

ELEMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA GANADERÍA BOVINA DEL TRÓPICO BAJO COLOMBIANO

Gabriel Jiménez¹
Yesid Abuabara
Jaime Tobón
Jorge Pubiano
Clara Bustamante

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la economía orienta un comercio cada vez más abierto y de mayor competencia. ¿Qué tan preparado estamos en Colombia para enfrentar esta globalización?. Con frecuencia llegan al país productos lácteos y cárnicos procedentes de naciones con ganaderías altamente tecnificadas; sus productos gozan en los mercados de mejores atributos de calidad, precio y presentación, circunstancia que es una amenaza para la permanencia de nuestra ganadería, porque el consumidor colombiano puede tener acceso tanto a lo producido en el país como a los productos importados.

En ganadería se pretende ser competitivo y sostenible para permanecer en el negocio. Es decir, producir haciendo uso racional de los recursos disponibles, mantener presencia en el mercado doméstico, y no dejarse desplazar por otras empresas, muchas de ellas multinacionales. Pero también ser competitivo y sostenible implica la posibilidad de acceder a nuevos mercados en el ámbito nacional o internacional, mercados selectivos logrados mediante nuestros sistemas de producción tropicales eficientes, con productos de alta calidad y a precios accesibles.

Cuando las ganaderías son manejadas en forma tradicional, no disponen de la estructura necesaria que les permita mejorar productividad, calidad de los procesos y productos, ni disminuir costos de producción. La inmensa mayoría de nuestros ganaderos al momento de las ventas no conocen cuánto les cuesta producir ni saben cuánto se ganan. Al parecer, la gestión de la mayoría de los ganaderos colombianos finaliza cuando la leche o los animales vendidos se encuentran en los camiones, o en la entrada de las plantas lecheras o en frigoríficos.

Por esta razón se busca la modernización de la empresa ganadera mediante la introducción de elementos de gestión que permita a los ganaderos colombianos ser competitivos y sostenibles, y encaminar esta actividad económica hacia una mayor equidad en la generación y distribución de las riquezas generadas en los sistemas de producción.

EL CONCEPTO DE GESTIÓN

La gestión, más allá de reducirse a un conjunto de técnicas y herramientas que se aplican de una manera mecánica, se orienta hacia las aspiraciones de las personas en el progreso continuo de su ganadería. Por ello, el eje de todo sistema productivo es el ser humano, y de igual manera, la gestión empresarial se fundamenta en él, con sus sueños y valores.

“Gestión” implica aplicar conocimientos, habilidades y destrezas para manejar eficientemente el negocio y está orientado a mejorar las actuales condiciones de insostenibilidad de los procesos productivos, con mayor producción, rentabilidad, equidad, competencia en los mercados y menor impacto sobre los recursos naturales.

El empresario ganadero es ante todo un organizador y coordinador de los recursos disponibles, y plantea el trabajo de hoy, con proyección hacia el futuro. En otras palabras, al hacer gestión planea el futuro con base en los recursos disponibles, y la adopción de tecnología adecuada, a la dotación de recursos. La herramientas de gestión permiten a los ganaderos reorientar sus empresas hacia un manejo más amigable de los recursos naturales, así como: mejorar el desempeño del recurso humano (cambio de actitud y sentido de pertenencia, motivación, capacitación y reconocimiento); optimizar los niveles del desempeño técnico (producción y salud animal,

1 Socialización y masificación de tecnologías para mejorar la eficiencia de los sistemas de producción bovina tropical en Colombia

2. Respectivamente, Zoot. MSc; MVZ; MVZ, MSc; M.V., MSc; MVZ. Esp. Investigadores de CORPOICA en los Centros de CEISA, El Nus, Turipaná y Tibaitatá
Tel.: 0913443000 Ext 1739 - 1740

calidad de productos); y del desempeño económico (utilidad por leche o carne producidos, expresados comúnmente en liquidez, o en rentabilidad). Por esta razón, la Gestión Empresarial considera elementos ambientales, socioculturales, técnicos y económicos.

PRODUCCIÓN SOSTENIBLE Y COMPETITIVA

La producción ganadera en el trópico ofrece ventajas comparativas y competitivas en los mercados dada la alta diversidad de los recursos naturales y los sistemas de producción basados en el uso de forrajes para la alimentación del ganado. En esta situación la ganadería enfrenta un doble reto: de un lado debe producir alimentos para una población cada vez más creciente y del otro, debe preservar los recursos naturales que son, a su vez, la base para la producción agropecuaria.

En los sistemas de producción orientados por la calidad de los procesos, la gestión ambiental es un aspecto de mucha relevancia ya que su consideración estratégica conduce al posicionamiento en mercados especializados.



Figura 1. La gestión ambiental pretende el uso racional de los recursos naturales en el trópico

El ambiente está integrado por recursos naturales, que son todos esos componentes de la tierra necesarios tanto para la supervivencia del hombre y las demás especies, como para la producción de bienes de mercado. De la proporción y distribución de esos componentes dependen las fortalezas, susceptibilidades y funciones de los agroecosistemas. *La gestión ambiental busca hacer compatibles la función de producción de bienes de mercado, con la función de proveer bienes y servicios ambientales.*

La gestión ambiental en empresas agropecuarias conduce a una serie de beneficios económicos y

sociales que representan una mejora en la productividad y la imagen de la empresa. Algunas de ellas son: Conlleva beneficios económicos en la medida en que reduce los costos de producción y el uso de insumos externos; prolonga la vida útil de los recursos naturales; Genera beneficios de mercado, ya que contribuye a mejorar la calidad de los productos y permite la entrada a mercados selectivos; Contribuye a la gestión empresarial porque permite dar coherencia a las actividades programadas y se integra en todos los mecanismos de decisión.

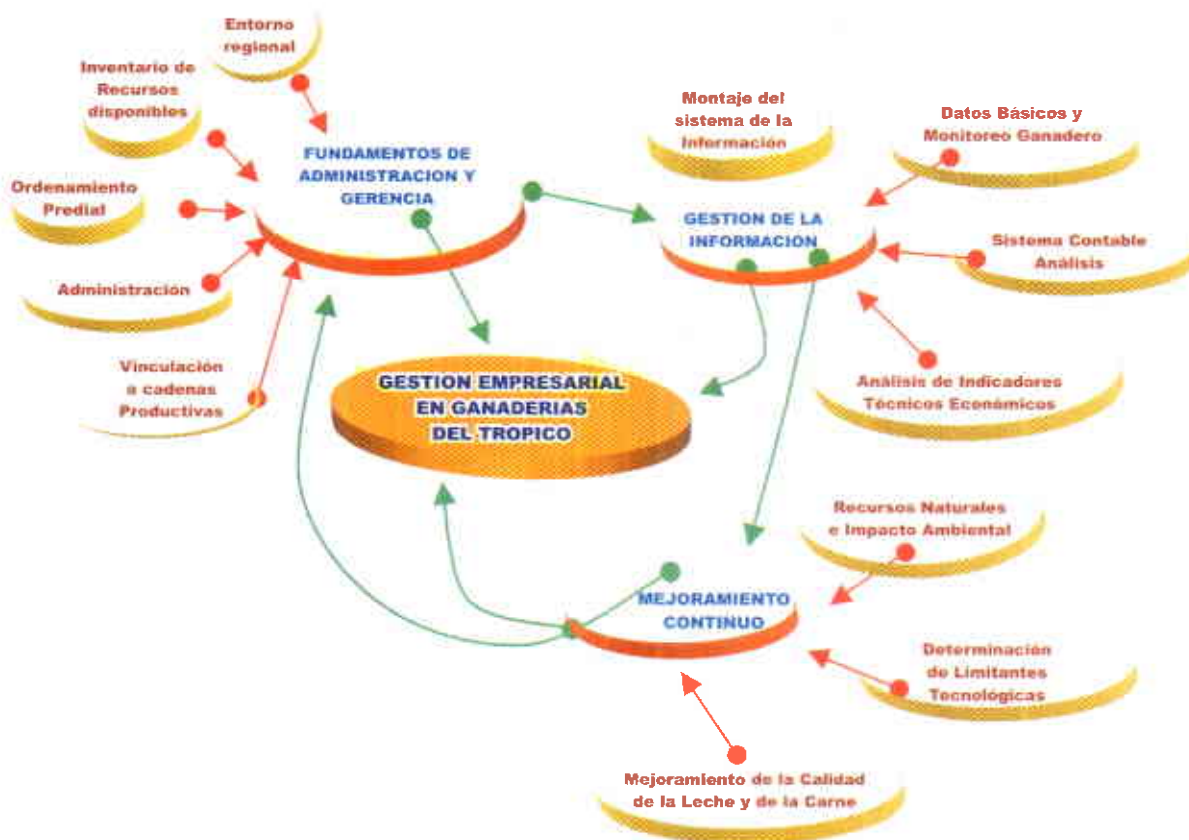
ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL GANADERA

Los elementos de Gestión Empresarial se clasifican en tres grandes temáticas:

- Gestión de la Información
 - Fundamentos de Administración y Gerencia
 - Mejoramiento Continuo
- **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Es la columna vertebral de los procesos de Gestión empresarial. El ganadero al disponer de información puede comparar su producción, analizar situaciones, identificar y priorizar problemas, reconocer potencialidades, y trazar estrategias para mejorar en forma permanente.
 - **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA:** Utiliza las herramientas administrativas básicas para el manejo de la empresa involucrando conceptos tales como: planeación, verificación, control y aplicación de correctivos. En el conocimiento del mercado está la base para que el ganadero oriente su producción a la satisfacción del cliente (análisis de la cadena producción- transformación- consumo de la carne y de la leche).
 - **MEJORAMIENTO CONTINUO:** Es el manejo de la empresa con criterios de calidad total, considerando la Calidad de los procesos productivos (teniendo en cuenta el uso racional de los recursos naturales, humanos y económicos disponibles) y la Calidad en los productos (leche y carne).

Esta cartilla guía pretende contribuir con los productores en su familiarización con elementos básicos de Gestión Empresarial. Aquí se enfatiza en la Gestión de la Información, para la organización de las ganaderías con criterio de negocio, que les permita a los productores conocer, planear y controlar continua y sistemáticamente sus propias metas y le brinda mucha más seguridad en la toma

Figura 2. Esquema General y Contenido Temático de la Gestión Empresarial.



de decisiones técnicas y financieras. Por tanto, aquí se pretende que este módulo sirva de guía para que el ganadero inicie un proceso de organización empresarial, aunque sea en sus primeros pasos: por eso se recalca la importancia de los Registros.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una ganadería moderna requiere de un sistema de información que permita formular indicadores para la toma de decisiones exitosas.

Un sistema de información se construye con base en los datos obtenidos en la misma empresa y en el entorno, es decir, sus componentes tienen elementos de la dinámica ambiental, de la producción y de la comercialización. Así, en la empresa ganadera es posible conocer los recursos con que cuenta (suelos, aguas, forrajes, ganados, maquinaria, recurso humano, entre otros), mientras que el análisis del entorno permiten conocer la relación entre paisajes, realizar investigaciones del mercado, analizar la inserción de la producción en las cadenas

productivas, conocer las políticas sectoriales, entre otras.

En ganaderías que no cuentan con registros técnicos ni contables, la base para iniciar los procesos de gestión es a través de la identificación de los animales mediante numeración, a través de tatuajes. El solo hecho de marcar a sus animales en explotaciones de manejo convencional e iniciar el manejo de los registros, implica un cambio cultural y el inicio de mejoramiento de la ganadería. Además, el identificar a sus animales le permite al ganadero conocer el inventario, y controlar el desempeño individual y total de sus bovinos.

En la medida que la ganadería progresa, el manejo de registros a través de programas de monitoreo con el uso de programas de computador se convierte en una necesidad. Valga aclarar que el monitoreo ganadero es una herramienta para hacer gestión, pero no es gestión empresarial.

Un primer interrogante es acerca de qué datos se necesitan tomar; estos necesariamente dependen de los objetivos de la empresa ganadera, que permitan:

1. Identificar limitantes a la producción y comercialización
2. Priorizar problemas y atacarlos;
3. Identificar potencialidades;
4. Generar alternativas de cambio con criterio técnico y económico, en armonía con la sociedad y el ambiente.



Figura 3. La identificación de los animales es el primer paso para establecer los registros técnicos y económicos.

En el sistema de información la herramienta fundamental son los registros, en cuyos formatos se consignan las características y los acontecimientos de la empresa; la estructura básica de los registros involucra fechas, pesos y precios, y se asocian con la descripción detallada de la actividad. Esta información proporciona un completo conocimiento del material con el cual se está trabajando. La obtención de esta información debe ser sistemática, metódica y sobretodo constante, para obtener de ella un correcto análisis.

Lo esencial de todo registro es que deben ser sencillos, fáciles de llevar y de interpretar. Los registros pueden ser llevado por el administrador o el mayordomo, sin embargo, la experiencia de muchos ganaderos indica que se *obtiene mayor provecho* de la información generada cuando ellos mismos diligencian los formatos o digitan la información en el computador. También, facilita la interpretación y análisis de la información con el asistente técnico, en beneficio de la toma de decisiones.

Los registros en una empresa ganadera se llevan en un solo proceso administrativo, pero por razones didácticas, su recolección se puede dividir en: registros ambientales, registros técnicos y registros financieros.

Los registros ambientales hacen referencia al control de la información sobre variables de tipo climático (pluviosidad, humedad relativa, luminosidad, entre otros), pero también sobre el control del uso racional de los recursos naturales (erosionabilidad, compactación, biodiversidad, etc.). Los Registros

técnicos corresponden a los formatos donde se consignan datos relacionados con la producción ganadera, y se asocian principalmente con cambios en los inventarios; aspectos reproductivos, productivos y sanitarios de los animales del hato; manejo de potreros; y manejo del recurso humano. A modo de ejemplo, a continuación se mencionan algunos formatos para los sistema de producción de doble propósito y de carne.

- *Calores y servicios:* El celo es la manifestación externa de que la vaca está preparada para aceptar el toro. Particularmente en los cebuínos, su presentación es predominantemente nocturna. Todo calor detectado, independiente de si la hembra se sirve o no, debe ser registrado, anotando la fecha, identificación y raza del toro; ya sea por monta directa o por inseminación artificial.
- *Diagnóstico de preñez por palpación rectal:* Posterior al servicio es necesario determinar que la hembra haya quedado preñada, este procedimiento se puede realizar a partir del día 45 después del servicio. En los registros se anotan la fecha, identificación del animal y resultado del examen.
- *Parto:* Constituye uno de los datos mas importante, porque por un lado se inicia el proceso de producción de leche y de otro lado, la producción de carne a través de la cría. Es necesario anotar fecha, raza, sexo; la cría se puede pesar durante las primeras 24 horas después de nacido.
- *Toros:* es una pieza fundamental del andamiaje productivo de un sistema ganadero, por lo tanto es necesario garantizar que se desempeñe en óptimas condiciones, para lo cual requiere de una buena alimentación. Adicionalmente, es necesario chequeos sanitarios y reproductivos al menos una vez al año de todos los toros del hato que estén en servicio.
- *Control del peso:* Permite determinar el desempeño por grupo o individual de los animales, igualmente permite establecer la curva de crecimiento. El pesaje de todas las crías debe ser realizado al nacimiento, cada dos meses y al destete. Los animales que continúan en el hato, deben pesarse cada 3 meses para hacer un seguimiento de su desempeño y tomar decisiones.
- *Registro de producción de leche:* Se recomienda la toma de información individual a cada vaca sobre su producción, utilizando balanza de reloj para pesar la leche. En ganaderías que pesan diariamente la leche se facilita un mayor control sobre su producción y venta, sin embargo, un pesaje semanal o quincenal puede generar un estimativo adecuado para el análisis de datos y la toma de decisiones.
- *Registros de salud animal:* La tendencia moderna

de producción animal incluye la prevención de las enfermedades como la mejor y más barata de las alternativas; sin embargo, a pesar de contar con los planes de vacunación, eventualmente se pueden presentar alteraciones de salud, que son necesarias registrarlas. Los eventos de salud se registran identificando el animal, la alteración de la salud que presente, el tratamiento y su costo, con el fin de establecer que enfermedades son las que más afectan la salud del hato y su efecto sobre la economía de la producción.

- **Vacunaciones:** Se constituyen en la columna vertebral del sistema de salud de una empresa ganadera, por los inconvenientes que evita, y de otro lado, la relación beneficio/ costo de esta actividad. Para la mayoría de las enfermedades que afectan la producción animal en Colombia, se dispone de vacunas para su prevención. Los planes de vacunación utilizados para cada región son los que determine la autoridad sanitaria.
- **Manejo de pasturas:** Lo ideal es aforar el potrero, es decir, calcular el forraje producido por la pradera a través de pesajes. Esta información se registra para evaluar el desempeño de la pastura y ajustar la carga animal. También es importante registrar los períodos de ocupación de los potreros, así como las prácticas culturales realizadas (resiembras, fertilización, control de malezas, entre otras) y sus costos. A continuación se presenta un formato de registro.

Cuadro 1. Formato para el registro de la producción forrajera.

Potrero	Area	Carga Animal	Fecha de entrada	Kg de forraje	Fecha de salida	Kg de forraje
1	5	4000	1/3/2002	2000	2/3/2002	1000

Registro de suplementos alimenticios: El uso de alimentos balanceados y otros suplementos juegan un papel importante en la producción y la estimación de los costos de producción, por consiguiente, debe registrarse su consumo para evaluar la relación que existe entre la ración suministrada y la producción obtenida. Un registro de la información se puede elaborar de la siguiente manera:

Cuadro 2. Formato para el registro de la suplementación alimenticia.

Fecha	Animal	Alimento	Cantidad	Unidad	Costos
Marzo 20 /2002	345678	Semilla de algodón	5	Kilos	

Las empresas que llevan los datos con el uso de programas de monitoreo por computador, registran los eventos que se suceden a diario y de esta manera, alimentan el sistema de información de la empresa.

Los Registros financieros corresponden a formatos donde se consignan datos relacionados con gastos en insumos y ventas de productos de la empresa ganadera. El soporte básico para diligenciar estos registros son las facturas. En caso de no disponer de ellas, es muy importante que el productor elabore un formato en donde consigne la fecha de la transacción, el tipo de transacción, el volumen del producto, y los precios. A continuación se presenta como ejemplo, un formato de Comprobante de Egresos y de Ingresos, según modelo propuesto por FEDEGAN- FNG.

Cuadro 3. Comprobantes contables de Egresos e Ingresos.

EMPRESA GANADERA		COMPROBANTE DE EGRESO No.
Ciudad y Fecha _____		Valor \$ _____
Pagado a _____	C.C. o NIT _____	
Por concepto de _____		
La suma de (en letras) _____		
Aprobado	Revisado	Recibí(mos)

EMPRESA GANADERA		COMPROBANTE DE INGRESO No.
Ciudad y Fecha _____		Valor \$ _____
Recibido de _____	C.C. o NIT _____	
Por concepto de _____		
La suma de (en letras) _____		
Aprobado	Revisado	Recibí(mos)

Los registros financieros permiten que el ganadero conozca, al menos: cuánto le está produciendo su ganadería, cuánto le cuesta producir, y cuánto está ganando o perdiendo. Un ejercicio más minucioso de la actividad financiera permite al ganadero analizar el flujo de caja de la empresa, y por ende, los gastos, los volúmenes de producción y venta, y sus necesidades de financiamiento.

En síntesis, las ventajas de llevar los diferentes registros en la empresa ganadera son:

- Establece el análisis de relaciones producción-ambiente
- Se conocen los cambios en las características de los recursos naturales
- Se controla en forma permanente y precisa los inventarios de ganados
- Ayuda la planificación de las actividades cotidianas de la finca y controla su adecuada ejecución. De esta manera, favorece la elaboración de calendarios de trabajo.
- Identifica animales problema desde los puntos de vista productivo, reproductivo y sanitario.
- Permite la selección del ganado según criterios de producción y eficiencia. Evalúa el desempeño de distintos grupos raciales presentes en el hato.
- Compara los rendimientos productivos y reproductivos entre distintos lotes de ganado dentro de la empresa
- Calcula el rendimiento económico mediante los flujos de caja, clasificación de gastos e ingresos, costos de producción, márgenes brutos y netos.
- Se obtiene mayor confianza y seguridad en el momento de tomar decisiones sobre el manejo de la finca
- Finalmente, y como un resumen de los puntos anteriores, permite manejar la ganadería con

criterio empresarial, trazar planes de trabajo concretos, medir su nivel de ejecución y posterior control, aspectos que son la base de la administración de cualquier negocio.

INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA

Una de las herramientas de la gestión empresarial corresponde a la generación de indicadores técnicos y financieros. Estos indicadores son las guías que permiten al ganadero y al asistente técnico medir los niveles de productividad y eficiencia del sistema, verificar si se están logrando las metas propuestas, así como hacer comparaciones entre diferentes empresas y sistemas de producción.

En análisis de los datos puede conducir a determinar tantos indicadores como mediciones del resultado de la eficiencia en el uso de los recursos se quieran diseñar. Sin embargo, para facilidad en la comprensión del tema, los indicadores técnicos se pueden clasificar como de carácter reproductivo y productivo; mientras que los indicadores financieros pueden ser definidos según se pretenda analizar el patrimonio (relaciona los activos y pasivos de la empresa para verificar su solidez y posición financiera), de inversión (que mide el retorno del capital o su rentabilidad), o la operación del resultado productivo (que determina los márgenes brutos y neto, así como el estado de pérdidas y ganancias).

Los indicadores técnicos se diseñan de acuerdo con el sistema de producción ganadero. Desde el punto de vista reproductivo es de interés verificar el,

comportamiento del ganado en cuanto a su respuesta en adaptación al medio ambiente tropical (edad del primer celo, edad al primer servicio, edad al primer parto, intervalo entre partos, porcentaje de natalidad, etc). Desde el punto de vista productivo, se expresa en la producción de leche (producción diaria, producción por lactancia, días en lactancia) o en producción de carne, basado en el crecimiento de los animales (pesos al nacimiento, destete, 16 ó 18 meses de edad, final de ceba; o en ganancias de peso durante la lactancia, la recría o la ceba).

Otros indicadores técnicos hacen referencia a la medición de la productividad de los diferentes recursos naturales (agua, suelos, pastos), y recursos humanos utilizados. Aquí es importante tener en cuenta que estos indicadores deben ser analizados desde la perspectiva de la eficiencia en la utilización de los recursos más escasos y costosos.

En síntesis, los indicadores orientan la evaluación de la eficiencia en el uso de los recursos naturales, económicos y humanos disponibles, así como la respuesta de los procesos productivos. Estos análisis pueden ser realizados en la medida que el productor lleve registros en su empresa ganadera.

Es válido reiterar que mediante la gestión empresarial (y uno de sus elementos es la gestión de la información) se pretende la optimización en el uso de los recursos, con técnicas adecuadas y habilidades que contemplen la visión integradora de la empresa.

GRUPOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para finalizar esta inducción a la Gestión Empresarial es importante dejar el siguiente mensaje: La competitividad y sostenibilidad no la logra el ganadero aislado; éste necesita de otros para crear sus fortalezas. El ganadero necesita al gremio, pero también requiere a los otros actores en la cadena producción- distribución- transformación y consumo. Es decir, la competitividad y sostenibilidad se logran al interior de las cadenas lácteas y cárnicas, y no por sectores aislados.

La manera de iniciar este proceso es a través de la creación de Grupos de Gestión Empresarial, donde confluyan personas que permitan aprovechar ventajas, tales como:

- Lograr mayor impacto en la conservación o recuperación de la capacidad productiva de los agroecosistemas y ecosistemas conexos.
- Aumentar el poder de negociación en la compra de insumos y en la venta de sus productos.
- Aumentar los volúmenes transados, pues al aglutinar la producción de varias empresas puede incidir en mayor forma en los precios y en los márgenes.
- Desarrollar el sentido de solidaridad y de ayuda mutua.

Los Grupos de Gestión permiten a los ganaderos el intercambio de información y facilita concretar los sueños en realidades.

BIBLIOGRAFÍA

Bolaños, Marco et. al. (1999). Llevemos cuentas en nuestra explotación Ganadera. Proyecto Corpoica- Pronatta

Botero, Tatis, Méndez. (2001). Módulo Gestión de la información en empresas ganaderas. Capacitación en Gestión para ganaderos. Fedegan- Fondo Nacional del Ganado.

Consejo Regional de la Cadena Láctea de Antioquia (2001). Costos e Insumos.

Jiménez, Gabriel (1998). Recolección y Análisis de datos para la identificación de limitaciones a la producción ganadera. Convenio 006. Proyecto Corpoica- Sena.

Lopera, Jorge. (2002). Introducción a la Gestión Empresarial. Proyecto "Mejoramiento de la eficiencia de los procesos productivos mediante la introducción de elementos de gestión empresarial". Proyecto Corpoica- Fedegan FNG

Tobón, Alberto; Osorio, León. (1999). Metodología para el monitoreo y análisis económico de una empresa ganadera. Proyecto Corpoica- Sena.