

**DESCRIPCIÓN DE GESTIÓN
EMPRESARIAL
DE LOS AGRUCULTORES PRODUCTIVOS
GRUPO MOLCO ALTO COMUNA DE
NUEVA IMPERIAL**

**Consultora:
Sociedad Pangueco Ltda.**

**Responsable:
Julián Pradenas Salazar.**

INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde a una síntesis de las acciones realizadas para identificar cuales son las falencias o debilidades administrativas y empresariales que posee el grupo de agricultores productivos de Molco de la comuna de Nueva Imperial, con el fin de proponer pautas de desarrollo para contribuir al incremento de la productividad de la ganadería que le permitan una mejorar su rentabilidad.

En lo que respecta a la metodología de trabajo, el estudio consideró inicialmente la revisión en terreno de sus estados financieros, contables administrativos y la evolución productiva. Para ello fue necesario diseñar un sistema de encuesta en un formato tipo, para obtener la información necesaria para realizar un diagnostico de su situación individual y general.

Los datos obtenidos y la experiencia del autor permiten considerar una selección de puntos de gran importancia que requieren cambios profundos en el grupo de productores, si es que ellos pretenden mantenerse en el tiempo y optimizar sus recursos. Este diagnostico precisa los inconvenientes más importantes y relevantes que requieren la mayor atención antes de la continuación de los otros puntos del proyecto.

Los productores de sector Molco son microempresas unipersonales, de la cual puede decirse que, estas empresas nacieron mayoritariamente como respuesta a la necesidad y urgencia de sus integrantes por resolver las situaciones de exclusión económica y social, al aprovechamiento de las tierras, al conocimiento obtenido por la experiencia, a herencias y sucesiones; más que como resultado de un proceso planificado y una evaluación previa y fundamentada de proyectos económicos rentables, o la libre elección de una alternativa laboral.

Es esta relación lo que explica toda su vida, cuyo sentido final parece estar a gusto de aquello que la naturaleza les dio (tierra e hijos) y expresado en términos económicos, en maximizar esa relación. Dicha relación determina el uso de la tierra para la alimentación familiar y del excedente de la producción una vez resuelta la relación producción – autoconsumo, en conjunto con la utilización de la fuerza de trabajo familiar en la propiedad y con la distribución de roles al interior de la familia.

En consecuencia, es el propio productor que decide la lógica del comportamiento económico de la familia y de sus relaciones con el exterior. Su esfuerzo se centra en elevar la calidad de vida de la familia aprovechando de la mejor manera posible la tierra en propiedad o usufructo (arriendos de predios o trabajos en media). Esto quiere decir que la producción no es un negocio, sino tan sólo un medio de desarrollo familiar. Por tanto, se minimizan riesgos, se tiende al ahorro, pero no a través de una institución financiera, sino que personal, para generar un fondo de reemplazo que permita la supervivencia durante los meses en que no se perciben ingresos y en lo posible manteniendo el capital que asegura la producción física y económica del productor. De esta forma se desvía totalmente el sentido empresarial y de gestión administrativa del productor limitándolo a no invertir ni a tomar mayores riesgos para aumentar su rentabilidad o para mejorar la producción existente.

Así, su fuerte es la producción y crianza bovina, las papas y plantaciones o servicios forestales. Pero en su mayoría son productores bovinos que están orientados a la crianza donde cuyo principal producto, es la producción de terneros al destete y para engorda. Al observar los 11 productores en general presentan bajos niveles productivos en relación a la cantidad de hectáreas que tienen y esto se debe que poseen un menor conocimiento tecnológico y de recursos, sumándose también una insuficiente capacitación. Tal es el caso de la inseminación artificial, que puede ser una alternativa a utilizar, ya que, puede reducir los costos si se realiza en conjunto, pero ellos nunca la han utilizado por desconocimiento de este sistema.

En relación a los sistemas de crianza de la ganadería, aunque en general son poseedores de una buena base genética debido a bajos índices de enfermedades o mutaciones, los niveles de producción de carne por hectárea y la carga animal son medianamente bajos, la calidad y persistencia de las praderas es muy reducida para las necesidades del ganado y la producción de terneros, vaquillas tiene un carácter de materia prima sin diferenciación que le resta posibilidades para optar a mercados de mayor valor.

De allí la necesidad de fomentar estrategias que incentiven la formalización de estos pequeños emprendimientos, como la asociatividad -que permite acceso a créditos, capacitación y tecnología- y el eslabonamiento productivo -que permite especialización y mayor eficiencia- y eliminar trabas operacionales, como la falta de créditos para negociar con proveedores de insumos.

En toda explotación pecuaria el objetivo central es lograr las máximas utilidades y estabilidad de estos microempresarios en el tiempo. Para ello, es necesario que se realice una buena capacitación en su gestión de administración de los recursos y se desarrolle social y económicamente a sus integrantes.

La administración de un predio implica realizar una serie de etapas con el propósito de lograr esos objetivos generales de la microempresa. Entre ellos se puede destacar la planificación, ejecución y control de un plan y su evaluación. La planificación consiste en decidir qué se hará en el predio, cómo lo hará y en qué momento. En esta etapa ya el agricultor necesita hacer uso de algunos registros como por ejemplo inventarios de los diferentes recursos que posee, tanto tecnológicos como productivos, por ejemplo; cantidad de cabezas de ganado, clasificación por tipo, peso promedio, etc. porque este el comienzo de la gestión empresarial. Durante este proceso el agricultor productivo debería comenzar con realizar su plan a través de presupuestos que le van a permitir ser más eficientes al momento de tomar decisiones y por ende mejorar su rentabilidad.

En la segunda etapa debe ejecutar lo planificado y revisar constantemente la forma en que se está cumpliendo lo planeado. Para llevar a cabo esta etapa debe utilizar nuevamente una serie de registros y controles, lo que permitirá tener una visión clara y actualizada de lo que está ocurriendo. Por ejemplo, pesos al destete, vacunación, desparasitación, periodo de gestación positiva o negativa, ciclos de encaste, partos, abortos, etc. A través de ellos podrá realizar las modificaciones que estime conveniente.

Finalmente, al cabo de un tiempo debe efectuar una evaluación de lo realizado y la forma como se hizo. En esta última etapa es importante chequear los registros y controles que se llevaron a cabo durante este período y, en definitiva, asumir su responsabilidad frente al éxito o fracaso de su empresa. A través de todo el proceso de administración descrito queda de manifiesto lo útil e indispensable que es llevar registros y controles para realizar una buena gestión, materia de la cual es el objetivo de este trabajo. Poder capacitarlos para que logren realizar un trabajo planificado, ordenado, que le permita tomar decisiones más adecuadas.

IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DE DEBILIDADES

Capacitación

Los productores carecen de capacitación en gestión o en áreas sustitutivas de conocimiento de producción y mercadeo. Los roles de trabajador, administrador, vendedor, cobrador, gestor y padre de familia por ejemplo, se superponen en lo cotidiano, disminuyendo su tiempo productivo y la eficiencia económica de la unidad productiva.

Esto quiere decir que para ellos la producción no es un negocio, sino tan sólo un medio de desarrollo familiar. Los ciclos de producción de estas unidades están estrechamente asociados a las necesidades básicas del productor y su familia, de esta forma concentra sus esfuerzos y la producción para la obtención de mayores recursos durante los meses de más gastos, como Marzo, Septiembre, Diciembre y para los periodos de reposición.

Por otro lado, presentan bajos niveles productivos si se toma en cuenta la relación a la cantidad de hectáreas que poseen y las cantidades producidas. Esto se debe principalmente porque poseen un menor conocimiento tecnológico y de recursos, sumándose también una insuficiente capacitación. Los sistemas de crianza de la ganadería aunque en general son poseedores de una buena base genética, (bajos índices de enfermedades o mutaciones) los niveles de producción de carne por hectárea y la carga animal son bajos, la calidad y persistencia de las praderas es muy reducida para las necesidades del ganado y la producción de terneros/vaquillas tiene un carácter de materia prima sin diferenciación que le resta posibilidades para optar a mercados de mayor valor. Además no se han instruido sobre la inseminación artificial que podría significar menores costos si se realizara en conjunto, en vez que mantener a un Toro. ***Este es uno de los puntos donde se requiere mayor apoyo técnico.***

Producción/Infraestructura

En la mayoría de los casos, la infraestructura y la cantidad de hectáreas que poseen los productores no esta siendo utilizada en su máxima capacidad. La capacidad de los establos no es al 100% y parte de las praderas son utilizadas para otros cultivos como las papas.

Además no se está logrando una constante rotación de animales. La producción solo ocurre por estacionalidades donde hay bastante trecho entre una y otra (una o dos veces al año) y no por ciclos de tiempo más cortos.

Poseen una baja proporción de superficie bajo cultivos y dentro de la superficie cubierta con praderas, estas corresponden en su mayoría a praderas naturales, las cuales no se fertilizan en su totalidad dejando hectárea no cultivadas generando una baja carga animal. Desde otro punto de vista, no están aprovechando al máximo este recurso. **Habría que determinar técnicamente el motivo y en lo posible corregirlo.**

En relación a la mano de obra el productor trabaja directamente en la unidad productiva y este trabajo no se ve representado a través de un salario mensual. Si ellos no pudieran realizar las actividades diarias y hubiera que pagar una mano de obra externa, los excedentes de la producción no alcanzarían para cubrir dicho gasto y por lo tanto no habría margen de ganancias, por lo que se recurre frecuentemente al trabajo de otros miembros del grupo familiar (familiares no remunerados), aunque eventualmente recurra al empleo de trabajadores asalariados pagando por día o por la temporada.

El aprovechamiento de las relaciones familiares y de amistad suele sustituir el precario acceso a los mecanismos de apoyo del estado o a sistemas limitados.

En cuanto a su forma de producción estas dependen de la oportunidad que se les presente, es decir que si en algún momento para alguno de ellos se les presenta lo que consideren “un buen negocio”, lo hacen y ya. Dicho de otra forma, la producción es improvisada sobre la marcha y no planificada. Esto lo explica la falta de un plan de trabajo mensual o anual y de gastos o presupuestos y que lo obliguen a no salirse de ese presupuesto para no alterar el plan productivo.

Insumos:

Operan con costos de mantenimiento para sus praderas sumamente altos y se abastecen de insumos en el mercado minorista donde los precios que pagan son superiores a los que obtendrían con mayoristas y si además compraran volúmenes mayores (se refiere a no comprar más que lo necesario, sino que comprar en conjunto)

La falta de acceso a fuentes de financiamiento para este mismo fin y la vulnerabilidad comercial, no les permite arriesgarse a mantener stock para otras temporadas o para aprovechar las compras a precios más bajos. Como consecuencia de lo anterior, estas unidades productivas se ven en la imposibilidad de acumular excedentes reinvertibles y por lo tanto, en la mayoría de las veces reproducen precariamente su existencia bovina.

Sus formas de vinculación, tanto a los mercados de factores de la producción como de productos los obligan a comprar a precios relativamente altos y a vender a precios relativamente bajos, sin que se realice un previo estudio de mercado para determinar donde encontrar los mejores precios más bajos para comprar.

No realizan cotizaciones con proveedores de otras ciudades y tienden a pensar e incluso a asegurar, que le va a significar una pérdida de tiempo y que por ser proveedores más lejanos, les saldrá más caro el flete, en consecuencia que existen proveedores que entregan a domicilio sin un excesivo recargo y que podrían ser más convenientes.

Uso de registros

No realizan ningún uso de registros, tales como; libro o archivador de identificación y registro de movimientos de animales, libro o archivador de ingreso de insumos de alimentos, control de existencias (inventario), evaluación técnico-económica del sistema productivo, evaluación genética, selección y genealogía, control reproductivo, sanitario, nutricional, etc. o estimación de índices productivos y reproductivos que nos permitan evaluar el comportamiento y la eficiencia del sistema. No tenemos registros de costos, mano de obra, manejo de precios, de insumos, fletes, etc para la mejor toma de decisiones y para evaluar financieramente su gestión.

Por ejemplo; no tenemos información de carga animal en un predio para poder realizar una presupuestación forrajera básica e intentar planificar una reproducción para alcanzar metas en plazos determinados o para hacer más rentables sus operaciones de UVT, basados en información apropiada predial. La trazabilidad y pertenecer a PABCO ofrecen una posibilidad al productor de mejorar su control de alimentación suplementaria, sanitario, reproductivo y de inventario que debiera ser una herramienta para mejorar su gestión predial con información objetiva y así mejorar también sus ingresos, dado que verá con ayuda del medico veterinario, donde más tiene que poner énfasis en su manejo para lograr metas, pero esto requiere de uso de anotaciones o registros de lo que ocurre en su predio y con la producción. Sin esta información, se hace muy complicado poder asesorarlos para lograr eficiencias.

También, hay que decir que son escasos los productores que manejan sólo un sistema criancero bovino ya que ocupan su campo y tiempo y otros recursos disponibles en actividades que pueden complementar o ser su ingreso principal.

Con una situación de creciente competitividad, el control de actividades, la toma de decisiones y la administración detallada requiere un conocimiento acabado de las actividades de una empresa, sus costos, ingresos y rentabilidad. Llevar registros y manejar sistemas de control de gestión de los

productores ha sido tradicionalmente un problema para una importante proporción de ellos y quizás de todos, y no porque no sepan “qué registrar” ya que, se les ha entregado plantillas y se les ha enseñado a usarlas, más bien el problema es de tipo cultural y de voluntades.

Ahorro/ Cuenta Corriente/ Crédito

Sólo un productor de los 11 posee una cuenta de ahorro en un Banco, el resto no tendría efectivo para cumplir con posibles imprevistos, de ser así, para obtener rápidamente efectivo tendrían que liquidar algún animal y a un bajo costo, perjudicando a la larga los márgenes de producción. Por lo que todos presentan un problema de liquidez. Sin embargo la única ventaja que tienen es que no poseen grandes deudas a largo plazo, salvo las contarías con INDAP o Microempresa, lo que les permite una relativa tranquilidad y tiempo para cumplir con sus obligaciones.

Ninguno de ellos posee cuenta corriente bancaria y sería muy difícil que alguna institución financiera se arriesgara con otorgarla, ya que no poseen un promedio de ingresos estable y constante. Por el contrario sus ingresos corresponden a algunos meses, observándose que durante dos a cuatro meses seguidos no se registran ingresos, solamente compras correspondientes a costos de producción y de gastos.

Una cuenta corriente sería necesaria especialmente para la compra de insumos y reposiciones de animales para compras a 30, 60, 90 y 120 días, ya que esta sería una forma de poder respaldar las compras y permitir no desembolsar una significativa cantidad de dinero de una sola vez para el productor. De ahí la necesidad de buscar otras alternativas de crédito.

Contador

Se detectaron que a tres de los productores le han ejecutado multas por el SII por inobservancia de su contador. Esto puede provocar varias situaciones más complicadas si cada uno de ellos no le presta atención a sus registros. Recordemos que por lo general las multas van en relación a la transacción efectuada en el periodo lo que puede significar una reducción de sus ingresos y quedar registrado ante el SII con faltas que perjudicarían a futuro posibles descargos por posibles faltas.

También uno de los puntos más importantes es que no están aprovechando esta instancia para el asesoramiento de presupuestos o para situaciones financieras, el contador puede ser de mucha ayuda para su gestión.

Asociatividad

Si bien es cierto que el grupo es relativamente nuevo y que presentan las ganas de salir en conjunto adelante con sus proyectos personales. No han aprovechado esa fuerza que da la asociatividad para realizar economías a escala de una manera más agresiva y formal. Tímidamente se han realizado algunas gestiones en lo referente a compra de insumos y para peor, han sido mal asesorados, ya que, algunas compras las realizaron a través de un intermediario y no directamente con un proveedor, causando que sus costos sean mucho mas elevados.

La falta de asociatividad formal también se ve reflejada en los gastos incurridos en fletes para compra y venta. Cada uno paga lo suyo, es decir cada transporte lo paga el productor que va a vender o comprar. Y no aprovechan en realizar transportes en conjunto, en coincidir fechas y optar a fletes mucho más económicos. O sea, salir a vender o comprar en conjunto.

ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Capacitación

La capacitación es, sin lugar a dudas, el proceso que articula al resto de la batería de instrumentos que se aplican para el apoyo al productor. Ya sea porque la mayoría de los productores de este sector ha debido “crearse” una ocupación, sin tener calificación previa para ello, o porque han creado una microempresa para aprovechar sus potencialidades de “oficio”, ambas situaciones suponen necesidades de formación, tanto en la adquisición de destrezas para producir como para “conducir” su negocio.

Teniendo en cuenta la necesidad de una estrategia de promoción que se rescata de una gran cantidad de análisis elaborados, la capacitación tendría que enfocarse más encuadrada en un proceso que fomente a los productores para analizar y aprehender la realidad, ayudando a que los sujetos sepan organizarse y ayudarse entre sí, para que, junto con los organismos de apoyo, planifiquen y ejecuten las acciones que tiendan a resolver sus problemas. Los cuales, además, como se trata de un sector muy vulnerable, tienen un margen de variación sumamente amplio, por lo que la capacitación, más que “reprimir la incertidumbre”, debe desarrollar los conocimientos para enfrentarla.

Producción/Infraestructura

Anteriormente se diagnosticó que los productores en su mayoría de los casos, la infraestructura y la cantidad de hectáreas que poseen, no está siendo utilizada en su máxima capacidad y no se está logrando una constante rotación de animales tanto en ventas como en reposición. Habría que buscar la forma de producir en ciclos de tiempo más seguidos, entiendo que no lo realizan por un problema técnico, pero creo que el desafío para un buen asesoramiento pasa por este punto y encontrar los medios para reducir los tiempos de los ciclos productivos. En un sistema de UVT la estacionalidad de las ventas es, en general una situación corriente, esto puede ser también una desventaja desde el punto de vista del flujo de caja, es decir de los ingresos en gran volumen en una sola estación, el otoño. Por ello, el productor de la UVT debe planificar muy bien sus descargas en el campo y tratar de obtener el mejor precio y peso de sus productos en este tiempo.

En cambio si se lograra producir a una máxima rotación con la infraestructura actual, las utilidades por kilo producido serían significativamente mayores, debido a que en esta situación se producen economías de escala lográndose así menores costos de producción. Producir de acuerdo a las exigencias de los mercados en cuanto a las normas y la calidad de carne obtenida.

El uso de determinadas razas y cruza, los períodos de alimentación así como el tipo y cantidad de la suplementación entregada tendrán un efecto diferenciador en la respuesta animal y en general, en los resultados técnicos y económicos alcanzados en los sistemas pastoriles.

En el rebaño criancero más que la producción individual por vaca al encaste se debe hablar de producción por hectárea, sobre todo cuando el único recurso es la pradera, o sea sus tierras sea esta consumida directamente o a través de forrajes conservados en el propio predio.

Por otro lado, es útil tener valores físicos de reproducción y producción con el objeto de incorporarlos globalmente a los análisis económicos a través de

desarrollos de masa, de ventas, muertes, reemplazos, y reproducción, con el objetivo de llevar adelante los respectivos análisis económicos que son los que, con la información apropiada, pueden mejorar la precisión de ellos, en este caso por el lado de los valores de producción física de los animales del rebaño.

Por lo tanto para sugerir algún tipo de cambio, inversión o gastos operacionales adicionales se debe medir el grado de importancia que tiene el sistema criancero bovino para efectuar indicaciones sobre todo cuando se requieren de inversiones.

Insumos

Si no fuera posible la asociatividad formal, una manera de obtener precios más bajos sería complicado, ya que los proveedores por lo general venden al por mayor obligando al productor a recurrir al comercio minorista a un mayor costo. La única manera de poder conseguir precios relativamente más bajos es comprando en conjunto y de una sola vez. Sin una asociatividad formal es muy difícil que un proveedor otorgue alguna especie de crédito. Ello implica que deben de tener muy claro el plan para el periodo y poder calcular las cantidades necesarias para la compra.

El desafío entonces pasa por buscar una alternativa de respaldo para que puedan realizar sus compras, por ejemplo firmar letras o pagaré notarial que permita el plazo para los productores y entregarlas al proveedor como garantía de pago por las compras de insumos realizadas.

Uso de registros

El uso de registros constituye una herramienta tecnológica que presenta una oportunidad de conocer y manejar la información reproductiva, de manejo alimentario y pastoreo, sanitario y genético para el productor. El hecho de llevar registros le permite al productor tomar una serie de medidas que le permitan ser más eficiente en el manejo de sus animales.

El desafío entonces para el pequeño productor está en poder ordenar su sistema productivo haciendo uso de registros, de lo contrario cómo maximizar la carga animal (vacas por hectárea), su fertilidad útil, el peso de las crías al destete, alimentación y manejo de componentes genéticos reproductivos y sanitarios, si no se tienen datos de todos los sucesos para apoyarse.

Registros, en producción de carne, se refiere a los diferentes tipos de datos posibles de recopilar y guardar a partir de la información de un predio. Información son todos aquellos valores, o resultados útiles para usarlos en la toma de decisiones. Un predio puede funcionar sin registros, **pero no podrá ser evaluado y mejorado sin la existencia de información disponible para ser procesada, resumida y analizada, a partir de la cual se puedan tomar decisiones fundadas.**

Por otro lado hay que entender la importancia de la información como herramienta de control, evaluación y gestión de los sistemas de producción bovina de carne, aspectos físicos, sanitarios, genéticos, económicos, etc., manejar algunas características de interés en ganado de carne y aprender el esquema básico de diferentes libros de registros manuales.

Los programas de Trazabilidad sanitaria, incorporación a PABCO, en la eventualidad de una mejora de los precios a recibir por los productos generados por la Unidad Vaca Ternero (UVT), van a obligar al productor a llevar registros, lo que significa una enorme utilidad para él y su asesor.

No podemos dejar de mencionar que alcanzar un porcentaje elevado de crías destetadas por vaca al encaste debe ser el objetivo de todo sistema criancero bovino, pero además una vaca de crianza debiera ser capaz de destetar un producto que en promedio pese la mitad de su peso al destete.

Pero....¿sabemos cual es el promedio de fertilidad útil ya descrita dentro de los productores? ¿Existen registros de alguna naturaleza en los predios para poder examinar sus aspectos biológico-productivos? ¿Tenemos información de carga animal en un predio para poder realizar un presupuesto forrajero básico e intentar planificar una reproducción para alcanzar metas en plazos determinados? ¿Estamos en condiciones de evaluarlos financieramente?

Todos los profesionales de este proyecto incluido el INDAP apoyan en este sentido para hacer más rentables sus operaciones de UVT, pero urgentemente se necesitan datos basados en información apropiada predial. Es probable que la venta de productos, pueda ser mejor registrada que los sucesos y actividades del predio, pero estas actividades también corresponden que se registren de alguna manera ya que también es parte del manejo de Gestión Empresarial.

Gestión involucra realizar metas biológicas que contribuyen a desarrollar los elementos nutricionales, sanitarios, genéticos y de manejo propiamente tal, incluyendo la comercialización, para tratar de optimizar los resultados de la empresa. Parece obvio que para evaluar un predio habrá que tener registros, con información relevante para ser usada en la gestión. Aquí se trata de obtener de cada rebaño la información útil para evaluar y tomar decisiones técnicas con el objetivo de mejorar los rendimientos, finalmente económicos, de la explotación de carne bovina.

Fuera de la individualización, los registros productivos tienen que ver con información objetiva de pesos vivos a diferentes edades de los animales, a la venta de ellos, lo que deberá incluir precios unitarios de los mismos. Además, deben contener registros de la reproducción de las hembras y toros, aspecto

crucial en los rebaños de vacas de cría, y registros de tipo sanitario, llevando un control del programa sanitario correspondiente.

Por otro lado, es útil tener valores físicos de reproducción y producción con el objeto de incorporarlos globalmente a los análisis económicos a través de desarrollos de masa, de ventas, muertes, reemplazos, y reproducción, con el objetivo de llevar adelante los respectivos análisis económicos que son los que, con la información apropiada, pueden mejorar la precisión de ellos, en este caso por el lado de los valores de producción física de los animales del rebaño.

Por otro lado, cada predio debe registrar la producción de su rebaño para poder analizar y tomar decisiones. Cada una de estas cifras objetivo tendrá una realidad superior o inferior dependiendo de numerosos factores.

Lo que se busca, finalmente es un óptimo que traiga el mejor retorno posible de los recursos económicos empleados, lo que no necesariamente es el máximo biológico, y tampoco es igual para todos los casos, de ahí la importancia de adecuar a cada realidad las expectativas teniendo presente los objetivos de la empresa. Finalmente en el rebaño criancero la reproducción con su enorme importancia debe ser una medición de eficiencia y productividad muy relevante asociada al tema de la carga animal.

El nuevo escenario exportador de carne bovina, que puede asegurar mejores precios y relaciones entre precio/calidad a ser exploradas por los productores, representa un desafío para toda la ganadería bovina nacional, y particularmente para la de la pequeña agricultura, que posee casi la mitad de los bovinos del país y seguramente en un nivel de eficiencia muy variable, susceptible en todo caso de mejorar para generar más ingresos y mejorar la calidad de vida de sus participantes. El desafío exportador ya lo ha acometido el país en otros rubros donde participa la pequeña agricultura, aunque en menor escala que la agricultura grande y mejor organizada.

El desafío aquí no sólo involucra al productor, en este caso el criador de bovinos, sino también al profesional que participa en algún elemento del proceso productivo “nuevo” que se visualiza a futuro. En este sentido tanto los que participan en INDAP, SAG, consultores privados tienen un desafío

mayúsculo donde poder desarrollar sus actividades profesionales para el proceso.

Necesidades de información:

Se trata de obtener de cada rebaño la información útil para evaluar y tomar decisiones técnicas con el objetivo de mejorar los rendimientos y mejorar la rentabilidad maximizando sus recursos minimizando sus costos operacionales y administrativos. Las necesidades de información que requiere el proceso de evaluación y toma de decisiones de un sistema de producción de carne bovina criancero dependerán de:

- Control de existencias (inventario).
- Evaluación técnico económica del sistema productivo.
- Evaluación genética, selección y genealogía.
- Control reproductivo, sanitario, nutricional, etc.
- Estimación de índices productivos y reproductivos que nos permitan evaluar el comportamiento y la eficiencia del sistema.

La información posible de obtener de un sistema productivo variará en especificidad de datos, complejidad de obtención, necesidad de recursos para obtener y procesar los datos, etc. según el contexto en que esta se genere, sean estos la masa total o cada animal individualmente:

Registros de Inventario

Individualización de los animales, cada categoría de hembra, estructura de edades del rebaño, tipo racial o cruce además de todo lo relacionado con la eliminación de animales y sus causas.

La característica fundamental de cualquier registro es que debe ser muy simple, de fácil comprensión, manejo e interpretación de los datos que allí se señalan. Esto permitirá una evaluación rápida de la gestión empresarial para decidir respecto a la marcha del predio, tanto en su manejo técnico como económico. Al referirnos a la importancia de llevar registros y controles en la producción no se debe caer en la exageración de llevar una gran cantidad de ellos. No se debe abusar de esta práctica, solamente se debe anotar lo indispensable y útil en función de nuestros objetivos específicos.

Contabilidad

La Contabilidad de Gestión es parte del sistema de información necesaria para la administración de un agricultor productivo. Todos necesitan apoyarse en información para tomar decisiones, planificar y controlar.

Cualquier microempresario necesita apoyarse en información que les permita tener una noción precisa de su situación en cada momento del tiempo, y que les vayan anticipando lo que pueden ir encontrando adelante.

Tomar decisiones: tener información y datos que permita estimar las relaciones de costos y beneficios de las diferentes alternativas disponibles, dado esto, pídale a su contador que lo asesore en diseñar una planificación presupuestaria de su sistema productivo para el próximo periodo.

1. **Planificar:** tener información ordenada que permita una descripción financiera y operacional de las actividades a ejecutar.
2. **Dirigir:** dar instrucciones y metas para el quehacer diario de la producción o del trabajo.
3. **Controlar:** contar con información que permita asegurarse que la empresa trabaja de la forma preestablecida de forma de alcanzar sus metas, o que contribuya a tomar las medidas correctivas oportunamente.

En síntesis, la Contabilidad de Gestión tiene cuatro objetivos principales:

- Permite que los productores que dispongan de información para la toma de decisiones y para la planificación.
- Apoya a los productores para dirigir y controlar las actividades diarias
- Motiva a los productores para acercarse a las metas de su empresa.

Asociatividad

Una de las instancias que se perciben más viables para la obtención de toda clase de beneficios sociales es el de la asociatividad, y para ello existen diversos mecanismos con apoyo del estado, que van desde grupos de productores que se acogen a programas de apoyo INDAP (Red de carne, etc.) a programas SAG (I. Artificial), redes de apoyo de INIA, proyectos de asociatividad de entidades como FIA, CORFO. Este desafío es muy importante ya que permite hacer más eficiente una serie de actividades entre las cuales están la capacitación, transferencia tecnológica, asistencia técnica y sobre todo aspectos de mercado de productos a vender y a comprar, donde las ventajas pueden ser significativas.

La asociatividad entre productores a través de una cooperativa o una sociedad puede permitir la producción y comercialización de animales en conjunto logrando abaratar costos productivos, tales como insumos, animales de reemplazos y fletes.

Sin embargo las voluntades son personales y deben ser conseguidas con argumentos, generalmente de ventajas económicas de la asociatividad, de otra manera hay escasa motivación.

Se aprecia claramente que el mayor costo es la compra de animales, por lo cual esta variable es la principal desde el punto de vista de la rentabilidad del negocio y en segundo lugar es la compra de insumos. Esto quiere decir que si se tiene un buen precio de compra de los animales, la factibilidad del negocio es mayor.

El tercer costo en orden de importancia para la engorda a pastoreo es la sanidad y se podría decir que los costos de sanidad para el pastoreo son altos. Estos puntos podrían reducir los costos si se pensara en asociarse formalmente. Las cooperativas agrícolas pueden otorgar influencia a los productores en un mercado cada vez más competitivo y puede ayudarlos a obtener ingresos por la producción y construir capacidad de marketing.

Las cooperativas también han probado ser una herramienta útil en combatir la exclusión social y en fomentar la cohesión comunitaria. Como la participación local y la inclusión son centrales para la reducción de la pobreza, las cooperativas a menudo toman en consideración las necesidades de las personas más débiles y menos privilegiadas. De allí la necesidad de fomentar estrategias que incentiven la formalización de estos pequeños emprendimientos, como la asociatividad -que permite acceso a créditos, capacitación y tecnología- y el eslabonamiento productivo -que permite especialización y mayor eficiencia- y eliminar trabas operacionales, como la falta de créditos para negociar con proveedores de insumos.

Aunque muchos agricultores productivos pueden hacerlo solos, resulta más económico promover esfuerzos asociativos. Lo cual permite bajar costos, comparar resultados y tener contrapartes que lo van a ayudar a continuar el proceso. Muchos agricultores productivos han iniciado el trabajo y lo han abandonado porque siempre hay diferentes motivos para ello. El entrar a un proceso asociativo los obliga a impulsar un proceso que le permitirá conseguir apoyo para culminar la tarea.

Un tema muy relevante en lo asociativo, son las funciones que cada productor debe desempeñar en beneficio de sus socios. Para tener éxito, deben estar compuestas por productores con intereses económicos comunes y claramente definidos. Que cada uno de sus miembros colabore en buscar las mejores decisiones que beneficien al grupo.

Esto significa que el grupo debería de cumplir con al menos los siguientes puntos:

- Producir los animales que se necesitan para cumplir con el comprador externo.
- Lograr generar una ganadería de contratos. (Con plantas faenadoras en lo ideal)
- Compromiso con las Plantas Faenadoras y/o Despostadotas en mantener entregas constantes y no eventuales.

- Implementar mejores prácticas productivas, financieras y de comercialización: tanto en el manejo de praderas y fertilización como en instrumentos financieros, y prácticas de control de gestión y comercialización en base a mercados objetivos.
- Atender una demanda interna creciente y sostenida, con productos homogéneos.
- Aumento de la masa con especialización en ganado de carne.
- Producción de ganado homogéneo, especializado para exportación.

Las experiencias demuestran que las funciones más valiosas para los pequeños productores son, en orden de importancia, la comercialización, transferencia de tecnología, capacitación técnica y asistencia técnica. En los últimos años las organizaciones han desarrollado algunos servicios novedosos como son los de información, apoyo a la planificación de la producción en función del mercado, acceso a un mercado de tierras de carácter distributivo, así como apoyo jurídico y contable.

Además, corresponde un papel importante a las organizaciones con respecto a otros servicios necesarios como el control sanitario y el control y la capacitación para el manejo adecuado de la calidad.

En términos generales, se puede decir que las organizaciones de productores hoy en día tienen que emprender funciones mucho más diversas y complejas dado los desafíos de los mercados que crecen de manera dinámica.

Otro aspecto relevante en relación con las organizaciones de productores, es su estructura interna. Los estudios de caso demuestran que el desempeño mejora si las organizaciones cuentan, por lo menos, con una división comercial que se encarga de las negociaciones y/o comercializaciones, con intermediarios, empresas procesadoras y otros. Es aquí, que se requiere que el grupo de Molco decida a quienes hacer responsables para dichas opciones por un periodo determinado y que permita la rotatividad de sus integrantes.

Para el éxito de esta organización, también importan elementos como un liderazgo fuerte y con visión a futuro para lograr solidaridad, compromiso y

consolidación de la organización; transparencia de las actividades, sobre todo con respecto a los mecanismos de toma de decisión y manejo de recursos, para asegurar la credibilidad de este grupo.

Las experiencias de negocios exitosos muestran que la elaboración de planes de negocios fortalece a los pequeños productores de diferentes formas. La formulación participativa de los planes de negocios y su aprobación vía concurso para la asignación de recursos permite que los usuarios del proyecto tengan una visión clara de su negocio y una proyección futura. Las experiencias en la ejecución de los planes de negocios permiten a los socios fortalecer su organización y lograr mejores ingresos y condiciones de vida, aprovechando en forma más eficiente los programas de apoyo y de inversión por parte de las entidades privadas y del Estado así como el uso racional de los recursos naturales, sociales y económicos con que cuentan. Cuando los socios aportan recursos económicos y asumen responsabilidad, valoran y exigen el cumplimiento en el logro de los objetivos y los aprovechan mejor. Recordemos que recursos económicos no necesariamente es aportar en efectivo, el tiempo para reunirse y tratar de organizarse como grupo ya es un aporte que se tiene que valorar por cada participante.

Sin embargo, las ventajas de ser socio de una organización de productores a la larga son mucho mayores. Entre los principales impactos positivos al nivel de los productores se pueden mencionar los siguientes; en primer lugar, mejora la capacidad de negociación, resultando con frecuencia en la obtención de precios más altos para los productos y en costos de insumos y servicios más bajos. Estos dos factores, junto con mayores niveles de productividad, debido al apoyo técnico recibido, se traducen en niveles de rentabilidad más altos y, por ende, en ingresos más altos y más estables.

En segundo lugar, los pequeños productores tienen mayores oportunidades de participar en las decisiones de producción y también de negociación, dado que la estructura de la mayor parte de las organizaciones es participativa.

Observaciones

- **Del producto (o comerciales):** Referido a todos los problemas que tiene el productor para acceder a mercados formales o más exigentes (sanidad, volumen, calidad, disponibilidad, etc.). Son problemas que se levantan con inversión productiva, capacitación y asistencia técnica.
- **De transacción:** Problemas que aumentan en forma importante los costos de transacción, y con ello los precios que los compradores podrían pagar. Incluyen costos de información, negociación, monitoreo, coordinación, y cumplimiento de contrato. Están fuertemente asociados a los riesgos y a las asimetrías de información y poder. Acciones que permiten disminuir estos costos mejoran la capacidad de los agricultores para poder negociar con mayor eficiencia.
- **Socio cultural:** Incluye todas las barreras de tipo social o cultural que dificultan la vinculación entre productores y compradores, generando desconfianza y falta de comunicación entre los actores, promoviendo, de esta forma, el individualismo. Es decir que ellos son los únicos que pueden realizar buenos negocios o piensan que la oferta es la única que tiene que aceptar desechando otras alternativas de negocios de compra o venta. Casi todos son de tipo estructural y requieren de acciones concertadas y específicas a cada situación para ser levantadas, sin embargo con trabajo asociativo se puede aminorar esta situación.
- **Capacidades y habilidades:** Son los problemas que nacen de la inadecuada capacitación o formación, tanto en aspectos de gestión como productivos de los diferentes actores (principalmente los productores). Esto se supera con constantes programas de capacitación teórica y sobre todo práctica.
- **Experiencia de trabajo asociativo previo:** La venta asociativa implica tensiones entre productores, las que son más fáciles de soportar en grupos con mayores niveles de confianza y cooperación. Esta situación se observa en grupos que ya han realizado actividades de tipo productivo en conjunto.

- Se ha detectado que el agricultor tiene una vocación de productor antes que de empresario. A menudo el pequeño productor está inmerso en tareas directas de producir y su tiempo total está ocupado en el día a día y no planifica. A la base subsiste la idea que no puede invertir tiempo y dinero en planificar, cuando lo que se trata es "de hacer". Cuando aparecen los problemas gastará mucho más recursos en tratar de resolver los problemas. No se prepara que ser empresario significa tomar decisiones correctas, ejecutarlas y evaluarlas para producir una situación que no existía antes, ordenarse para conseguir los resultados, actuar en forma planificada, correr algunos riesgos previamente calculados y lograr actuar en diversos escenarios.
- El agricultor productivo conoce muchos temas relativos a su negocio, pero ello no está registrado, escrito en ninguna parte. Las genuinas fuerzas emprendedoras del impulsor no bastan para sortear las dificultades del camino. Una pérdida brusca de liquidez, de mercado, de colaboradores, un retraso largo de pagos, cuando no un mal negocio o un mal cliente pueden llevar al agricultor productivo a una situación de insolvencia. Recién en ese momento el empresario descubre que no puso en los justos términos de evaluación sus puntos fuertes.
- Muchos agricultores productivos creen que la única razón de elaborar un plan de negocio es convencer al asesor de gestión o al personal de INDAP que entendieron lo explicado, pero no consideran este instrumento como una brújula para dirigir. Quizás la explicación reside en que los agricultores productivos se inician con sus propios fondos y al no estar obligados a requerir un compromiso de terceros no hacen un análisis de los fondos que necesitarán, si realmente necesitan socios, crédito y no desarrollan un mecanismo serio de conseguirlo.
- Otros piensan que un plan de negocios es únicamente para una empresa que empieza, un manual para arrancar las operaciones. No es así, en cada etapa del ciclo vital de una empresa éste es necesario y varía en cuanto a

los objetivos a alcanzar. Y, en todos los casos es la concentración de la táctica de toda la producción.

Guía para el productor

¿Qué es Gestión empresarial?

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de ésta, dependerá la dificultad de la gestión del empresario, agricultor o administrador. El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo con niveles deseados de rentabilidad.

Para hacer más simple su entendimiento, no es más que otra cosa que detenerse a pensar ¿Qué vamos hacer?, ¿Cómo lo vamos hacer?, ¿De qué forma lo haremos?, ¿Con qué medios lo haremos?, o sea, se trata de planificar un trabajo. Por lo tanto no se requiere un nivel avanzado de administración como es el caso de los agricultores, solamente se requiere registrar los eventos más importantes relacionados con su rubro, por ejemplo; realizar un pequeño presupuesto donde se anoten los gastos más importantes que tendrá en el año para comprobarlos con los gastos realmente efectuados. Registrar las ventas mensuales realizadas, la cantidad de unidades vendidas, identificar los gastos mensuales, etc.

Clasificación de Gestión Empresarial

Análisis Estratégico: Es identificar los precios del mercado de compra venta de animales o de forrajes, como también los precios de los insumos que utilizaremos para poder calcular cuanto es lo que tengo que producir para obtener ganancias.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: Es planificar, la anticipación del quehacer futuro de la producción y la fijación de la Estrategia y las metas u objetivos a cumplir. Es organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo y controlar lo realizado con los objetivos propuestos.

Gestión de Marketing y Plan de Negocios: Es detectar, captar, asegurar, mantener e incrementar una porción de mercado o segmento en el cual se comercializaran los animales producidos o engordas.

Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación: Es aplicar los sistemas de información y de comunicación para contribuir a la óptima toma de decisiones. Es buscar la información a través de los medios disponibles, tales como la prensa, revistas, radio o Internet.

Gestión Financiera: Es informarse de cómo obtener dinero y crédito al menor costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de los recursos financieros, para lograr el máximo rendimiento de estos recursos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: Es buscar los mejores y más bajos medios de fletes y transporte para la compra y venta de animales o insumos.

Hacer una buena gestión es tomar decisiones que aumenten la eficiencia económica y la rentabilidad del negocio. El ámbito de decisiones en un negocio es amplio. Algunas tienen impacto en la estructura del negocio, como capital invertido, tamaño, sistema de producción, y otras solamente en el manejo. Las decisiones que afectan la estructura del negocio se llaman decisiones de largo plazo, en tanto que aquellas que no debieran afectar a la empresa en el tiempo, se denominan decisiones de corto plazo.

Los aspectos que deben considerarse en la gestión de corto plazo son los de manejo de praderas y cultivos suplementarios, manejo de balance forrajero, manejo sanitario en las distintas etapas de vida del animal y manejo reproductivo para mejorar la gestión del negocio.

Como planificar un negocio

Todo proyecto valioso requiere planificación. La planeación y el desarrollo de este plan le ayudarán a mejorar su negocio.

Si no sabe lo que está haciendo, acabará en el camino errado.

El plan es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su negocio.

Un plan de negocios:

- Es el plan administrativo y financiero de un agricultor el que se fija por el periodo de un año y sirve para la operación exitosa de su crianza o planificación forrajera.
- Le explica en forma específica cómo va a funcionar su trabajo y los detalles sobre cómo capitalizar, o sea de cómo juntar más dinero o ahorrar.
- La descripción del negocio debería; Identificar en forma clara las metas y objetivos.

Productos y servicios:

En esta sección de su plan de negocio describa cuanta cantidad de animales es lo que espera vender. Clasificándolos por terneras, novillos, vaquillas, etc, o cuantas hectáreas se dejaran para forraje.

Ventas y mercadeo:

Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a sus clientes y los precios que se están manejando en los periodos de ventas, que este caso serían las ferias o intermediarios, pero lo ideal es lograr entregas directas a mataderos. Y eso se logra en conjunto con los demás productores donde se pueden agrupar una cantidad de animales suficientes para economizar transportes, visitar en conjunto ferias y mataderos para ofrecer sus productos en la parte más conveniente.

Si prefieren negociar como grupo, planifiquen sus estrategias de precios. Antes que nada, establezcan una política, ya sea con precios más caros o más baratos. Luego, podrán controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia. Conozcan a su competencia, verifiquen donde mejor venden otros productores, o cual es el mejor precio que se puede obtener para forrajes. Consideren sus estrategias de ventas y precios.

Administración financiera:

Una de las mejores formas de que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida.

Para administrar sus finanzas en forma efectiva, escriba un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar para seguir con el negocio todos los costos iniciales por año y la cantidad necesaria de gastos de operación. En esta sección de su plan de negocios deberá preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance.

A menos que conozca perfectamente cómo hacer un estado financiero, pida ayuda para escribir los informes de ingresos y flujos de efectivo y para preparar la hoja de balance. Su objetivo es entender las herramientas financieras lo suficiente que pueda sacarles provecho. Su contador puede ayudarle a alcanzar esta meta.

Plan de Negocios

Elaborar, ejecutar, evaluar planes, es una de las tareas esenciales de la gestión empresarial. La empresa requiere en cada etapa de su desarrollo diversas tareas referidas a los planes para llevar un buen Sistema de Control de Gestión.

A menudo suele haber confusión sobre el tipo de planificación que corresponde a cada situación, por esa razón antes de entrar a tratar el plan de negocios se hace necesaria una breve descripción de un plan básico y fundamental:

- **Plan de Presupuesto:** Herramienta en que se ordenan los ingresos y gastos que se incurrirán en el futuro. También se puede definir como la expresión cuantitativa de un plan de trabajo. **Este permite "saber" lo que el agricultor va a hacer y va a necesitar.**

Los presupuestos pueden reflejar las cantidades físicas de insumos, mano de obra, maquinaria, etc. (presupuestos de operación), y además pueden incluir los flujos de dinero requeridos para la realización de dichas operaciones (presupuesto financiero), pero para este caso como recién están conociendo la gestión administrativa o empresarial y serán ustedes quienes realicen esos registros, se recomienda un solo presupuesto.

La producción agrícola se compone de una amplia gama de actividades y uso de recursos. Con el fin de ordenar la información respecto al uso de estos recursos se ha propuesto la agrupación de actividades y uso de insumos en 16 factores: La diferencia entre los ingresos y los costos da como resultado un margen bruto. La presentación de los 16 factores planteados en forma ordenada se conoce como estado de resultados, que en este caso será simplificado puesto que sólo incluye los ingresos y los costos directos.

1. Ingresos
2. Sanidad
3. Semillas y/o Plantas
4. Fertilizantes

5. **Compra de animales**
6. **Alimentación**
7. **Mano de Obra Ocasional**
8. **Maquinaria**
9. **Transporte y flete**
10. **Costos y Gastos Generales**

Planificación Presupuestaria

Como primer paso para implementar un Sistema de Control de Gestión se encuentra la realización de ***Presupuestos de Planificación***.

Estos deben incluir en forma secuencial las actividades, insumos, cantidades y precios de las tareas necesarias para la operación de cada sistema de manejo y/o para la producción de un determinado cultivo.

Lo importante al hacer un presupuesto es asignar cada tarea o insumo en uno de los 17 factores de producción presentados. De esta forma se posibilitará la comparación entre el presupuesto y lo ocurrido en la realidad.

Paso 1: Realice el Presupuesto para el año 2008

Será lo que se disponga gastar en el período de un año, para ello solamente haga una estimación más menos de cómo serán los precios para el próximo periodo.

Presupuesto Para el año 2008

| | |
|--|---------------------|
| Ingresos por ventas esperados | 17.000.000 |
| Sanidad | 300.000 |
| Semillas y/o Plantas | 200.000 |
| Fertilizantes | 600.000 |
| Compra de animales | 3.000.000 |
| Alimentación | 200.000 |
| Mano de Obra Ocasional | 100.000 |
| Maquinaria | 1.000.000 |
| Transporte y flete | 200.000 |
| Costos y Gastos Generales | 600.000 |
| Dineros totales que se ocuparan | \$ 6.200.000 |

La diferencia entre los ingresos esperados menos los dineros totales que se estiman ocupar será el margen de utilidades antes de pagar impuestos, que siguiendo con este ejemplo sería el siguiente:

| | |
|------------------------|---------------------|
| Ingresos netos | 17.000.000 |
| - Gastos | 6.200.000 |
| Utilidad bruta | 10.800.000 |
| - Impuestos IVA | 1.724.370 |
| = Utilidad neta | \$ 9.075.630 |

Esta utilidad de \$ 9.075.630 será aproximadamente lo que se podría recibir en el año y que al dividirlos por 12 meses otorgará el ingreso mensual esperado.

$$\mathbf{\$ 9.075.630 : 12 = \$ 756.303}$$

Paso 2: Realice los registros en las planillas durante el año

- 1. Planilla de Registro: Ingresos:** Se registran los ingresos por ventas mensuales lo que es la suma de los ingresos diarios:

Ejemplo:

Ingresos Total Mensual año 2008

| | | | |
|---------|----------|------------|----------|
| Enero | \$ _____ | Julio | \$ _____ |
| Febrero | \$ _____ | Agosto | \$ _____ |
| Marzo | \$ _____ | Septiembre | \$ _____ |
| Abril | \$ _____ | Octubre | \$ _____ |
| Mayo | \$ _____ | Noviembre | \$ _____ |
| Junio | \$ _____ | Diciembre | \$ _____ |

2. Planilla de Registro: Sanidad

En la planilla de Sanidad se deben registrar todas las actividades relacionadas con la sanidad del ganado, independiente de si fueron realizadas para los animales de crianza o los de engorda. Luego de ingresar los detalles del movimiento, se deben asignar los valores correspondientes a cada centro de responsabilidad (crianza o engorda).

Ejemplo:

| Fecha | Nº Factura o boleta | Insumo | Cantidad | Total |
|------------|---------------------|------------------|----------|--------|
| 01/10/2008 | 84521 Anasac | Moskimic | 3.000 cc | 40.500 |
| 02/03/2008 | 18574 Veterinaria | Antiparasitarios | 20 Und | 20.000 |
| | | | | |
| | | | | |

3. Planilla de Registro: Semillas y/o Plantas.

En la planilla se deben ingresar todos los usos de semillas y/o plantas. Es el mismo procedimiento

Ejemplo:

| Fecha | Nº Factura o boleta | Insumo | Cantidad | Total |
|------------|---------------------|----------|----------|---------|
| 03/03/2008 | 1015 Anasac | Ballicas | 200 Kg | 300.000 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4. Planilla de Registro: Fertilizantes.

En esta planilla se registran y asignan los usos de todo tipo de fertilizantes (incluyendo los foliares y solubles) a los diferentes centros de responsabilidad. El uso de la planilla de fertilizantes utiliza el mismo criterio que el de plantas y semillas.

Ejemplo:

| Fecha | Nº Factura o boleta | Insumo | Cantidad | Total |
|------------|---------------------|--------------|----------|---------|
| 10/02/2008 | 20587 Anasac | Abono mezcla | 11 sacos | 550.000 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

5. Planilla de Registro: Compra de Animales.

Dado que en un sistema de engorda el costo de comprar animales representa más del 50% de los costos totales directos, este factor tiene gran relevancia para nuestra planificación. No obstante, en esta planilla se deben registrar todas las actividades que involucren compras de animales, tanto para la crianza como para la engorda. Sistemas productivos que tengan integrado la crianza y la engorda, la metodología o la forma de anotar es la misma que las planilla anteriores.

Ejemplo:

| Fecha | Tipo animal | Cantidad | Precio/ Unidad | Total |
|------------|-------------|----------|----------------|---------|
| 20/03/2008 | Terneros | 2 | 120.000 | 240.000 |
| 01/04/2008 | Novillos | 4 | 216.00 | 864.000 |
| 16/5/2008 | Toro | 1 | 700.000 | 700.000 |
| | | | | |

6. Planilla de Registro: Alimentación.

En esta planilla se deben registrar todos los recursos producidos en el predio y que sirvan para la alimentación del ganado. Para una correcta aplicación del Sistema de Control de Gestión propuesto.

Ejemplo:

| Fecha | Nº Factura o boleta | Insumo | Cantidad | Total |
|------------|---------------------|----------|-----------|---------|
| 10/02/2008 | 1654 Ricardo Suárez | Chancado | 5.000 Kg. | 300.000 |
| 04/04/2008 | 1547 El Surco | Fardos | 500 Unds | 750.000 |
| | | | | |
| | | | | |

7. Planilla de Registro: Mano de Obra Ocasional.

La mano de obra ocasional, también conocida como mano de obra a trato o al día, muchas veces representa una parte importante de los costos de un sistema de manejo y/o cultivo. La forma de registrarla en las planillas será similar a la forma en que se registra un insumo como por ejemplo, fertilizantes o productos químicos. La diferencia con un insumo radicará en que se debe determinar las jornadas hombre equivalentes a la realización de la tarea contratada.

Ejemplo:

| Fecha | Descripción | Persona | Cantidad | Precio x Día | Total |
|------------|----------------------|-------------|----------|--------------|--------|
| 05/01/2008 | Reemplazo enfermedad | Pablo Pérez | 3 días | 4.000 | 12.000 |
| 28/03/2008 | Hechura de fardos | Pablo Pérez | 6 | 5.000 | 30.000 |
| 28/03/2008 | Hechura de fardos | Juan Torres | 7 | 5.000 | 35.000 |
| | | | | | |

8. Planilla de Registro: Maquinaria.

El registro de maquinaria se realiza de la misma forma que las planillas anteriores. Cada agricultor puede calcular los costos de uso de sus máquinas o bien, puede utilizar los precios de mercado (valores de arriendo).

Ejemplo:

| Fecha | Descripción | Maquinaria | Cantidad | Precio x hrs. | Total |
|------------|--------------------|------------|----------|---------------|---------|
| 28/02/2008 | Confeción de silos | Tractor | 16hrs | 8.000 | 128.000 |
| 15/03/2008 | Hechura de Fardos | Tractor | 36 hrs. | 8.000 | 288.000 |
| 18/03/2008 | Empastada | Tractor | 24 | 8.000 | 192.000 |
| | | | | | |

9. Planilla de Registro: Transportes y Fletes.

El registro de transporte y flete se realiza de la misma forma que las planillas de fertilizantes, pesticidas, maquinaria, etc, asignando el valor a los distintos cultivos cuando corresponda.

Ejemplo:

| Fecha | Nº Factura o boleta | Detalle | Cantidad | Total |
|------------|-----------------------|---|----------|---------|
| 06/04/2008 | 1472 Transportes Lara | Traslado animales para venta a feria Temuco | 12 | 70.000 |
| 10/10/2008 | 3121 Transportes Fica | Traslado animales por compra desde Imperial | 6 | 45.000 |
| 24/11/2008 | 1204 Ricardo Suárez | Flete por compra de avena | 11 sacos | 350.000 |
| | | | | |

10. Planilla de Registro: Costos y Gastos Generales.

En un sentido amplio, los costos y gastos son recursos valiosos que se consumen o sacrifican en una empresa con el objeto de realizar determinadas actividades o generar productos y servicios.

En un sistema de información de gestión, los costos son clasificados y registrados con algún propósito particular para su análisis y toma de decisiones. Por ello, un tipo de clasificación puede ser útil para un propósito, pero bien podría no ser útil para otros. En consecuencia, es importante tener claridad acerca del sistema de clasificación y registro que se va a utilizar, de modo de permitir que el esfuerzo de manejar la información rinda frutos efectivos en términos de la calidad y oportunidad de la información necesaria.

Diferencia entre Costos y Gastos

La palabra **costo**, en un sentido riguroso, se refiere al consumo o sacrificio de recursos valiosos ocupados para generar un producto o servicio. Entonces, cuando se habla de costos habitualmente se refiere a costos de crianza, de engorda, de cultivo, etc. Es así como se habla del costo de producción.

Por el contrario, la palabra **gasto**, en la Contabilidad de Gestión, se refiere al consumo o sacrificio de recursos valiosos durante un período determinado, sin que esté asociado directamente a un producto específico o la crianza, engorda, cultivo, etc. Pero tienen una relación indirecta sobre el producto. Por ejemplo, se habla de gastos de administración, cuando existen recursos que se han ocupado en labores de administración y ventas de la empresa en general durante un período (un mes, un semestre o un año), es decir por ejemplo; si gasto en flete para vender animales, este gasto no es para haber criado o engordado el animal. Otro ejemplo es si tengo que pagar a un ayudante para que me acompañe a la feria a vender, este gasto no tiene relación directa con lo que produce durante la temporada, pero lo tengo que registrar en gastos generales.

Por lo tanto, inicialmente hasta que no se manejen en forma clara qué son costos y qué son gastos, la sugerencia es en anotar todo lo que se “gaste” en forma detallada y ordenada, adicional a las planillas antes mencionadas. Aquí se anotaran todo lo relacionado con pagos de luz, contador, cercos, cuentas por pagar, arriendos, alambres y sobre todo los gastos sin boletas.

Ejemplo:

| Fecha | Nº Factura o boleta | Insumo | Cantidad | Total |
|--------------|----------------------------|------------------|-----------------|--------------|
| 05/01/2008 | 12457 Frint | Aretes | 50 und | 15.000 |
| 04/04/2008 | 148754 La olleta | Alambre púa | 2 rollos | 75.000 |
| 05/05/2008 | | Compra de fardos | 5 und | 7.500 |
| 10/06/2008 | 458871 Boleta Luz | Pago de Luz | | 6.500 |
| 20/06/2008 | 02450 Boleta Honorarios | Pago de contador | | 5.000 |
| | | | | |

Informes de Gestión

Una vez que se ha completado un período de tiempo (un mes, trimestre, temporada), se está en posición de obtener un informe de gestión. Si este informe incluye sólo una fracción de la temporada será un informe de avance que permite evaluar el nivel de costos que está teniendo nuestro presupuesto. Ahora bien, no es necesario que usted realice un informe pero si tiene que comparar lo que tenía presupuestado con lo real gastado y obtenido.

El informe más común es el de Estado de Resultado y para obtenerlo se deben sumar todos los totales de cada planilla y anotar estos totales al lado de nuestro presupuesto en la columna de lo real ganado y gastado. Supongamos que los totales por cada planilla son los siguientes:

Ejemplo: Resultado del año 2008

| | Presupuesto | Real |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Ingresos por ventas esperados | 17.000.000 | 15.500.750 |
| Sanidad | 300.000 | 180.000 |
| Semillas y/o Plantas | 200.000 | 120.000 |
| Fertilizantes | 600.000 | 750.000 |
| Compra de animales | 3.000.000 | 4.000.000 |
| Alimentación | 200.000 | 120.000 |
| Mano de Obra Ocasional | 100.000 | 50.000 |
| Maquinaria | 1.000.000 | 1.400.000 |
| Transporte y flete | 200.000 | 250.000 |
| Costos y Gastos Generales | 600.000 | 800.000 |
| | \$ 6.200.000 (Gastos) | \$ 7.670.000 (Gastos) |

| | Presupuesto | Real |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos netos | 17.000.000 | 15.500.750 |
| - Gastos | 6.200.000 | 7.670.000 |
| Utilidad bruta | 10.800.000 | 7.830.750 |
| - Impuestos IVA | 1.724.370 | 1.250.288 |
| = Utilidad neta | \$ 9.075.630 | \$ 6.580.462 |

Mensual Presupuestado

\$ 9.075.630 : 12 = \$ 756.303

Mensual real

\$ 6.580.462 : 12 = \$ 548.372

Recordemos que nuestro presupuesto mensual era ganar \$ 756.303 pero lo real de este ejemplo fue de \$ 548.372 mensuales. ¿Qué fue lo que ocurrió? Eso es lo que debemos interpretar

| GESTIÓN EMPRESARIAL | | |
|----------------------------|---|---|
| | Positiva SI | Negativa SI |
| Ingresos | Ingresó más dinero que lo presupuestado | Ingresó menos dinero que lo presupuestado |
| Costos | Se gastó menos que lo presupuestado | Se gastó más que lo presupuestado |
| Margen | Se marginó más que lo presupuestado | Se marginó menos que lo presupuestado |

Ahora estamos en condiciones de interpretar estos datos, y esto se logra solamente al comparar cuales fueron los gastos que estuvieron por sobre lo presupuestado e interpretar básicamente lo que pudo haber ocurrido y ver que decisiones hay que tomar para mejorar la gestión técnica o del predio. Siguiendo con el ejemplo se puede decir que los gastos fertilizantes, compra de animales, maquinarias y gastos generales estuvieron por sobre lo que se presupuestó.

Por lo tanto, es necesario analizar el “por qué” en los fertilizantes se gastó más:

- ¿Se habrá comprado de más?,
- ¿Se habrá comprado donde un proveedor más caro?,
- ¿Se habrá mezclado el precio del producto con el del flete?

Y sobre la compra de animales ¿Por qué compraría más caro?

¿Sería porque subió el precio de la carne?

¿Fue porque compré en la feria más cara?

¿Me habré fijado en los precios de otras ferias o en productores locales?

Y en maquinaria

¿Será porque subió la hora maquina?

¿Será que hubo una mayor producción y por eso se gastó más?

¿Será que contraté a última hora y por eso me cobraron más caro?

Y en gastos ¿Por qué estaré gastando más?

¿Será que hubo un gasto que no estaba previsto como una enfermedad al ganado de mastitis y hubo que llamar al veterinario y comprar medicamentos?

¿Habré considerado el arriendo de predios para pasto, dentro de mi presupuesto?

¿Estaré gastando más en otras cosas que no tiene directa relación con la producción, pero que son necesarias?

Pues bien, es en este punto donde uno toma decisiones para evitar gastar más;

- Para poder ordenarse
- Para poder calcular correctamente la cantidad de insumos que se necesitan
- Para buscar mejores proveedores
- Para averiguar e investigar precios
- Para planificar las compras y no realizarlas a última hora obligando a pagar un mayor monto

Si usted puede llegar hasta este punto ***¡¡ Felicidades !!*** ya la gestión administrativa o empresarial está cumplida, a esta altura usted habrá realizado los cambios y mejoras para el próximo periodo y no volver a cometer los mismos errores.