

La Gestión en el predio ganadero, algunas ideas prácticas

Ing. Agr. M.Sc. Carlos Molina
Plan Agropecuario

En los últimos años, el negocio de la ganadería se ha vuelto más complejo, debido a una mayor interacción de factores externos e internos a las empresas. Este hecho, exige como condición indispensable de sobrevivencia y competencia que los productores adopten nuevas formas de desarrollar su actividad.

Los productores viven a diario el impacto de esos cambios. Los cambios tecnológicos no se pueden procesar si las empresas no tienen el conocimiento y el equilibrio financiero para hacerlo, y para ello es necesario instrumentar herramientas de control, presupuestación y planificación, que permitan tomar decisiones.

La Gestión no es otra cosa que la mejora en los niveles de decisión. Gestión es acción y para ello se necesita mejorar el conocimiento que se tiene de las empresas.

En este material compartiremos algunos elementos teóricos, que combinados con el valioso conocimiento de productores, pretenden contribuir con la mejora de la gestión global del predio y por lo tanto, de los resultados que se obtengan del mismo.

Un aspecto clave: la evaluación

Evaluar es valorar la relación entre determinado producto o resultado obtenido, el proceso que desarrollamos para alcanzarlo y los objetivos que nos habíamos propuesto.

¿Por qué es importante evaluar?

Si no evaluamos no aprendemos.

La evaluación nos permite conocer en qué medida, cada una de las estrategias aplicadas, cumplió o no con lo propuesto.

Para que una evaluación sea útil debe de hacerse con datos concretos.

El "a ojo", el "más o menos" y el "me parece" deben erradicarse de la Gestión del predio.

- Si no medimos, no evaluamos en forma correcta
- Si no evaluamos correctamente, no aprendemos
- Si no aprendemos, repetimos los errores
- Si repetimos los errores, los resultados prediales no mejoran

El insumo clave para poder evaluar correctamente, es la información.

Es suicida manejar una empresa ganadera sin la información necesaria, pero ¿qué información es necesaria?

Necesitamos la información que nos permita aclarar las dudas que frecuentemente se nos plantean y por lo tanto, nos permita tomar decisiones correctamente.

Las preguntas más frecuentes que los productores se hacen respecto a sus predios son:

- ¿Cómo me estará yendo?
- ¿Cuánto dinero estoy obteniendo?
- ¿Estoy conforme con esa cantidad?
- ¿me permite mantener a la familia?
- ¿Y el arrendamiento? ¿lo puedo se-

guir pagando?

• ¿Es posible que el año próximo pueda cubrir los gastos de los estudios de los hijos en el pueblo?

• ¿De dónde sale ese dinero? ¿Es dinero de la producción?

• ¿Cómo hago para llegar a la próxima venta de hacienda?

• ¿Cuánta carne estoy produciendo?

• ¿Cuántos terneros marqué? ¿Cuánto pesaron? ¿A cuánto los vendí?

• ¿Cuántos corderos señalé? ¿Cuánta lana?

• ¿Cómo evoluciona el stock de animales?

• ¿Cómo está el campo? ¿Qué pasará si aumento la carga? ¿Me alcanzará el pasto?

• ¿Mantengo el manejo sanitario que hago? ¿Debo cambiar los medicamentos utilizados?

• ¿A dónde va el dinero? ¿A pagar costos del predio? ¿A cubrir los gastos familiares?

Estas son sólo algunas de las muchísimas preguntas que los productores y sus familias se hacen respecto al predio y su funcionamiento, y las mismas condicionan las decisiones de manejo de los rodeos, de manejo de las pasturas, de adopción de tecnologías, de administración económica y financiera, de organización de los recursos humanos. Dar respuestas adecuadas y tomar decisiones correctas requiere contar con información.

¿Qué significa contar con información?

Contar con información significa disponer de datos objetivos y analizados, en el momento oportuno y en cantidad suficiente para ayudar a la correcta toma de decisiones que oriente la marcha del predio hacia el logro de los

objetivos.

Analicemos esta afirmación con más detenimiento...

Datos ciertos: de poco sirven los datos de memoria, de almanaque, de cuaderno o de un vecino, si no se cuenta con datos objetivos del propio predio..

En el momento oportuno: significa contar con ellos en el momento que debemos tomar la decisión. Mucho tiempo antes no es necesario, tiempo después es de poca utilidad.

En cantidad suficiente: no es necesario información en exceso, tampoco es suficiente poca información. La poca información limita la toma de decisiones. Los datos aislados, sin ningún tipo de análisis, no son información de utilidad para la toma de decisiones.

Ayuda para la toma de decisiones: la información generada debe dar respuesta a las preguntas que nos hacemos a la hora de tomar las decisiones.

Que oriente la marcha del predio: la información debe permitirnos conocer cuál es la dirección de la empresa, qué resultados vamos logrando y cuáles no, de manera de poder realizar los cambios y correcciones necesarias.

¿Qué tipo de información necesito?

Es necesario contar tanto con información interna del predio, como externa al mismo.

La información interna debemos generarla nosotros mismos, "capturando" los datos que se van originando en el predio y transformándolos en información.

Con la información generada debemos lograr tener un conocimiento objetivo del funcionamiento y de los rendimientos del predio. Esta idea podemos asimilarla al tablero de un automóvil, el cual nos indica con objetividad que está pasando en sus distintos componentes.

El primer paso para generar información es la captura de los datos. En el predio se suceden hechos productivos (físicos) y hechos económicos, y estos hechos generan datos (cantidad de cabezas, cantidad de hectáreas,

nacimientos, muertes, ventas, compras, pagos, cobros, etc.). Estos datos "capturados" deben transformarse en registros, para luego generar la información necesaria.

Los hechos productivos (físicos) nos permiten generar los registros físicos, necesarios para poder conocer los rendimientos y la eficiencia desde el punto de vista productivo del predio.

Por su parte, los hechos económicos-financieros permiten generar los registros económicos y también los financieros, que posibilitarán conocer los resultados desde el punto de vista del dinero.

Se debe mantener un equilibrio razonable entre la cantidad de información mínima necesaria que se manejará y la simplicidad de los mecanismos de captura de datos y elaboración de la información.

La información necesaria dependerá de la complejidad e intensidad en el uso de recursos del predio. A medida que los sistemas productivos se vuelven más complejos, el nivel de información necesaria para la toma de decisiones se incrementa.

¿Cómo generamos la información predial necesaria?

El inicio del proceso de "generación de información para decidir mejor" comienza en el campo. La captura de los datos que se van generando con diferente frecuencia (diariamente, semanalmente, mensualmente, etc.) es una de las claves para producir información.

Es necesario adoptar una rutina de "asiento de los datos" que deberá determinarla cada uno, de acuerdo a la realidad de cada predio. Tanto el dónde (en que soporte), como el cuándo, será definido en cada situación predial, teniendo en cuenta las características de cada sistema productivo.

Es necesario que exista una persona responsable, que podrá ser el capataz, el encargado, el mismo productor, o alguien de la familia que lidere este proceso de captura y asiento de los datos.

En primer lugar, es necesario separar los datos productivos (físicos, vin-

culados al rodeo, majada y a los potreros) de los económicos (compras y ventas, pagos y cobros de productos, de insumos y/o servicios).

Datos físicos y productivos

Los datos físicos y productivos, en general, son capturados a nivel de campo y registrados en libretas de campo, almanaques, cuadernos, etc. Nos referimos aquí a los eventos relacionados con los animales (nacimientos, muertes, consumos, ventas, compras, cambios de potreros, etc.)

Para el registro de los datos relacionados con el movimiento de los animales (nacimientos, muertes, cambios de categoría, compras y ventas, consumos, etc.) existen formularios oficiales (Planillas de contralor interno-MGAP-DGSG), los cuales, por lo general equivocadamente, son completados al cierre del ejercicio anual (julio de cada año).

También para el registro de los medicamentos suministrados y manejos sanitarios realizados existe un formulario obligatorio oficial denominado "Planilla de control sanitario-MGAP-DGSG".

Estas planillas oficiales son un muy buen soporte para registrar, y ofrecen información que posibilita realizar un adecuado control y análisis de los movimientos, existencias y motivos de los cambios que ocurren en los stocks bovinos, ovinos y también de los yeguarizos del predio.

En lo relacionado con el manejo sanitario, también el formulario oficial permite elaborar información que posibilita el análisis de las decisiones tomadas en esta área de significativa importancia en el manejo predial.

En síntesis, más allá del soporte que se utilice, los registros físicos necesarios serían:

- Registro de stock por categoría.
- Registro de movimientos de hacienda y de manejos de rodeo en el campo (por potrero, por categoría).
- Registro de las mortandades, nacimientos, compras, ventas, consumos por categoría.
- Registro de evolución del estado

reproductivo del rodeo por categoría de hembras.

- Registro de evolución de ganancias de peso del rodeo.
- Registro de manejos, suministro de medicamentos y tratamientos sanitarios realizados por categoría.
- Registro de suministro de suplementos por categoría.
- Registro del uso de la superficie de pastoreo ganadera.

La frecuencia de registración dependerá de cada situación particular, no obstante, a priori, parece adecuada la registración quincenal.

El formato de "planilla" dependerá de cada situación, y existen tantos formatos posibles como productores ganaderos.

A título de ejemplo, un estilo de planilla que puede utilizarse para el control del stock vacuno y de los movimientos por potreros es el siguiente: Ver Tabla 1

Esta planilla se completa fácilmente con los datos que se capturan a nivel de campo o en los bretes, cuando se realizan diversos manejos del ganado y el conteo de los mismos, en las muy comúnmente utilizadas libretas de campo (en general, del tamaño del bolsillo de la camisa).

Completándola con la frecuencia que cada uno decida, esta planilla es de gran utilidad para la generación de la información vinculada al stock vacuno y lanar y sus movimientos. A partir de ella también es posible controlar el uso de los potreros, en lo relacionado a tiempos de uso y tiempos de descanso y a la cantidad de animales por categoría que pastorearon los mismos.

Datos económicos y financieros

En el caso de los datos económicos y financieros, el esfuerzo también debe centrarse en capturarlos en el momento en que se generan. Por ello es importante conservar adecuadamente la documentación que los respalda. La conservación de las boletas, facturas, notas de pedido, etc., es de vital importancia para la elaboración de información objetiva y completa que apoye la toma de decisiones.

Para registrar este tipo de datos, es

Tabla 1.

POTRERO NUMERO ...	Fecha (mensual, quincenal, semanal, etc.)			
	Inicio	Entradas	Salidas	Final
Toros				
Vacas de cría				
Vaquillonas + de 2 años				
Vaquillonas 1-2 años				
Terneras				
Novillos + 3 años				
Novillos 2-3 años				
Novillos 1-2 años				
Terneros				
Vacas de invernada				
Nacimientos				
Muertes				

posible que el responsable del asiento periódico de los mismos (registración) sea el propio titular del predio o algún integrante de la familia, debido a que en general, el manejo de esta área de la empresa no es delegado al capataz o al encargado. No queremos decir con esto que los mismos no estén capacitados para ello, sino que el productor y familia por lo general, se reservan el manejo de esta área de elevada sensibilidad, tanto desde el punto de vista productivo como familiar.

El soporte utilizado a nivel predial para la registración es también muy variado, desde un simple cuaderno hasta una planilla electrónica, pasando por la Carpeta Verde del Plan Agropecuario.

Los registros económicos-financieros necesarios serían:

- Registro mensual de los gastos efectuados
- Registro mensual de los ingresos percibidos

El primer paso para obtener información objetiva a partir de los registros económicos-financieros, es la clasificación de los mismos por área específica de gastos. Esto no es otra cosa que generar un "plan de cuentas" para el predio. Este "plan de cuentas" tiene como primer objetivo la organi-

zación de los registros de ingresos y egresos económicos del predio. El segundo objetivo del mismo es la generación de información para la toma de decisiones con un énfasis técnico-agronómico y no con un énfasis contable.

La información que se genera debe permitir el uso (por parte del productor y/o del asesor) de herramientas de gestión del estilo de: análisis de márgenes, presupuestos financieros, evaluación al cierre del ejercicio, etc.

Para implementar la registración necesaria se deben separar claramente los ingresos de los egresos. Es fundamental que los sucesos se registren de forma cronológica.

Una herramienta muy adecuada para la registración es la Carpeta Verde del Plan Agropecuario. Esta herramienta, tanto en su formato papel como en el digital, posibilita el asiento cronológico de los sucesos que van aconteciendo en el predio

El "plan de cuentas" que está definido en la Carpeta Verde es muy sencillo.

Los ingresos se discriminan en: venta de hacienda, venta de productos, venta de activos, créditos recibidos, otros ingresos y aportes extraprediales.

Por su parte, los egresos se clasifican en: compras de hacienda,

Tabla 2

Fecha	Tipo de cambio \$/US\$	Venta hacienda			Venta productos			Otros ingresos
		vacunos	lanares	otros	lana	cueros	otros	
2 julio	22.65	5.500						
5 julio	22.70					25		
12 julio	22.70							330
28 julio	22.80		2.100					

Tabla 3

Fecha	Tipo de cambio \$/US\$	Compra hacienda			Mano obra			Impuestos
		vacunos	lanares	otros	sueldos y jornales	comestibles	leyessociales	
4 julio	22.65	1.000			1.450			240
10 julio	22.70					850		
20 julio	22.70						350	
29 julio	22.80			250				

impuestos, sanidad, cultivos y pasturas, maquinaria y vehículos, pago de arrendamiento, servicios contratados, gastos de administración, otros gastos de estructura, inversiones, otros gastos y servicio de deuda.

Sólo a título de ejemplo, para los ingresos: Ver tabla 2 y para los egresos: Tabla 3.

Al final de cada mes, es posible sumar los totales por cada cuenta. Se genera así información con frecuencia mensual para el control y también información de suma utilidad para la realización de presupuestos financieros (planificación).

Tanto el plan de cuentas como la implementación de la registración serán diferentes entre predios ganaderos. Pero lo relevante es que permitan generar la información objetiva necesaria para realizar un adecuado control del funcionamiento de la empresa, identificar áreas de mejora y tomar decisiones acertadas, de acuerdo a la situación predial.

Es recomendable que la registración de los hechos se realice en el momento que el dinero entra o sale de la caja. Es decir, los ingresos se registran en el momento en que son efectivamente cobrados y los egresos en el momento en que son efectivamente pagados.

La planificación financiera, una herramienta muy potente

La información generada por nosotros mismos posee gran utilidad y no sólo puede utilizarse para el control de lo sucedido. Una de las utilidades de mayor relevancia es el uso de la información para planificar financieramente el predio. Planificar financieramente no es otra cosa que conocer con determinada anticipación (3, 4 o 6 meses) las necesidades de la caja. Conocer estas necesidades con cierta antelación, nos permite estar preparados frente a posibles momentos de falta de dinero en efectivo y tomar decisiones oportunas para resolver el problema con tiempo.

Se deben determinar las necesidades de DINERO que se van a tener en los próximos meses (3 meses, por ejemplo). Cuánto será el monto de dinero necesario para los gastos de la familia, para los gastos de funcionamiento generales del campo, para el pago de BPS, del arrendamiento, la patente de la camioneta, la planilla de la contribución, etc. Esta información surge del conocimiento que se tiene del predio, pero también de la información interna que se ha venido elaborando. Revisar los registros y la información disponible a partir del "plan de cuen-

tas" de los meses anteriores, nos permite determinar con adecuado nivel de acierto las necesidades de dinero para los distintos "rubros" en los próximos meses.

De la misma manera, es necesario determinar las posibles entradas de DINERO, a partir de la forma de producir, de la estrategia de ventas y del número, categoría y estado de los animales, tanto vacunos como lanares existentes en el campo.

Una vez identificadas las necesidades y las entradas de dinero previstas, y realizada la comparación entre las mismas, se tomarán las decisiones que se entiendan más convenientes (solicitud de prórroga de ciertos pagos, adelantos de dinero sobre ventas futuras, anticipo de ventas, realizar lo planificado estrictamente, etc.).

Este procedimiento, denominado planificación financiera no asegura el éxito, ni tampoco que vaya a sobrar dinero, no obstante, permite tener una aproximación a lo que es posible que suceda, con una debida anticipación, elemento central en la gestión del área financiera de un predio ganadero.

Se presenta un ejemplo de cuadro utilizable para la realización de la planificación financiera del predio: Tabla 4

El saldo previsto acumulado se

Entradas previstas (\$ o US\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Venta de vacunos			
Venta de lanares			
Ventas de lana			
Ventas de otros productos (cueros, leña, etc.)			
Adelantos de ventas			
Sueldos extraprediales			
Jubilaciones			
Dinero en el bolsillo			
Otras entradas de dinero			
Total Entradas previstas			
Salidas previstas (\$ o US\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Gastos familiares			
Comestibles			
Compras de vacunos			
Compras de lanares			
Gastos sanidad vacunos			
Gastos sanidad lanares			
Sueldos, jornales			
BPS			
Contribución rural			
Patente camioneta, moto, etc.			
Combustibles			
Pago de renta del campo			
Otras salidas de dinero			
Imprevistos			
Pago de cuentas anteriores			
Total Salidas previstas			
Resultados previstos (\$ o US\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Total entradas previstas			
Total salidas previstas			
Saldo previsto mensual			
Saldo previsto acumulado			

calcula como el saldo del mes actual más el saldo del mes anterior. Es con este valor que funciona el bolsillo de los productores y no con el saldo del mes, como a veces se piensa. Por lo tanto, es de acuerdo al resultado del saldo acumulado que se deberán tomar las decisiones que se consideren convenientes, desde realizar estrictamente lo planificado, hasta realizar cambios importantes con el objetivo que el dinero disponible mensualmente permita el funcionamiento del predio y cubra las necesidades normales de la familia.

Síntesis

Es clara la importancia de tener y aplicar conocimientos en áreas relacionadas con el manejo de los animales y de las pasturas, para dirigir adecuadamente un predio ganadero. Pero también entendemos que es muy importante poseer y aplicar conocimientos que permitan el desarrollo de una adecuada "Gestión predial".

Bibliografía

Álvarez, J; Mezquita, C.; Molina, C; "Notas sobre Gestión de Empresas Ganaderas" Publicación de interés docente, Facultad de Agronomía, Montevideo, 1998.

Ravaglia, F.; "Manual de supervivencia para la empresa agropecuaria"; ISBN 987-43-0606-8, Argentina, 1999.

Rivera, C.; "Gestión y análisis de empresas agropecuarias"; Editorial Hemisferio Sur, Montevideo, 2008.

Este material fue realizado con apoyo del BID en el marco del Convenio Aplicación de Recursos para el Apoyo en la Ejecución de Líneas de Acción Conjunta, firmado entre MGAP-Programa Ganadero-Instituto Plan Agropecuario. ■