

GESTIÓN EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA PRODUCCIÓN EFICIENTE DE LAS EXPLOTACIONES GANADERAS

1. INTRODUCCIÓN

La rentabilidad para la competitividad es el logro más importante en la empresa ganadera Colombiana; nuestra ganadería está caracterizada entre otras por su baja eficiencia, manejo extensivo, bajas inversiones y pobres criterios empresariales.

Esta situación contrasta con otras actividades del sector como la avicultura, donde se aplican criterios administrativos avanzados y de gestión, como sinónimo de anticipación y prevención para resultados exitosos. Esta circunstancia le proporciona a esa industria una mejor condición para responder a las crisis y adaptarse más fácilmente al actual entorno de apertura y alta competencia.

Un proceso de esta naturaleza requiere mucho más que un paquete de recomendaciones técnicas; un cambio cultural entre los productores orientado a adoptar y aplicar en sus hatos procesos de mejoramiento continuo, como exitosamente lo vienen haciendo organizados en grupos o cooperativas los productores europeos y sur americanos desde hace más de 30 años.

Con este interés y bajo estas expectativas, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria Corpoica, formuló y presentó al Fondo Nacional del Ganado, una estrategia de transferencia de tecnología que contemplara este componente. Así la actividad " Mejoramiento sistemático del hato ganadero" o la de Gestión empresarial como herramienta para la producción eficiente de las explotaciones ganaderas, se incluyó dentro del Plan de Modernización de la Ganadería Colombiana.

2. OBJETIVO

2.1. Objetivo General :

Contribuir al mejoramiento del desempeño Técnico, Económico y Financiero de los productores ganaderos interesados en el proyecto por microregión; mediante la adopción y uso del modelo de mejoramiento continuo PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR CORRECTIVAMENTE.).

2.2. Objetivos específicos: (Un año)

2.2.1. Productores del nivel Básico : (147 . Corresponden al 80% del total de los 184 productores).

- El 80 % de los productores de este nivel (Inician registros técnico contables). Comprenderán el modelo de mejoramiento continuo PHVA.
- El 80 % de los productores del nivel codificarán todos sus animales y establecerán una rutina para el tatuaje de sus terneros.
- El 80 % de los productores del nivel abrirán registros técnicos pertinentes a la actividad y contables. (Costos, Gastos).
- El 80 % de los productores del nivel recibirán mínimo un taller orientado al análisis de los datos en aproximación al establecimiento de parámetros.
- El 80 % de los productores del nivel asistirán a los eventos de transferencia de tecnología (Seminarios, talleres, giras técnicas) programados por la Corporación en las microregiones.
- El 80 % de los productores asistirán a las 2 giras programadas para visitar la agroindustria láctea y cárnica regional.

2.2.2. Productores Nivel Avanzado : (37. Corresponden al 20% del total de 184)

- El 80 % de los productores demostrarán comprender el modelo de mejoramiento continuo PHVA.
- El 90 % de los productores del nivel refinarán todos los datos obtenidos en el monitoreo.
- El 90 % de los productores del nivel recibirán como mínimo un taller especializado a la metodología para la interpretación de datos técnicos y contables.
- El 90 % de los productores del nivel elaborarán como producto de la capacitación parámetros e indicadores de desempeño técnicos y financieros.
- El 100 % de los productores asistirán a dos giras orientadas a visitar la agroindustria láctea y cárnica de su región.
- En coordinación con el SENA, los productores recibirán capacitación en Gerencia y desarrollo del Talento Humano.

3. MATERIALES

Con la colaboración de los fondos ganaderos departamentales y Comités de Ganaderos Municipales, se organizaron microregionalmente 20 grupos de gestión o de discusiones tecnológicas compuesto por 15 productores acompañados por sus técnicos.

Se busco que en cada microregión donde exista una oficina de Corpoica se creará un grupo de gestión. Las oficinas de Corpoica poseen un equipo de computo y un programa especializado para el manejo técnico económico de hatos ganaderos.

En este proceso tecnológico se trabajo con el programa Monty, esto debido a que desde el ICA se tenia el compromiso con el Convenio Colombo Alemán GTZ y porque se ha trabajado más de 8 años continuos en su actualización. Sin embargo, existen en el mercado otros programas que bien pueden llevar los productores ; en estos casos sólo existe de parte de los ganaderos el compromiso de suministrar la información para los diferentes estudios y para la conformación de la red de información (Parámetros de desempeño) regional y nacional.

De cada grupo se seleccionó un hato como modal por los productores. Del hato modal se profundizaron los análisis, su información la cual es parte de la materia prima para la transferencia del proyecto. Por razones de seguridad y ética, todas las explotaciones llevadas por Corpoica tienen una codificación especial.

4. MÉTODO

Por tratarse de un trabajo de transferencia de tecnología con adultos, el proyecto posee un fuerte componente pedagógico andragógico (EUCACIÓN DE ADULTOS) donde aprender haciendo es su fundamento.

Los productores aprenden con su trabajo e información cotidiana en sus hatos y son respaldados por la Corporación en las áreas especializadas a través de los grupos pecuarios regionales y especialistas Nacionales en aspectos muy puntuales del conocimiento científico actualizado a través de consultas. Refuerzos especiales se logran con los resultados de los diferentes productos del Plan de Modernización que la Corporación desarrolle en otros hatos de la región.

El método de mejoramiento continuado PHVA se origina en el establecimiento de metas para un determinado plazo por parte de los productores . Este es un ejercicio particular por cada actividad sujeto a los propósitos de cada ganadero agrupado. (Figura 1).

3. MATERIALES

Con la colaboración de los fondos ganaderos departamentales y Comités de Ganaderos Municipales, se organizaron microregionalmente 20 grupos de gestión o de discusiones tecnológicas compuesto por 15 productores acompañados por sus técnicos.

Se busco que en cada microregión donde exista una oficina de Corpoica se creará un grupo de gestión. Las oficinas de Corpoica poseen un equipo de computo y un programa especializado para el manejo técnico económico de hatos ganaderos.

En este proceso tecnológico se trabajo con el programa Monty, esto debido a que desde el ICA se tenia el compromiso con el Convenio Colombo Alemán GTZ y porque se ha trabajado más de 8 años continuos en su actualización. Sin embargo, existen en el mercado otros programas que bien pueden llevar los productores ; en estos casos sólo existe de parte de los ganaderos el compromiso de suministrar la información para los diferentes estudios y para la conformación de la red de información (Parámetros de desempeño) regional y nacional.

De cada grupo se seleccionó un hato como modal por los productores. Del hato modal se profundizaron los análisis, su información la cual es parte de la materia prima para la transferencia del proyecto. Por razones de seguridad y ética, todas las explotaciones llevadas por Corpoica tienen una codificación especial.

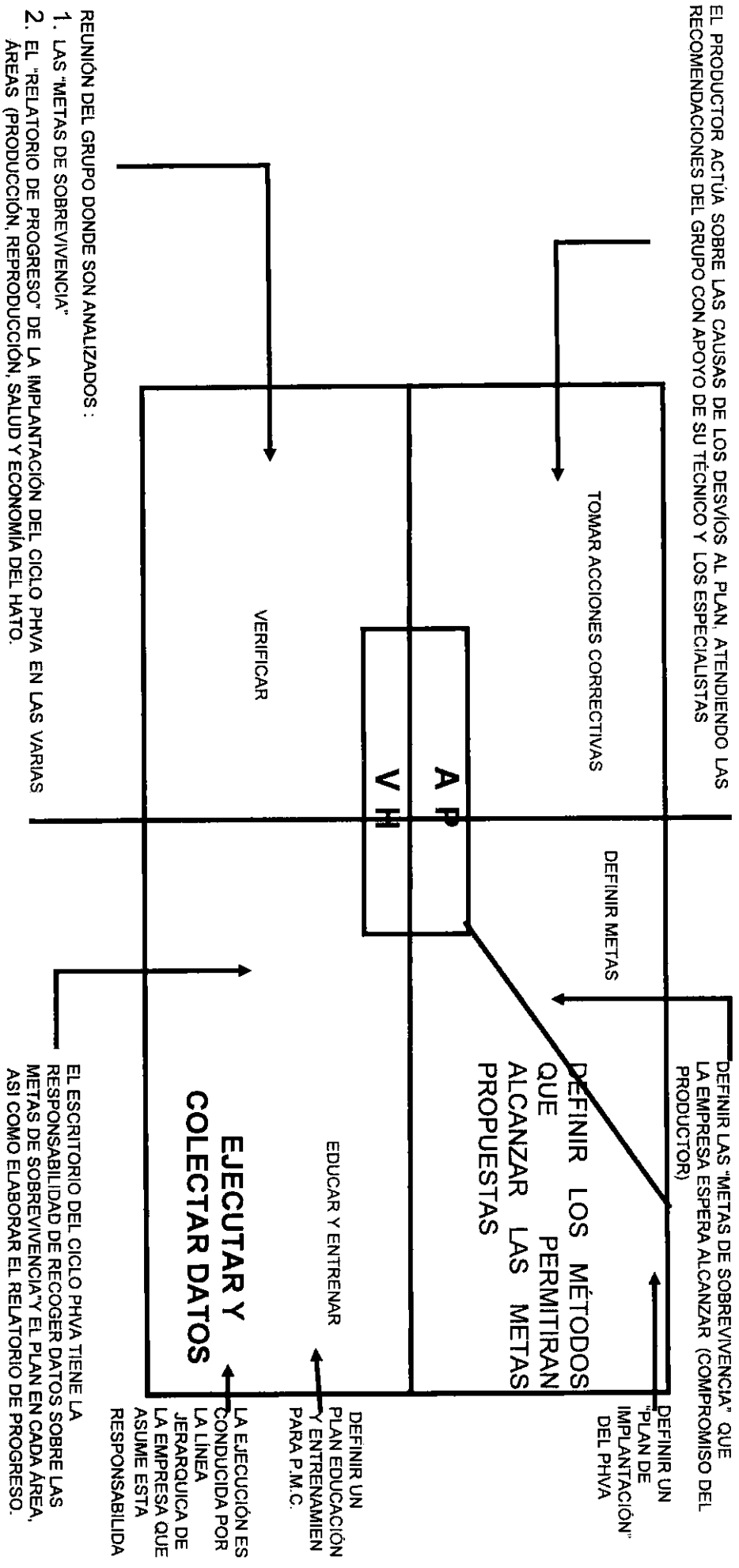
4. MÉTODO

Por tratarse de un trabajo de transferencia de tecnología con adultos, el proyecto posee un fuerte componente pedagógico andragógico (EUCACIÓN DE ADULTOS) donde aprender haciendo es su fundamento.

Los productores aprenden con su trabajo e información cotidiana en sus hatos y son respaldados por la Corporación en las áreas especializadas a través de los grupos pecuarios regionales y especialistas Nacionales en aspectos muy puntuales del conocimiento científico actualizado a través de consultas. Refuerzos especiales se logran con los resultados de los diferentes productos del Plan de Modernización que la Corporación desarrolle en otros hatos de la región.

El método de mejoramiento continuado PHVA se origina en el establecimiento de metas para un determinado plazo por parte de los productores . Este es un ejercicio particular por cada actividad sujeto a los propósitos de cada ganadero agrupado. (Figura 1).

Figura 1. Proceso de mejoramiento continuo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar correctivo)



Calidad Total : Ishikawa

Definidas las metas con indicadores verificables por cada actividad y los recursos ; cada productor en grupo elaborará una estrategia técnica metodológica que lo acerque al logro de sus metas propuestas inicialmente.

El proyecto con la colaboración de otras entidades locales y regionales (SENA, Universidades y Gremios) acompaña a los grupos en el aspecto de la educación y el entrenamiento para la implantación del modelo continuado de mejoramiento y el logro de las metas. Por ejemplo el SENA colabora en la capacitación de los principios básicos para la contabilidad del hatos y el manejo del talento humano.

El productor, su asistente técnico y sus operarios se comprometen en su ejecución y colección de datos pertinentes para las verificaciones periódicas de resultados. Estas verificaciones se realizan en plenarias de los grupos. Esto permite al interior de los productores una amplia discusión técnica de la cual resultan los desvíos a las metas iniciales y los posibles ajustes, o al planteamiento de acciones correctivas. Este desarrollo le permite al productor un control más cercano de su proceso productivo, anticipándole y previniéndole de riesgos futuros.

Los productores del nivel básico tienen un tratamiento un poco diferente al del avanzado. Los avanzados tienen mucha más información y control sobre sus negocios. El énfasis en los avanzados está en la metodología para el establecimiento de parámetros; la gerencia y el desarrollo del talento, campo en el cual el SENA está dispuesto a colaborar. En el nivel básico, el énfasis está dado en los aspectos mínimos de la organización de los hatos, (Registros, cuentas etc.) pero también comparten con los demás, algunos temas comunes.

En las evaluaciones importantes, (Semestrales y al final de año) los productores invitan a sus gremios.

Son eventos de discusión y de motivación para otros productores a organizar y modernizar sus hatos ganaderos.

5. RESULTADOS

Con la colaboración de los Fondos ganaderos Departamentales, los comités municipales y los gremios; se crearon durante el año de 1.997 20 grupos (Cuadro 1) en 20 microregiones. En ellas participaron 184 productores. De los cuales 147 (80%) correspondieron al nivel básico y 37 (20%) al avanzado. Cuadro 1.

Cuadro 1. Grupos de gestión creados en 1.997

Municipio	Fecha origen	No. Productores	Fincas en sistemas	Responsable local	Productor monitor	Entidad
Aguachica	Abril 1 / 97	8	3	Hernando Garcia	Marlon Torrado	Frescaleche
Arboletes	Sep.28 / 97	8	1	Yesid Abuabara		
Barranquilla	Mayo 30/ 97	14	5	Jorge León	Miguel Valverde	Asoganorte
Bucaramanga	Mayo 9 / 97	7	8	Carlos H.Garcia	Hugo Portillo	Fondo Ganadero S.
Cartagena	Abril 7 / 97	12	3	Apolinar Romero	Alberto Percy	Fondo Ganadero B.
Caucasia	Mayo 14 / 97	8	3	Rafael Ruiz	Montoya M.	Productor
Dorada	Dic. 16 / 96	12	10	Carlos A. Ramirez	Domingo Domínguez	Fedegán
Ibagué	Mayo 29 / 97	11	1	Juan Carlos Arcos		
Montería	Abril 8 / 97	5	3	Yesid Abuabara	Simón Abdala	Productor
Neiva	Agos. 15 / 97	4	1	Lorenzo Peláez		
Plato	Abril 4 / 97	8		Ramiro del Toro		
Pto. Berrio	Enero 25 / 97	14	3	Mario Burbano		
Pivijay	Abril 4 / 97	9	3	Edwin Gutiérrez		
Puerto Boyacá	Enero 26 / 97	12	1	Hernando	Sixto Arango	Comité ganaderos Pto. Boyacá
San Juan Del Cesar	Abril 3 / 97	8	1	Gustavo Rodriguez		
Sincelejo	Abril 8 / 97	5	1	José Montaña	Hernán Ricardo	Productor
Tame	Julio 30 / 97	8	1	Oscar M. Vargas		
Villavicencio	Sep. 19 / 97	14	4	Héctor G. Onofre	Humberto Mahecha.	Productor
Valledupar	Abril 2 / 97	10	30	Jorge Silva		
Yopal	Julio 29 / 97	8	1	Pablo Avila		

El 95 % de los grupos fueron creados entre enero y agosto de 1.997.

Algunos parámetros técnicos y económicos de cuatro microregiones :
A pesar de las dificultades económicas del año pasado, seis microregiones presentan algunos resultados técnicos y financieros, estos se presentan en las Tablas 1,2,3,4,5 y 6

Tabla 1. Análisis técnico de seis microrregiones (promedio).1998

ANÁLISIS HATOS	MAGDALEN A MEDIO CALDENSE LA DORADA (9 HATOS)	BAJO MAGDALEN A PLATO (3 HATOS)	SUR DEL CESAR AGUACHICA (3 HATOS)	NORTE DE BOLÍVAR CARTAGENA (3 HATOS)	NORTE DEL MAGDALEN A PIVIJAI (3 HATOS)	VALLE CALIDO ALTO MAGDALENA GIRARDOT (4 HATOS)
INVENTARIO INICIAL	301	247	247	263	311	410
INVENTARIO FINAL	275	303	470	254	279	382
EDAD AL DESTETE/DÍAS	306	309	287	296	279	261
EDAD A LA CONCEPCIÓN/DÍAS	29	29	28	35	30	27
EDAD AL 1 ^{ER}	39	38	38	44	39	36
PARTO/MESES						
NATALIDAD EN VACAS %	73	66	88	64	48	87
INTERVALO ENTRE PARTOS/DÍAS	408	429	430	431	422	427
PARTO 1 ^{ER}	54			154	191	125
SERVICIO/DÍAS						
ABORTO EN NOVILLAS %	1	0		1	2	0
NACIDOS MUERTOS EN NOVILLAS/UND.	3.2	3				0
ABORTO EN VACAS%	3.2	1			1	1
NACIDOS MUERTOS EN VACAS/UND.	1.6	2		1		1
PRODUCCIÓN LECHE						
DURACIÓN	294	229	361	286	268	260
LACTANCIA/DÍAS						
LECHE POR	1.325	997	956	1126	1153	1441
LACTANCIA/LTS.						
DÍAS SECOS	115	140		139	146	123
MORTALIDAD MACHOS < 1 AÑO %	12	0	5	2	11	9
MORTALIDAD HEMBRAS < 1 AÑO	9	5	5	3	10	4
MORTALIDAD MACHOS 1 A 3 AÑOS %	1	8	0			
MORATALIDAD	1	2	0			
HEMBRAS 1 A 3 AÑOS %						
MORTALIDAD VACAS %	1	1	0	1	2	2
MORTALIDAD TOROS %	0		0			
VENTA NOVILLAS %	50		10	22	30	15
VENTA VACAS %	20		0	13	29	20
VENTA NOVILLOS %	93		0	84	63	15
VENTA TOROS %	21		0	25	25	13
COMPRA NOVILLAS %	11		6			
COMPRA VACAS %	1		5		1	
COMPRA NOVILLOS %	10		0			
COMPRA TOROS	10		0		38	1
PESO CORPORAL/KG						
HEMBRAS 6 MESES	98		108	94	78	157
HEMBRAS 1 AÑO	162	136	164	133	170	214
HEMBRAS 2 AÑOS	317	262		261	278	364
PRIMER PARTO	396	327			375	463
3 O MAS PARTOS	454	420		375	441	497
MACHOS 6 MESES	111		151	90	87	179
MACHOS 1 AÑO	171	146	160	132	182	242
MACHOS 2 AÑOS	363			471	257	245
MACHOS 3 AÑOS	456					480

Tabla 2. Ganancia de peso en novillas; relación novilla/vaca; capacidad de carga en cuatro hatos de la microrregión Magdalena Medio Caldense, municipio de La Dorada 1998

Código Hato	Ganancia DIA/kg./novillas	Relación Novilla/vaca	Capacidad de carga (UGG/ha)
02	0.397	0.5	(783Kg) 1.56
03	0.363	0.84	(410Kg) 82
06	0.291	1.94	(550Kg) 1.10
07			
08	0.365	0.98	(575Kg) 1.15

Tabla 3. Márgenes brutos por vaca, novillas, novillos y por hectárea de siete fincas de la microrregión Magdalena Medio Caldense, municipio La Dorada 1998

CÓDIGO HATO	MARGEN BRUTO NOVILLAS	MARGEN BRUTO /HA/NOVILLAS	MARGEN BRUTO / NOVILLOS	MARGEN BRUTO /ha./NOVILLOS	MARGEN BRUTO ACAS	MARGEN BRUTO/HA/ VACAS
01					491.000	716.000
02	54.000	249.000			513.000	750.000
03					614.000	436.000
05					500.000	460.000
06	17.000	24.000			664.000	413.000
07					487.000	452.000
08	39.000	124.000	136.000	174.000	203.000	249.000

Tabla 4. Costo kg/novilla ; costo producción lt/leche ; costo variable lt/leche ; punto de equilibrio lt/leche en cuatro hatos de la microrregión Magdalena Medio Caldense, municipio de La Dorada 1998

Código Hato	Costo kg./novilla	Costos Producción lt/leche	Costo Variable lt/leche	Punto de Equilibrio lt
02	950.3	103	29	35.348
03	1.737	153	77	35.639
06	1.134	200	37	53.157
08	1.605	318	158	158.618

Tabla 5. Utilidad bruta para vacas, novillas y novillos - 1998

Código Hato	Vacas	Novillas	Novillos
01	0.53		
02	0.63	0.12	
03	0.58		
05	0.52		
06	0.65	0.31	
07	0.44		
08	0.22	0.15	0.55

Tabla 6. Margen bruto de vacas doble propósito un ható (bm-01) Bajo Magdalena, municipio de Plato - 1997

Ingresos	\$ (000)		\$ (000)
Venta de animales	11.275		
Venta de queso	28.981		
Venta interna terneras a 1 año	5.850	(n=39)	
Total Ingresos :	<u>51.386</u>		
Inventario final	65.190	(A) Subtotal \$	111.296
EGRESOS :			
Baños	280		
Cuajos	192		
Drogas	862		
Sal	243		
Compra animales	7.525		
Mano de obra ordeño	4.360		
Vacunas	315		
Concentrados	600		
Compra interna novillas al parto	9.100	(n-26)	
Coso de Forraje (70%)	3.708		
TOTAL EGRESOS			
	27.184		
Inventario Inicial	<u>50.180</u>	(B) Subtotal	\$ 77.364
MARGEN BRUTO: (A)			
Ingresos-			39.212
B) Egresos			
MARGEN BRUTO/CABEZA			356
(n=110 vacas)			
MARGEN BRUTO/PASTO			327
(120 ha)			

6. NUEVO ENFOQUE DEL PROYECTO :

El énfasis futuro del proyecto se realizará en los hatos modales que resulten de los trabajos regionales sobre Caracterización de los sistemas de producción pecuarios. Sus resultados tendrán una mayor inferencia en los universos locales y regionales, ahorrando tiempo y recursos.

Los datos modales serán estudiados en profundidad en sus aspectos técnicos, económicos y financieros ; la resultante de los análisis servirá para evaluar el impacto de los productos o proyectos que adelanta el Plan de modernización tecnológica de la Ganadería en las microregiones.

La información permitirá a las entidades de investigación y transferencia pecuaria, afinar la problemática para nuevos proyectos. Los datos permitirán el inicio e la red local, regional y nacional de referencia tecnológica de los diferentes sistemas de producción pecuaria nacional. El proyecto cuenta con la colaboración del programa de socioeconomía en Tibaitatá.