LA GESTION EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA PRODUCCION EFICIENTE EN LAS EXPLOTACIONES GANADERAS

Humberto Mahecha B.

La mayoría de las autoridades mundiales en el campo de los alimentos están de acuerdo en afirmar que la producción ganadera conservará su importancia en el futuro, basados en las siguientes premisas:

- Los requerimientos de alimentos de la población humana mundial se multiplica rápidamente.
- Los alimentos provenientes de los animales poseen un alto valor nutritivo y cualidades especiales.
- La capacidad que tienen los animales para transformar los alimentos que consumen en alimentos comestibles para los seres humanos.
- El papel que desempeñan los animales en el mantenimiento de la fertilidad de los suelos y la conservación del agua.

De otra parte la ganadería vacuna en nuestro continente tiene una mayor importancia socioeconómica que en las demás regiones en desarrollo, por lo cual el sector ganadero se constituye en la parte más importante de la política agropecuaria y en el desarrollo de los países de la región.

En la mayoría de los países en desarrollo, la actividad ganadera ha sido manejada en forma tradicional que ha operado por cientos de años, generando desperdicios de recursos físicos, humanos y de capital. Estas perdidas se han visto reflejadas en las bajas producciones por unidad de superficie y pérdidas para el propio ganadero, lo cual redunda en el detrimento de la economía nacional. Si a esto se le suman las condiciones económicas y de seguridad en que nos hemos visto enfrentados últimamente, se podrían concluir que se necesitan varios elementos para hacer más eficiente la actividad:

1. Herramientas de manejo diferente.
2. Nuevas técnicas y metodología de análisis técnico-económico.
3. Acceder a los nuevos canales de información (mercados, precios y tendencias).
4. Conocer profundamente la estructura técnica, financiera y económica de la explotación.

Dentro de este proceso de modernización de la actividad, existe una herramienta que facilita los elementos anteriormente expuestos, que se conoce con el nombre de Gestión Empresarial. A continuación se presentan los conceptos básicos para que sean aplicados como herramientas útiles en el desarrollo de las empresas agropecuarias[1].

1. Ganadero Llanos Orientales. Villavicencio, Meta. Conferencia presentada en la Asamblea de Evaluación del Comité de la Modernización De La Ganadería.

El registro, herramienta indispensable en la toma de decisiones en la empresa ganadera

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Todo ganadero debe comenzar el manejo de su explotación determinando primero cuales son los objetivos que quiere de está. Producir?, obtener beneficios intangibles como recreación o placer?, generar status a partir de la tenencia de tierras?, o simplemente ser un productor que quiere vivir de la actividad, mantenerse en esta y adicionalmente crecer y reinvertir en la misma. Este es el punto de partida para generar la ADMINISTRACION de cualquier empresa agropecuaria.

Antes de convertirse en GERENTES O ADMINISTRADORES de las explotaciones, se debe saber cual es el perfil del ganadero. El medio, la ciencia y la tecnología están forzando al sector a que los productores sean modernos, capaces, productivos y eficientes.

Lo primero que se debe proponer en la administración, so los objetivos, que se clasifican en: GENERALES (sociales, económicos, status), FINANCIEROS (ingresos, reducir endeudamiento), PRODUCTIVOS (aumentar capacidad de carga) y TECNICOS (reducir suplementación).

Una vez se han determinado los objetivos, lo que viene es establecer cómo se van a lograr. El cómo, cuando, dónde y para qué, conducen a buscar los métodos, las herramientas y las técnicas. Por su parte el cuánto cuesta, se basa en los presupuestos técnicos y financieros. Es aquí donde comienza el proceso de planificación.

No puede haber una administración eficiente de una empresa si no se llevan registros de producción, contables, de animales, de inventarios etc... y es precisamente aquí donde surge la necesidad de una herramienta básica como es el MONITOREO para ejercer la gestión empresarial de la explotación.

Con el monitoreo, se puede desarrollar un método claro y uniforme para:

- Buscar datos
- Analizarlos
- Correlacionarlos
- Tomar decisiones
- Generar utilidades

El punto más difícil en el manejo de cualquier empresa ganadera, tiene que ver con la toma de DECISIONES, pues aquí se determinan los logros y resultados o los fracasos obtenidos, a varios niveles y a diferentes escalas. Existen decisiones a corto, mediano y

GANADERO MODERNO

Antes que todo debe ser un híbrido entre capitalista, agrónomo, genetista, veterinario, zootecnista , ingeniero y una especie de economista de si mismo, además de ser un rudo individualista con una gran fortaleza física, dispuesto a pasarse varias horas diarias sobre un caballo, o a pie revisando sus ganados en los potreros, o por lo menos dos veces al día en un establo para luego en reposo editar y analizar sus datos en un computador, lo que le dará las herramientas necesarias para ejercer la administración de su explotación

largo plazo. Es común dejar la toma de decisiones al libre pensamiento y ejecución de personas sin la formación y responsabilidad adecuada, generando las fallas que a menudo se observan en las explotaciones.

La condición más importante en la toma de decisiones, es la información que se requiere para que se ejecute. Una información oportuna, de calidad y veraz hará un proceso más direccionado. Si por el contrario se toman decisiones sin conocimiento y escudado en supuestos,se llegará más rápido a la incertidumbre en el manejo de la empresa.

EL PROCESO DE GESTION EMPRESARIAL

Objetivos → Planificación → Decisiones → Control

El Control permite hacerle un seguimiento a los resultados obtenidos contra los presupuestados:

- Se obtuvieron los resultados esperados?
- De qué forma y en qué magnitud se obtuvieron?
- Al no obtener las metas propuestas, qué sucedió?

Tener objetivos claros, planificar los resultados, tomar las decisiones y ejecutar los planes, y posteriormente establecer el control, son los procesos que se deben aplicar al proceso de GESTION EMPRESARIAL.

SISTEMAS CONTABLES DE LA EXPLOTACION

Los sistemas contables son indispensables para ejercer la gestión empresarial por que:

- Miden la situación financiera de la empresa en un periodo determinado.
- Analizan el desarrollo de la empresa.
- Sirven de base para el cálculo en el proceso de pago de impuestos.
- Ayudan en la elaboración de planes futuros.
- Determinan los costos de producción de los productos (carne, leche, etc).
- Determinan si las actividades productivas de la explotación generan perdidas o ganancias.

COSTOS: SU CLASIFICACION Y DEFINICION

Lo primero que se debe hacer con los costos dentro de las explotaciones ganaderas se resume en los siguientes puntos :

1. Definir si causan desembolso físico de dinero o no.
2. Si lo causan, determinar que tipo de costo es.
3. Clasificarlos en estos tres grupos:
   - Costos Variables.
   - Costos Fijos.
   - Costos de Inversión.

COSTOS VARIABLES

Son los costos directos o de producción, varían de acuerdo al tamaño de la empresa y determinan el nivel de producción.

COSTOS VARIABLES EN LAS EXPLOTACIONES GANADERAS

DE ALIMENTACION	DE FORRAJE
Sal	Semillas
Suplementos	Fertilizantes
Concentrados	Alquiler de maquinaria
Melaza	Herbicidas
Harinas de molinería	Jornales
Tortasc	Cercas
Siloso	Otros
Henos	
SANIDAD	**OTROS**
Veterinarios	Inseminación artificial.
Vacunas	Otros
Drogas	
Baños	

COSTOS FIJOS

También se conocen como costos indirectos o generales. No se pueden asignar a una actividad específica y no varían con el nivel de producción o cambios incurridos dentro de la empresa. Se mantienen estables así la producción aumente o disminuya. Estos pueden ser desembolsables y no desembolsables.

Los no desembolsables así no causen desembolso físico de dinero, se deben cargar a los análisis financieros como son la mano de obra familiar, la depreciación y otros.

COSTOS FIJOS EN LAS EXPLOTACIONES GANADERAS

PERSONAL	MANTENIMIENTO
Nómina	Reparaciones generales
Parafiscales	Reparaciones locativas
Seguro social	Repuestos
Prestaciones sociales	Otros
Aportes	Combustibles
Mano de obra familiar	
SERVICIOS	OTROS
Arriendos	Impuestos
Agua	Intereses financieros
Luz	Depreciación
Teléfono	Seguros

COSTOS DE CAPITAL O INVERSION

Sus beneficios se observan a largo plazo, por lo tanto no se tienen encuenta para los análisis de rentabilidad, aunque si pueden ser atribuibles a una actividad específica, ya que pueden mejorar directamente los niveles de producción. Son de gran importancia porque aumentan los niveles de eficiencia de las actividades productivas y se ve claramente como incrementan el valor patrimonial de la explotación.

Algunos ejemplos de costos de inversión son :

- Nuevas Instalaciones
- Compra de Maquinaria
- Adecuación de terrenos
- Compra de Animales
- Nuevos Cultivos

INGRESOS EN LA PRODUCCION PECUARIA

Igual que con los costos hay que clasificarlos de forma tal que pueda ser analizados y se definen como los valores totales del resultado de la una actividad o de todo un sistema de explotación (Finca) y puede ser de tres formas:

1. Ventas como resultado directo de la producción y que se mercadean directamente, poseen un precio en el mercado y se recibe dinero por ellos : leche, carne, animales, cultivos, alquiler de tierras, alquiler de maquinaria.

2. Autoconsumo productos consumidos dentro de la explotación, pero en su producción se ha incurrido en costos. Ejemplos de autoconsumo, como la leche para consumo familiar, para trabajadores, consumo interno de animales o productos de la explotación. La mejor forma de evaluarlos es aplicar el precio como si se vendieran en el mercado.

3. Transferencia intercambio de animales dentro de grupos de edades o actividades definidas dentro de la finca. Por ejemplo : una novilla da su primer parto, la actividad vacas de cría compra a la actividad de novillas este animal,y a su vez la actividad novillas vende a la actividad vacas de cría este mismo animal.

ANALISIS FINANCIERO A NIVEL FINCA

Las herramientas más comunes utilizadas en el análisis financiero a nivel de finca son:

a. Margen Bruto /hectárea
b. Participación porcentual de costos variables
c. Margen Neto /hectárea
d. Participación porcentual de costos fijos
e. Costos de producción de un litro de leche
f. Costos de producción de un kilo de carne
g. Estado de pérdidas y ganancias y rentabilidad de la explotación.

MARGEN BRUTO

Esta definido como la diferencia de los ingresos y los costos variables de una actividad específica, expresado por unidades de producción (hectárea, fanegada, cabeza de ganado, UGG). El margen bruto mide financieramente la eficiencia de los ingresos con los costos en cada actividad (cría, levante, ceba) y a su vez mide el ciclo de producción de la misma . El mercado de productos, el manejo de parámetros técnicos y otros, también se están midiendo con el análisis. Este análisis tiene las siguientes características:

- El margen bruto no es un concepto de rentabilidad, porque esta expresado sin tener en cuenta los costos fijos.
- Difieren de acuerdo a la época del año por las diferencias en niveles de producción, de precios etc...
- Varían con las diferencias de precios de los insumos, debido a diversos factores como la fertilidad, presencia de enfermedades etc..

MARGEN NETO

El margen neto de una actividad o empresa es su margen bruto menos una proporción de los costos fijos.

De este cálculo se excluyen costos fijos como mayordomía, mano de obra general, depreciación, reparaciones generales, servicios. Se incluyen costos fijos como mano de obra específica, costos específicos de maquinaria, combustible, mantenimientos específicos, intereses por préstamos para compra de ganado.

COSTOS DE PRODUCCION DE UN LITRO DE LECHE

Esta dado por la sumatoria de los costos variables, los costos de forraje, los costos fijos asignables, dividido por el total de litros producidos en el periodo así:

TOTAL COSTOS VARIABLES (TCV)	= $ 0.00
TOTAL COSTOS DE FORRAJE (TCF)	= $ 0.00
TOT. COSTOS FIJOS ASIGNABLES (TCFA)	= $ 0.00
TOTAL LITROS PRODUCIDOS	= # LTS

(TCV)+(TCF)+(TCFA)/ #LTS = COSTO DE PRODUCCION / LITRO

COSTO DE PRODUCCION DE UN KILO DE CARNE

Esta dado por la sumatoria de los costos variables, los costos del forraje, los costos fijos asignables, dividido por la cantidad de kilos de carne producidos en el periodo.

TOTAL COSTOS VARIABLES(TCV)	=$00.0
TOTAL COSTOS FORRAJE(TCF)	=$00.0
TOT. COSTOS FIJOS ASIGNABLES(TCFA)	=$00.0
TOTAL KILOS PRODUCIDOS	=#KILOS

(TCV)+(TCF)+(TCFA) / # KILOS=COSTO PRODUCCION /KILO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Permite observar la explotación como un todo, evalúa como fue el comportamiento financiero de la empresa al finalizar un periodo de evaluación, se calcula reuniendo todos los ingresos y egresos de la explotación, y evaluando los inventarios inicial y final al momento de realizarlo.

Esta es la técnica de análisis más cercana a la rentabilidad. Reúne el total de los ingresos y egresos incurridos en la producción. Evalúa la finca como unidad homogénea. Realiza el balance final entre ingresos y egresos tomando todos los costos que ocasionan las diferentes actividades.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Análisis de Rentabilidad

APERTURA DE AVALUO	CIERRE DE AVALUO
Inventario ganadero No. animales al comienzo	Inventario ganadero No. animales al final del periodo
EGRESOS	**INGRESOS**
Costos variables Compra de ganado Costos fijos Egresos Otros	Producción (ventas) Autoconsumo Subsidios Otros ingresos
SUBTOTAL(A)	SUBTOTAL(B)

Estado De Pérdidas y Ganancias = A-B

MONITOREO DE LA RENTABILIDAD

Se debe hacer tan pronto finaliza la cosecha y es vendida, o el ganado es sacado de la finca. Todo productor debe considerar su explotación como una empresa que debe generar utilidades. Para esto debe conocer cuánto le cuesta lo que produce y si el precio que recibe le permite obtener utilidades.

Como puede verse, esta es una forma aproximada y sencilla de lo que constituye la administración gerencial de las explotaciones ganaderas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Introducción a la Administración de Empresas Agropecuarias. CICADEP. Unisalle Bogotá.

Introducción al Análisis Económico de las Empresas Pecuarias. Proyecto Colombo-Aleman CORPOICA-GTZ

Herramientas Prácticas para la Administración y el Análisis Financiero de Empresas Pecuarias. Seminario CICADEP Bogotá.

Dr. Ernesto Reyes Montoya. MV. MSc. Administración de Empresas Agropecuarias. Director Ejecutivo Fundación CICADEP.