diagnósticos de empresas, se llama DOFA; cada una de sus letras representa una palabra:

**D: Debilidades**

**O: Oportunidades**

**F: Fortalezas**

**A: Amenazas**

Como quien dice: El DOFA consiste encontrar las DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS y AMENAZAS de la empresa ganadera.

D= Debilidad, es algo que "le duele" a la finca, es algo negativo; cualquier cosa que no le ayuda a progresar.

O= Oportunidad, es algo positivo que está fuera de la finca y que vale la pena tener en cuenta y aprovechar al máximo.

F= **Fortalezas**, son las cosas positivas que tiene la empresa ganadera adentro.

A= **Amenaza**, suena un poco terrorífico pero no siempre lo es tanto; consiste en situaciones que se presentan fuera de la finca y la pueden afectar.

Al utilizar EL DOFA, es importante tener claro que cuando se habla de Las Debilidades (D) y Las Fortalezas (F), nos referimos a cosas o situaciones que se presentan al interior de la finca y cuando hablamos de Oportunidades (O) y Amenazas (A), estamos hablando de lo que pasa afuera de la finca.

Una Debilidad puede ser que la finca sea muy seca; una Fortaleza, la capacidad de trabajo que tiene la familia, porque no hay que olvidar que lo más importante de las empresas son las personas que trabajan en ellas.

En la parte externa podríamos decir "Hay facilidad de vender nuestros productos a la empresa petrolera que funciona en una vereda cercana" (**Oportunidad**), "El valor de los fertilizantes es muy alto" (**Amenaza**).

Para hacer el análisis de una situación concreta, es necesario tener en cuenta varias cosas:

1. Si la situación que vamos a analizar está adentro o fuera de la empresa.
2. Si el efecto que produce esa situación es positivo o es negativo.
3. Cuando se hace este ejercicio es muy importante clasificar cada situación en un solo sitio, es decir no puede ser al mismo tiempo fortaleza y debilidad. De otra parte una situación no puede ser al mismo tiempo Interna y Externa.

Con estas recomendaciones, usted ya puede comenzar a realizar el DOFA de su finca, es decir, puede **DIAGNOSTICAR** la situación de su empresa.

Es muy conveniente iniciar con lo positivo y lo bueno que existe. En los grupos, con frecuencia se habla lo malo y poco se resalta lo bueno. Cuando estemos trabajando en grupos es muy conveniente primero resaltar lo bueno y después hablar de lo que hay que mejorar.

La mente debe ser **PROACTIVA** entendiéndose por esto que la gente está dispuesta a aprovechar lo bueno y resolver en forma positiva lo que no funciona.

Es curioso pero cuando se hace este balance entre lo **BUENO** y lo **MALO**, casi siempre resulta que es más lo positivo que lo negativo.

## 5.2. Las dolencias de Fede:



- Hace unos días, FEDE se comenzó a sentir sin fuerzas para trabajar, sin ganas de comer y le dolía el estómago.
- El domingo siguiente, FEDE pidió en el hospital que le dieran cita con un médico; ahora nos cuenta lo que le dijeron:

"Todos nosotros hemos visitado un médico, primero nos pregunta por nuestras dolencias, escribe lo que le contamos, nos manda hacer unos exámenes y con todo esto, hace "un Diagnóstico" que no es otra cosa que



comprobar lo que tenemos bien y lo que tenemos mal; después de eso nos recomienda cosas que se deben hacer para sentirnos mejor; al final, sugiere que lo visitemos algunos meses más tarde, para ver cómo vamos mejorando. A mí me dijo que lo que tenía eran Amebas, me dio una droga y me prohibió la cerveza mientras la tomo, tendré que hacerme el tratamiento con juicio"

— Si esto lo hace el médico con las personas, resulta que también nosotros lo podemos hacer con la finca, la familia, la región.

### 5.3. Reflexión

Cuando los ganaderos trabajan con dedicación el DOFA adquieren varias habilidades:

1. Identificar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en sus fincas y veredas.
2. Determinar si una situación es negativa o positiva y la forma como los afecta.
3. Argumentar y defender sus puntos de vista sobre el tema tratado.
4. Conocer cómo los demás han solucionado problemas similares a los que yo tengo.
5. Entender y familiarizarse con "una herramienta" que puede aplicarse en cualquier situación de su vida, su finca, su comunidad, su región.

### 5.4. Ideas para recordar:

El DOFA de mi empresa ganadera:

DEBILIDADES:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**OPORTUNIDADES:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**FORTALEZAS:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

AMENAZAS:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**5.5. Las palabras que no conocía:**

---

---

---

---

---

---

---

---

..... DESPUÉS DE UN BUEN DIAGNÓSTICO UNAS BUENAS SOLUCIONES

Una vez que hemos detectado a través de nuestro DOFA las cosas buenas y las cosas que hay que mejorar, en el próximo capítulo veremos cómo arreglar éstas últimas.

## 6. PLAN DE MEJORAMIENTO

### 6.1. Conocimiento:

Como venimos hablando desde hace varios capítulos, para conseguir que nuestra finca se convierta en una empresa y que a su vez podamos lograr con ella lo que queremos, necesitamos PLANEAR.

Decíamos también que la planeación tiene cuatro pasos:

1. Saber cómo es la empresa en este momento, para lo cual ya hicimos el DIAGNÓSTICO (el plano y el DOFA).
2. Saber a donde quiero llegar (LO QUE QUIERO TENER EN EL FUTURO).
3. Tener claro lo que tengo que hacer para llegar.
4. Al realizar lo que tengo que hacer, revisar si lo estoy haciendo bien o si es necesario cambiar algo.

Como puede verse, ya trabajamos los dos primeros pasos. En este capítulo trabajaremos los dos finales.

A través de un PLAN DE MEJORAMIENTO vamos a definir lo que usted debe hacer para conseguir las metas que se proponga.

El Plan de Mejoramiento lo vamos a construir para mejorar las Debilidades que encontramos en la empresa, pero en cualquier momento usted lo puede complementar con cosas que le ayuden a aprovechar las oportunidades o a evitar que las amenazas le hagan daño, o a conservar las fortalezas.

Para comenzar el ejercicio, hay que coger el listado de las debilidades y preguntarnos QUE ES LO QUE PRODUCE la debilidad, en otras palabras, cuál es la CAUSA. Por ejemplo, una debilidad puede ser que los potreros no producen suficiente pasto y la causa es que el suelo está compactado por tanto pisoteo de los animales.

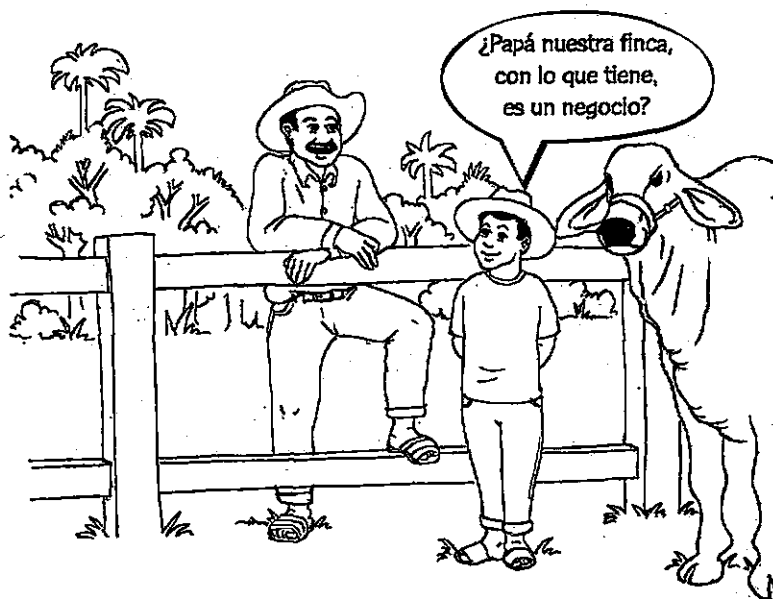
Una vez que se encuentran las causas de las debilidades, podemos comenzar a buscar las SOLUCIONES.

Con la ayuda del técnico que coordina la capacitación y de sus compañeros, usted deberá encontrar la solución más conveniente, para cada causa; la que más se adapte a sus condiciones. Hecho este trabajo, usted tendrá un listado en el que aparecen por parejas Causas y Soluciones.

De este listado es necesario escoger la pareja que más le conviene incluir en el Plan de Mejoramiento; para hacerlo, tenga en cuenta cual es la causa que más afecta su empresa, si esa causa va acompañada de una solución que no es tan costosa ni se demora mucho en llevarse a cabo, ¡YA ENCONTRÓ LA PAREJA!, de lo contrario, siga buscando...

Con la solución en la mano, usted ya puede escribir su PLAN DE MEJORAMIENTO, que consiste en decir qué es lo que debe hacer (Actividades), con quien las piensa hacer (Responsable), cuándo va a hacer cada cosa (Cronograma), y cuánto cuesta y de dónde va a sacar el dinero (Presupuesto).

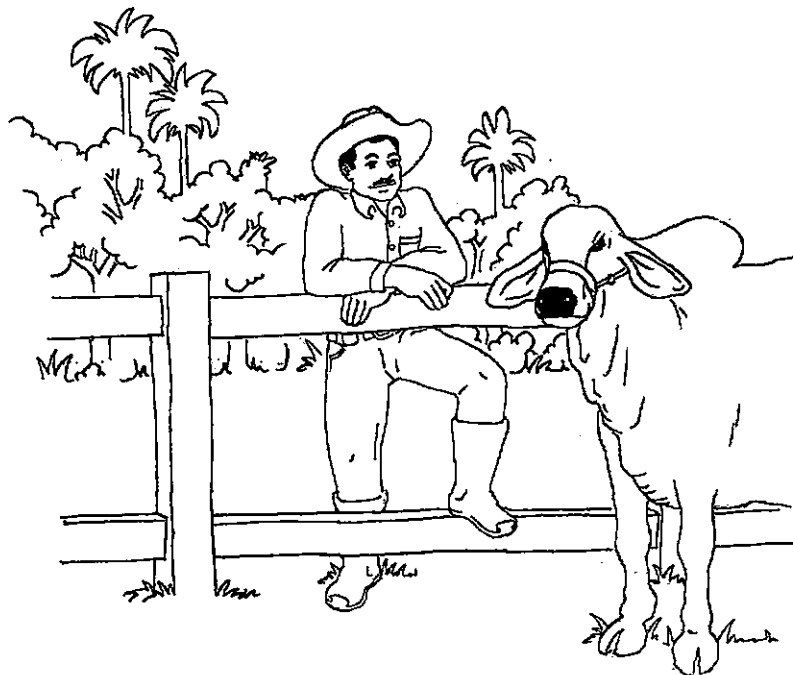
## 6.2. Planeando la finca de Fede:



FEDE: — Cuando hablaba con mi padre, yo le preguntaba si con lo que tenía la finca, ya era un negocio?

— No hijo, podríamos decir que tiene elementos para producir, pero falta mucho para que produzca bien y para que lo que produzca, se venda también bien.

Lo que produce es el ganado, las vacas que dan leche, que tienen crías, que si son hembras es aconsejable dejarlas para aumentar el hato o si ya no se quiere o no se puede ampliar el hato son necesarias para reemplazar los animales viejos o con problemas.



— Mi padre sabía mucho y lo ponía en práctica. Así fue como nos crió a los 4 hermanos, los otros se fueron a buscar otras oportunidades y yo me quedé en la finca.

A mi esposa también le gusta la finca. Nos conocimos cuando estudiábamos agropecuarias. Alguno de mis tres hijos nos reemplazará algún día.

Hoy estoy cumpliendo mi sueño de tener una finca, pero las situaciones y las condiciones cambian. Me gustaría hacer un balance para saber cuál es la situación real de mi finca. Cuando estudié hacíamos varios ejercicios para saberlo pero a veces una cosa es lo que uno aprende y otra es lo que puede aplicar en la realidad.

- La finca hay que analizarla permanentemente y siempre estar planeándola, es decir, mirándola hacia el futuro”

### **6.3. Reflexión:**

“La finca nos da satisfacciones”

- Poseer una finca es tener un capital representado en tierras, construcciones, ganado, que generalmente se valoriza.
- La vida es sana en el campo, pues se está en contacto con la naturaleza y el medio ambiente.
- Hay satisfacción cuando se produce para que otros consuman y puedan vivir.
- Ser ganadero es una profesión digna que se enriquece cuando se tienen o adquieren mas conocimientos.
- Estar rodeado de seres vivos y verlos reproducirse y crecer genera una gran satisfacción.
- Sacar adelante la familia con lo que produce la finca, es algo que enaltece.
- “Mi finca hace parte de un conglomerado de otras fincas y con ellas puedo compararla para saber si está en mejores o peores condiciones”.

“MI FINCA ES DE LA FAMILIA”; suena un poco extraño hacer esta afirmación, pero si se observa con cuidado es una realidad. Desde el momento en que se realiza la unión conyugal ya se establecen reglas legales que dicen que lo habido en el matrimonio pertenece a los dos cónyuges. Aún cuando la finca sea de uno de los dos, si llegare a desaparecer, el otro hereda; los hijos también heredan. Si hay deudas que afectan la finca, también afectan la familia. Si la finca produce utilidades, que es lo deseable, también de ellas se beneficia la familia.

“Con más frecuencia de lo que se puede imaginar, se hacen compañías entre padres e hijos. —“Tu te encargas de las terneras y por cada 15 terneras criadas una es tuya”. “Los cerditos son en compañía. Por cada 50 cerditos uno es tuyo, pero debes darles de comer y beber y mantener limpias las porquerizas; todo lo puedes hacer antes de írte a estudiar o cuando regreses del colegio”.

“TRABAJAR EN FAMILIA ES PROVECHOSO”; así como nosotros, hay otros ganaderos a los que también les gusta trabajar en familia. Las ventajas que tiene trabajar en familia son:

- Varios ojos ven más que dos.
- Los muchachos cada DÍA aprenden más en la escuela y lo pueden aplicar en la finca, las matemáticas, el dibujo, la informática, las ciencias naturales, los valores humanos.
- Hay más personas pendientes de lo que pasa en la finca y de lo que se puede mejorar.
- Se reparte el trabajo físico, pero también hay cabida para el trabajo intelectual, la organización, la visión y el negocio.
- Las esposas miran las fincas a largo plazo pues ellas están pensando que las fincas son para asegurar el futuro de sus hijos.

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EMPRESAS GANADERAS**  
 Detalle de cada Acción Incluida

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>¿Qué hacer?</b>	<b>Cuándo?</b>		<b>¿Para qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>Posibles dificultades</b>
Tareas o actividades	Tiempo		Metas	Responsable de la tarea	Recursos necesarios	Limitaciones
	Inicio	Fin				

- Todos tienen interés en que la explotación mejore, pues todos se pueden beneficiar de ella.
- Es una forma de mantener y mejorar las relaciones familiares y conocer puntos de vista diferentes pero que ayudan a mejorar lo que hay”.

**6.4. Ideas para recordar:**

“El Plan de Mejoramiento de mi Empresa Ganadera” (Cuadro pag. 46).

**6.5. Las palabras que no entendía:**

---

---

---

---

---

---

---

---



## 7. SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO

### 7.1. Conocimiento:

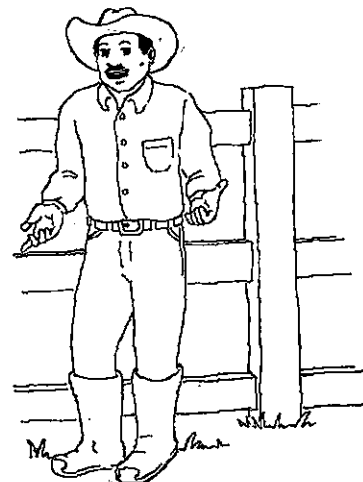
Como hemos venido comentando, el escribir y tener el Plan de Mejoramiento en el papel, aunque es un avance, no cambia en nada lo que pasa en la finca, por esta razón hay que efectivamente comenzar a ejecutar las actividades que se incluyeron.

Al realizar las actividades, puede que nos demos cuenta que nos hizo falta incluir algo, o que responsabilizamos a alguien de un trabajo y no pudo hacerlo en la fecha prevista, o que subió el precio de algún material, por ejemplo. Cualquiera de éstas cosas que suceda nos obliga a hacer cambios al Plan inicial y sólo nos enteramos, si lo estamos revisando siquiera cada 15 días; de otra manera vamos dejando pasar el tiempo y puede que nunca hagamos lo que nos propusimos.

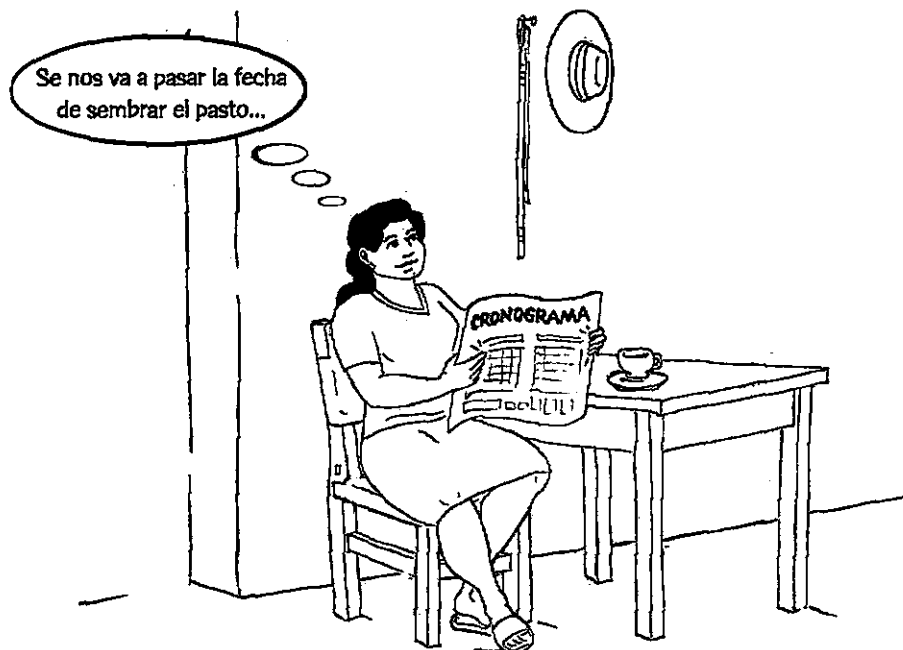
### 7.2. La familia de Fede ayuda en el seguimiento:

Lo que le sucedió a FEDE confirma la importancia de hacer seguimiento al Plan de Mejoramiento:

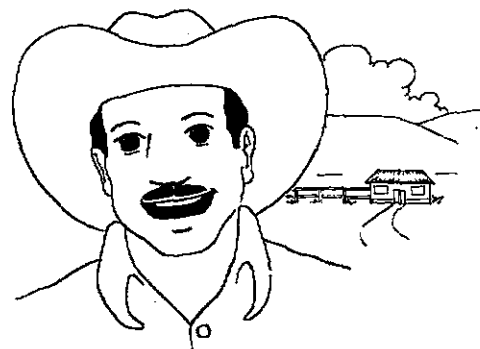
“ El año pasado fue duro, pedimos un crédito en el banco para renovar el pasto de un potrero, ponerle cerca eléctrica y meter tres vacas más, pero me salió un contrato bueno para ayudar a construir un condominio, como yo soy buen maestro de obra, a veces me llaman y hay que aprovechar. Me tocaba durar tres meses por fuera y no podía regresar; como se me olvidó firmar los papeles, el Banco no nos entregaba la plata; ya habíamos visto el ganado que íbamos a comprar y el pasto había que sem-



brarlo en agosto o septiembre para que cogiera las aguas del segundo semestre."



"Afortunadamente Regina, mi mujer, me llamó porque miró el Cronograma que habíamos hecho y se dio cuenta que se nos estaba haciendo tarde, finalmente, decidimos vender los terneros de la "Caretta" y la "Negra libre", que estábamos guardando para el grado del pelao; con ésta platica se sembró el pasto y se compró la cerca, cuando regresé , firmamos papeles y con lo del Banco pagamos las vacas, una ya dio cría"



" Si la mujer no ayuda y uno no se preocupa, no se hace nada"

**7.3. Reflexión:**

Es necesario revisar, siquiera cada 15 días, el Plan de Mejoramiento, así puede uno prepararse para realizar lo que programó para los días siguientes y si hay algo que no salió como estaba previsto, corregir lo que hace falta.

**7.4. Ideas para recordar:**

Debo apuntar en el calendario los días en que tengo que revisar el Plan de Mejoramiento.

**7.5. Las palabras que no conocía:**

---

---

---

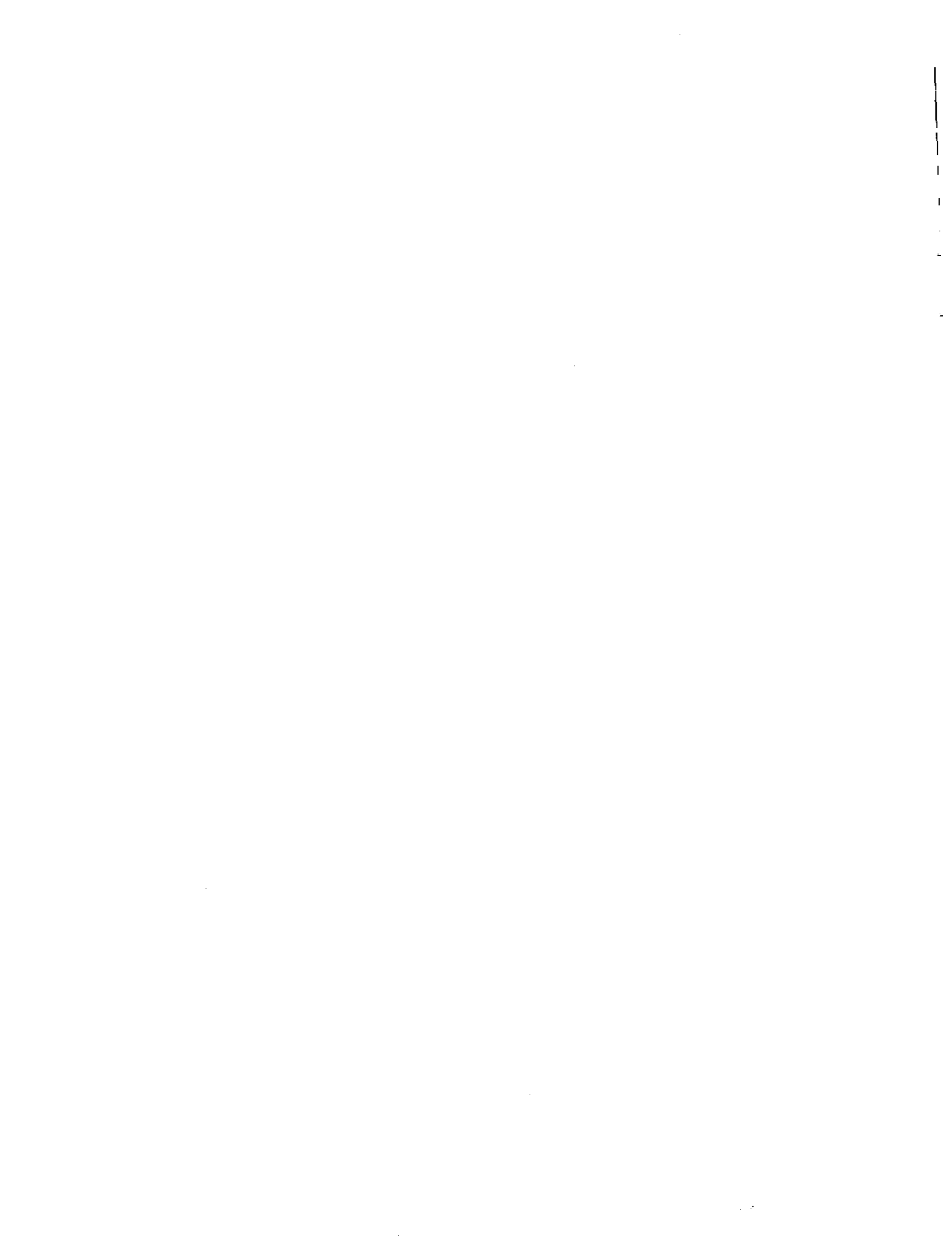
---

---

---

---

---



## **8. LA FINCA EXITOSA Y LA MIA**

### **8.1. Conocimiento:**

En los negocios, como en la vida, nunca termina uno de aprender, por eso es muy importante conocer qué están haciendo otras personas que también se dedican a la ganadería, para aprender de ellas y mejorar la finca propia, pero OJO "NO TODO LO QUE BRILLA ES ORO", hay que tener cuidado con lo que nos dicen o lo que nos muestran, en especial sólo hay que confiar en las empresas que apuntan y llevan registros de lo que hacen, que llevan cuentas y que pueden decir con precisión si lo que hacen de verdad deja beneficio o no; de lo contrario, es sólo la opinión del dueño o del administrador.

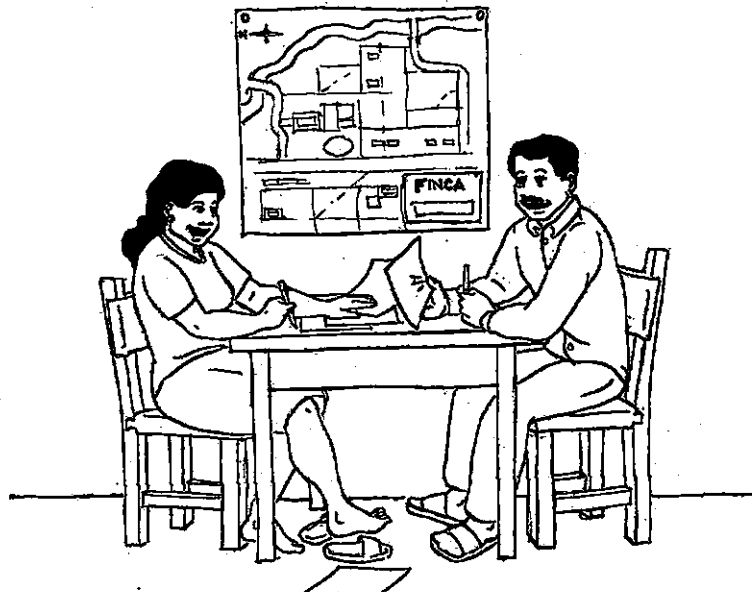
### **8.2. La finca de Fede**

Esta empresa se puede considerar como una finca exitosa, pues a través del tiempo FEDE y su familia la han organizado cada vez mejor y les deja buenos rendimientos.

Lo primero que muestra cuando se le visita, es un plano actualizado en el cual aparece la distribución de los potreros, el área de los mismos, la ubicación de las vías, la localización de las construcciones, los linderos y los vecinos.

Lo otro en lo cual es muy estricto FEDE es en el manejo de lotes de ganado: En un lote tiene las vacas en producción. En otro las vacas secas y las novillas; tiene además un área especial dedicada a las terneras.

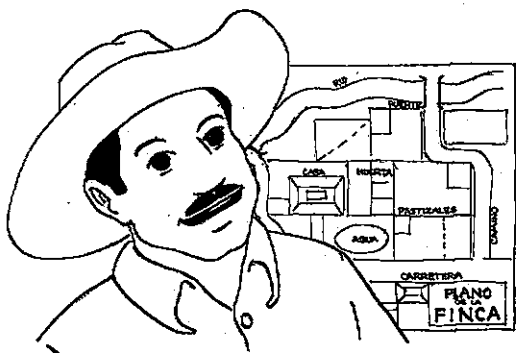
FEDE maneja con mucho detalle el Inventario del Ganado; apunta todos los nacimientos, de qué vacas son los terneros y la fecha de parto; nunca olvida escribir los nombres y los números de los animales que vende y el número de partos.



Pero hay más, sabe en detalle la producción de leche de las vacas, los animales vendidos, el precio de venta, los mejores compradores y su moralidad comercial.

FEDE y especialmente su esposa, Regina, guardan y clasifican las facturas de todo lo comprado, así como los recibos de todo lo que pagan y cada mes miran si les está quedando plata.

Con la información del año anterior planean el siguiente. Siempre ha sido así. Un cálculo que hacen con frecuencia es cuántas vacas puede sostener la finca y que necesidades familiares pueden cubrir con el dinero que produce. Es algo así como poner la finca al servicio de las necesidades familiares o dicho de otra manera es entender que lo que se haga por mejorar la finca ayudará a darle bienestar a la familia.



A esta familia le gusta mostrar lo que han hecho y compartir con otras personas sus experiencias.

—Uno aprende todos los días, se aprende de las propias experiencias y sobre todo de las de los demás. Nos gusta que nos visiten.

En el siguiente cuadro podemos ver varias de las cosas que se llevan a cabo en la finca de FEDE, que es una empresa exitosa.

Indicadores	Finca de FEDE
1. Tiene planeación	Si
2. Maneja su finca directamente	Si
3. La familia participa	Si
4. Las vacas demoran poco en preñarse	Si
5. Conoce sus suelos –hace análisis–	Si
6. Tiene inventario ganadero	Si
7. Tiene relación de ingresos	Si
8. Define bien a quien vender	Si
9. Sabe cuanto le cuesta producir	Si
10. Sabe cuanto plata esta debiendo	Si
11. La finca le da para vivir	Si
12. Tiene diferentes lotes de ganado	Si
13. Renueva las praderas	Si
14. Sabe comprar los insumos	Si

### 8.3. Ideas para recordar:

Es importante conocer lo que otros ganaderos hacen, esto permite sacar ideas que sirven para mejorar lo que se realiza en la propia.

Del ejercicio que hicimos en la clase, me llamaron la atención estos indicadores de fincas que son exitosas en algunas cosas:

	Indicador	Finca exitosa	Mi finca
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Al poner en práctica alguna idea nueva, tenga en cuenta que cada empresa tiene sus particularidades, por esta razón, analice con cuidado; si es necesario hacer alguna modificación, usted mejor que nadie conoce su finca, el clima, las personas que trabajan allí, entonces, no dude en hacerla.

**8.4. Las palabras que no conocía:**

---

---

---

---

---

---

---

---



## 9. MEJORANDO TODOS, MEJORA LA REGIÓN

### 9.1. Dofa Colectivo

#### 9.1.1. Conocimientos

En los ejercicios que se han realizado hasta ahora, usted se habrá podido dar cuenta que muchos de los problemas que usted tiene también los tienen sus compañeros y lo mismo sucede con las fortalezas, y oportunidades.

Si lo anterior está claro, entonces ¿Por qué no trabajar juntos para salir adelante y beneficiarse del trabajo en equipo?

Seguramente usted y sus compañeros están dispuestos a hacerlo. Es más, muy probablemente ya lo han hecho en distintas circunstancias.

Para trabajar colectivamente hay que PLANEAR; en éste sentido de la misma manera que lo hizo con su propia empresa ganadera, es necesario construir un DOFA COLECTIVO. Desde luego, hay que tener en cuenta las cosas que son comunes para la mayoría, dejando a un lado aspiraciones particulares.

#### 9.1.2. Fede trabajando con sus colegas:

" Hace un par de años, en la Asamblea de la Asociación, a la que pertenecíamos muy pocos y estábamos a punto de acabarla, conocimos el caso de COLEGA, nos dimos cuenta que los problemas no eran de la Asociación, sino de nosotros y antes que cambiar nuevamente el gerente, lo que hicimos fue ponernos unas tareas para que cada uno las cumpliera, nos comprometimos, las realizamos y ya la tenemos al otro lado, hay el doble de socios, se ven los beneficios y tenemos grandes proyectos por delante."



**9.1.3. Reflexión:**

Trabajar en equipo es posible, hay muchas ideas y se pueden sacar adelante trabajando juntos; no es FÁCIL pero si ES POSIBLE. Se requiere VOLUNTAD, PACIENCIA, COMPRENSIÓN y sobre todo, ORGANIZACIÓN.

*"El bienestar de todos depende de todos"*

**9.1.4. Ideas para recordar:**

EL DOFA COLECTIVO:

DEBILIDADES:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**OPORTUNIDADES:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**FORTALEZAS:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**AMENAZAS:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**9.2. Plan de mejoramiento colectivo**

Hecho el Diagnóstico de las cosas que tenemos en común con los demás compañeros, también trabajamos el Plan de Mejoramiento Colectivo

9.2.1 Ideas para recordar

PLAN DE MEJORAMIENTO COLECTIVO						
OBJETIVO: _____						
¿Qué hacer?	Cuándo?		¿Para qué?	¿Quién?	¿Con qué?	Posibles dificultades
	Tareas o actividades	Tiempo Inicio      Fin				

**9.3. Las palabras que no conocía:**

---

---

---

---

---

---

---

---



## ... Y FEDE TERMINA:



"Vuelvo a mi loma y sentado en la piedra redonda miro lo que está pasando abajo. La región tiene mas vías, hay acueducto, centro de acopio, escuela, centro de salud y sitios de recreación; los bosques que sembramos ya están grandes y se han recuperado varias quebradas, hasta alcanzo a oír el sonido de una de ellas, que hace unos años era un hilo de agua"

"Al observar veo mi finca y las otras fincas. Las veo con mejores pastos, más ganado, instalaciones adecuadas, mejores viviendas, electrificación y acueducto, se ven cultivos de pan coger y vehículos que recogen la leche y los productos. En realidad la región ha cambiado y seguirá cambiando".

"Desde aquí no veo la gente, pero los conozco y sé que están más contentos, más saludables, optimistas y seguros de que así como hemos conseguido lo que tenemos, con esfuerzo y dedicación, podremos seguir logrando otras cosas y sobre todo, brindarle a nuestros hijos un mejor futuro, como buenos GANADEROS".

### **Conclusiones**

He hecho un recorrido por mi finca y he conocido otras de la zona. El elemento que mueve esta región somos los que vivimos aquí y lo que nos une es la propiedad de ésta tierra que nos ha dado para vivir y también lo hará con nuestros hijos. Nada es posible si nosotros no estamos comprometidos con lo que hacemos en nuestra propiedad y en nuestra región. Lo que hagamos dentro de la finca influye sobre los alrededores y lo que pase alrededor también se ve reflejado en nuestras empresas.