

## CAPÍTULO XXI

### LA FUNCIÓN CONTROL Y EVALUACIÓN EN LA GERENCIA DE FINCAS CON GANADERÍA DE DOBLE PROPÓSITO

I INTRODUCCIÓN

II GERENCIA Y FUNCIONES GERENCIALES.

III SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN EN FINCAS  
GANADERAS

IV LITERATURA CITADA

**Alexander Bermúdez Barboza**

## I. INTRODUCCION.

La ganadería mestiza de doble propósito ha demostrado a través del tiempo ser un sistema de producción flexible con una gran adaptabilidad climatológica, que con su versatilidad logra una tendencia hacia la producción de carne o leche, de acuerdo a las fluctuaciones del mercado o al cambio de políticas agrícolas que los distintos gobernantes impongan en su mandato respectivo.

La capacidad de respuesta o de ajuste de la ganadería de doble propósito, es un buen indicador de la capacidad gerencial de los productores que de manera intuitiva han tomado y siguen tomando decisiones exitosas para mantener y hacer crecer sus explotaciones ganaderas y seguir cumpliendo con sus cuotas de leche y carne para el suministro de éstos alimentos básicos para la población nacional.

A la gerencia de fincas, formalmente, le ha sido dada poca importancia; sin embargo, en el sector pueden observarse empresas que en épocas difíciles crecen y se expanden mientras otras sobreviven o desaparecen, correspondiendo básicamente esta diferencia a la capacidad del productor (gerente) para afrontar los cambios tecnológicos, económicos, políticos y de comercialización que conforman el entorno en el cual se desarrolla la producción. Típicamente en el sector agropecuario las funciones de la gerencia, que tienen que ver con planificación, organización y dirección, son ejecutadas con frecuencia, sin embargo se falla en lo referente a la función de controlar y evaluar resultados, lo que se evidencia por la escasez de registros a nivel de fincas, un inadecuado proceso contable y poca dedicación al análisis de eventos que puedan definir los resultados operacionales y económicos de la gestión de producción.

Esta sección abarca lo referente a la función, control y evaluación en la gerencia de fincas ganaderas de doble propósito, para mostrar su importancia, tipos de registros, uso e interpretación con el objetivo de afianzar la planificación, organización y dirección en el proceso gerencial de las mismas.

## II. GERENCIA Y FUNCIONES GERENCIALES.

La gerencia de fincas se ha venido convirtiendo en los años recientes en una actividad bastante compleja, debido a que las fincas requieren gran-

des capitales para operar, los precios de los insumos y de los productos cambian con frecuencia, las necesidades de mecanización son mayores, las políticas agrícolas variantes y las innovaciones tecnológicas producen cambios que exigen que los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones rápidas y oportunas para alcanzar el objetivo de producción, rentabilidad y crecimiento del negocio agrícola (10,2).

Las fincas ganaderas vistas como una gran organización, operan en situaciones muy complejas que hacen que su manejo requiera de un trabajo de extraordinarias dificultades, lo que exige que el gerente posea conocimientos de alto nivel que deben ser aprendidos formalmente (11) y con la práctica.

La gerencia de fincas puede ser definida como un proceso de toma de decisiones mediante el cual los recursos limitados son colocados entre un número de alternativas de producción para organizar y operar el negocio agrícola y satisfacer los objetivos planteados (1). Esta definición reconoce que la gerencia es una posición que resuelve problemas y toma decisiones sobre qué, cómo y cuánto producir de una forma continua.

El proceso gerencial se lleva a cabo a través de cuatro mayores componentes que son identificados usualmente como funciones y son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar y Evaluar

Aunque en esta sección enfocaremos con mayor detalle lo relacionado a la función de Control y Evaluación, es conveniente una breve explicación de cada uno de éstos elementos:

## II.A. Planificar

La función de planificar se refiere a aquella parte del proceso gerencial que tiene que decidir acerca de lo que debe ser logrado y cómo conseguirlo (11). Esta es la función más elemental ya que define los objetivos, los pasos a seguir, procedimientos y políticas para alcanzar tales objetivos (10). Una adecuada planificación es el prerrequisito inseparable para el rendimiento efectivo de las funciones de organización, dirección y control.

## II.B. Organizar

El propósito de la función de organización, es facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades y por la delegación de la autoridad, tanto como sea necesario. El resultado de este proceso es una estructura organizada, a través de la cual las actividades son más efectivamente coordinadas, controladas y realizadas.

Esta función vincula a la planificación con las actividades que se realizan mediante las funciones de dirección y control. Es de hacer notar que si no se cuenta con una estructura que defina quién tiene que hacer qué cosa, es imposible realizar cualquier actividad de dirección o de control (11).

## II.C. Dirigir

La función de dirección se concentra en las actividades que realiza el gerente para dirigir y motivar a los subordinados durante el desarrollo de sus trabajos (11), para obtener los resultados deseados. Para ello es necesario comunicar, motivar a las personas, delegar, resolver los problemas que se presentan y asumir responsabilidades (8).

## II.D. Controlar y Evaluar

La función de Control y Evaluación, incorpora todas aquellas actividades que aseguran lo que se está logrando efectivamente en el trabajo está de acuerdo con lo planeado. Una parte importante del Control Gerencial se ejerce a través de la evaluación de resultados, detección de problemas y definición de acciones correctivas.

La función de control, es una de las peor comprendidas en la gerencia de fincas; ya que muchas personas ven en la función de control, sólo un conjunto de restricciones, normas y registros que ocasionan más trabajo. En realidad la función de control es algo positivo, en la medida que es un instrumento para lograr los objetivos de la unidad de producción.

### III. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION EN FINCAS GANADERAS

El control es más que llevar registros, ya que se requiere de un sistema de información que permita chequeos periódicos sobre lo planificado y del avance de los resultados evaluados con respecto a las metas establecidas (10).

A pesar de que algunos estudios han evidenciado que un alto control produce con frecuencia un mejor rendimiento y satisfacción (12), Braschi (5) encontró en un estudio que realizó en 1992 en 22 fincas ganaderas de doble propósito que sólo un 30% de las fincas estudiadas planifican y un 42% realizan control de actividades. Así mismo Carruyo (7), en un estudio que realizó en 1994 sobre 37 fincas con ganadería de doble propósito en el Sur del Lago de Maracaibo, determinó que la función de control en las fincas estudiadas es realizada por los propietarios en un 45.95% de la muestra, en el 21.62% por un administrador, en un 5.41% por contadores y en el 27.02% por los encargados de las fincas. En estos casos la función de controlar se restringe a la supervisión de labores, registros productivos y reproductivos, inventarios de semovientes, control de mano de obra y el registro de ingresos y gastos, dejando de lado lo concerniente a la evaluación de resultados y logros de metas establecidas.

Lo mencionado anteriormente, sugiere la necesidad de implementar un sistema de control y evaluación, que permita al productor (gerente) seguir más de cerca el desempeño de la actividad productiva que está manejando, de tal forma que pueda calibrar el logro de las metas, detectar desviaciones y poder tomar medidas correctivas a tiempo. La gerencia moderna de fincas, exige que el productor tenga que realizar muchas actividades fuera de la "puerta del corral" (finca), tales como la comercialización de insumos y productos, la consecución de recursos financieros oportunos, etc., lo que hace necesario la delegación de responsabilidades y de funciones bien definidas en el personal de apoyo a nivel de la finca (4).

El sistema de control y evaluación que se recomienda para establecer en las fincas ganaderas debe tener como mínimo los siguientes registros:

## A. REGISTROS FISICOS

Este tipo de registro provee información sobre los recursos físicos de la finca y la forma cómo ellos se usan para el manejo del negocio. Fundamentalmente comprende los bienes contenidos en el inventario, registros operacionales y de producción (4).

Los registros físicos proveen información sobre las cantidades de recursos utilizados en la producción y sobre las cantidades de productos resultantes. Son de gran importancia para explicar el porqué de algunos resultados económicos, para conocer el manejo operacional de la finca y para determinar índices de relevancia para la planificación, interpretación de resultados y toma de decisiones.

### A.1. INVENTARIO O REGISTRO DE ACTIVOS

Este registro es muy importante para un buen manejo administrativo y está constituido fundamentalmente por una lista de todos los bienes con que cuenta la explotación. El inventario debe ser el primer registro que se implemente y debe contener una descripción detallada de todos los bienes muebles (ganado, máquinas, herramientas, etc.) e inmuebles (cercas, corrales, galpones, viviendas, cultivos permanentes y pozos), existentes en la finca.

La información del inventario y su respectiva valoración suministra datos importantes sobre el capital total tangible de la explotación y formará parte del Balance General de la finca, por lo cual debe realizarse de manera consciente y realista (1).

Para la realización del inventario es de ayuda clasificar los bienes en:

- a. Tierras y Pastizales
- b. Cultivos Permanentes y no Permanentes
- c. Insumos en Depósitos
- d. Maquinarias y Equipos
- e. Construcciones e Instalaciones
- f. Semovientes

En la enumeración de cada bien, se describe sus características, dimensiones, condición actual, tiempo de uso y cualquier otra información que ayude a identificarlos y valorarlos.

### A.2. EL PLANO DE LA FINCA

El plano de la finca es un registro permanente de gran importancia y utilidad para la planificación y control de las operaciones de campo (4). El plano es un dibujo a escala de la finca, donde se muestran detalles físicos

importantes (cercas, vaqueras, casa de habitación, pozos, etc.) y detalles del uso del terreno, como por ejemplo: pastos, cultivos permanentes, drenajes y áreas de riego (10).

El plano con detalles de la finca, permite planificar divisiones de potreros, arreglos de cercas, áreas a cultivar, potreros a resembrar, campos a fertilizar o controlar malezas, áreas de la finca a ser usada por los distintos lotes de ganado y cualquier otra información sobre el manejo de la finca que estará rápidamente disponible.

### A.3. CONTROL DE POTREROS

Es importante en fincas ganaderas cuya alimentación básica es pastos y forrajes, llevar un registro de las prácticas agronómicas que se realizan en los potreros y el manejo de los animales que los usan, a fin de evaluar periódicamente el estado en que se encuentran los pastos y el rendimiento obtenido de los mismos (9).

Los potreros de la finca deben identificarse adecuadamente y llevarles un registro individual donde se anoten las actividades que se efectúan de fertilización, resiembra, control de plagas y malezas; así como también las fechas de entrada y salida del ganado de los potreros, cantidad de animales que los pastorean y condición del pasto después de usados. Esto permitirá conocer la carga animal que soportan, su condición y tiempo de ocupación y de descanso que deben tener los potreros.

### A.4. INVENTARIO DEL REBAÑO

Un control mensual del inventario del rebaño de la finca es conveniente para registrar el número de animales nacidos, comprados, vendidos, transferidos o muertos que se hayan sucedido. Este registro permite también conocer la composición del rebaño, la carga animal de la finca, facilita la valoración del rebaño y en resumen permite obtener los cambios de inventarios que originan ingresos o costos adicionales.

### A.5. REGISTRO DE PRODUCCION Y REPRODUCCION

Este es un registro indispensable en explotaciones ganaderas donde existe cría y recría y se lleva sólo en hembras reproductoras.

Para su implementación es necesario identificar cada vientre de la finca y abrir una tarjeta de registro individual donde se lleve la siguiente información:

- Nombre y número del animal
- Identificación del padre y de la madre
- Fecha de nacimiento
- Fecha de partos y sexo de las crías

Fecha de servicios y de revisiones ginecológicas

Producción mensual y total

Fecha de secado

Días en producción

Intervalo entre partos

Estos registros permiten medir la eficiencia productiva y reproductiva de las vacas individuales y del rebaño (3). Así mismo, la información registrada puede ser utilizada por el gerente para definir la eliminación de vacas de baja productividad, planificar los cruzamientos para el mejoramiento genético y seleccionar las novillas de reemplazo de las mejores vacas del rebaño.

La agenda de evento diario o el cuaderno de vaquera, es un registro general muy importante; ya que facilita la recopilación primaria de información sobre nacimientos, secados, mortalidad, apareamientos o servicios, tratamientos veterinarios y cualquier dato sobre el manejo de un animal o del rebaño en general.

#### A.6. CONTROL SANITARIO DEL REBAÑO

Este tipo de registro es de mucha ayuda para planificar y controlar los aspectos relacionados con la salud del rebaño (4). El establecimiento de un programa preventivo de medicina veterinaria, en el cual se contemplen las medidas higiénicas que impidan la entrada y diseminación de las enfermedades, así como el diagnóstico y control oportuno de las mismas, es la manera más efectiva de mantener los rebaño en buenas condiciones de salud y producción (6). La consulta con el Veterinario permitirá la adecuada implementación de éste control.

#### A.7. REGISTROS DE PRODUCCION

Aunque ya han sido mencionados registros que involucran los aspectos relacionados con la producción individual de los animales de la finca, es necesario para efectos de un mejor control implementar un registro que permita conocer cuáles son los volúmenes de producción total de la finca, tanto de leche como de carne, sobre todo en fincas ganaderas de doble propósito.

En el caso de la leche, este registro debe contener la producción por día, por semana y por mes de la finca, para poder chequear si los pagos recibidos son adecuados, poder evaluar la producción obtenida con respecto a la meta o años anteriores y en general poder calibrar los avances en producción y productividad de la finca.



Con respecto a la producción de carne, que es un co-producto en fincas de doble propósito, este registro debe tener datos sobre la fecha, tipo, cantidad y peso de los animales vendidos, así como su precio de venta.

En el Cuadro I, se presenta un registro de control de producción de leche y carne por mes, en el cual se registra la producción obtenida y la acumulada para 1995, así como también la producida en el año 1994 y la estimación de producción para 1995. Este registro a la vez que le permite al gerente planificar, le presenta un mecanismo de control y evaluación rápido para detectar desviaciones y procurar por soluciones oportunas.

De igual forma la información puede ser representada de manera gráfica como se observa en la figura 1, donde se presenta la producción de leche y en la figura 2 donde se presenta la producción de carne, lo cual permite visualizar al gerente, administrador o encargado de la finca, como está el logro de las metas de producción.

#### A.8. CONTROL DE MANO DE OBRA (NOMINA)

Este registro operativo sirve para controlar la asistencia del personal obrero y su remuneración correspondiente. Es un registro necesario en toda empresa y debe registrar el nombre de la persona, su número de identificación, salario, asistencia, horas extras trabajadas y total devengado durante el período trabajado (4).

El tiempo de dedicación del recurso mano de obra a distintas actividades de cultivos ó de la ganadería, puede ser registrado semanal o mensualmente, para tener información sobre el uso de la misma y poder asignarle su costo a la actividad que corresponda.

Adicional al registro de nómina, es recomendable tener en la finca un registro de cada obrero, donde se lleve información sobre su nombre, fecha de nacimiento, lugar, país de origen, dirección permanente, certificado de salud, permiso de trabajo, trabajos anteriores, liquidaciones y solicitudes de adelantos, carga familiar y cualquier información que permita conocer la historia de vida del personal empleado en la finca.

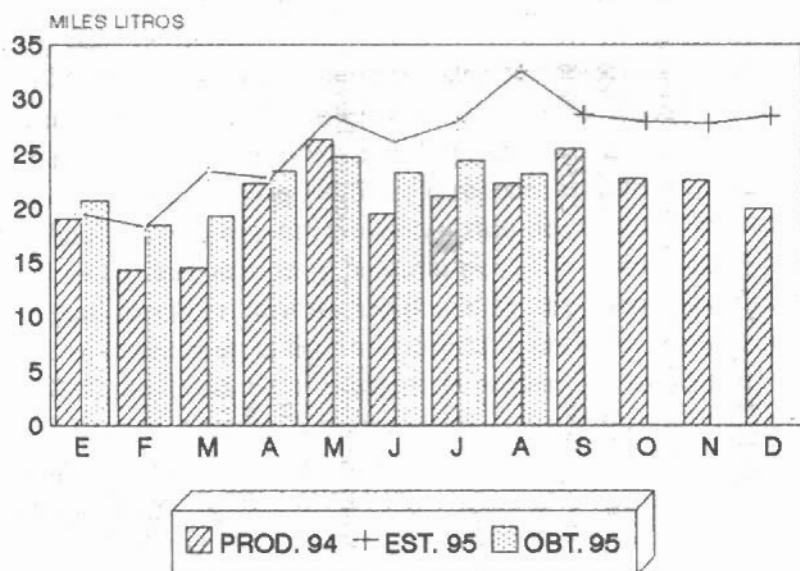
#### A.9. REGISTRO DE PRECIPITACIONES

La implementación de este registro, que de la forma más sencilla requiere de un pluviómetro, es de gran utilidad ya que provee de información importante para definir planes de manejo tanto para cultivos como para el ganado (4).

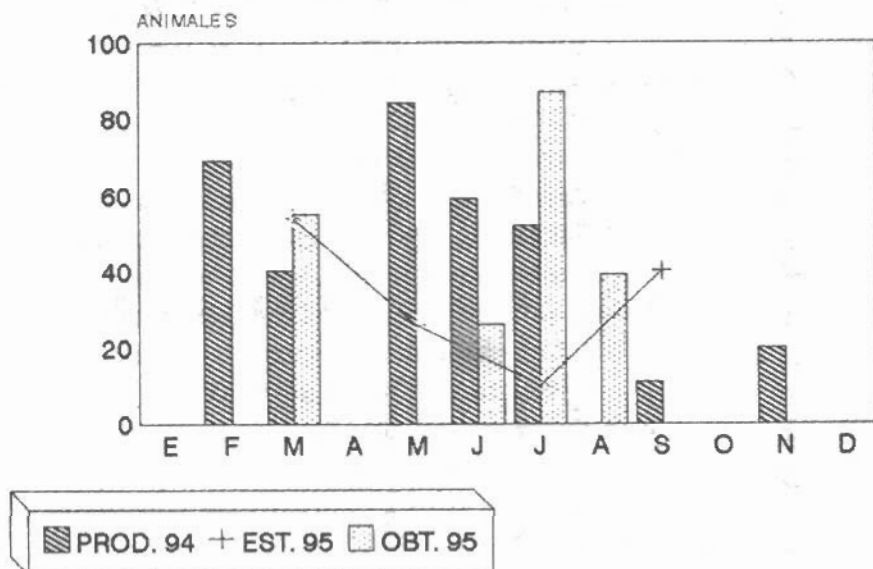
Las variaciones en las condiciones atmosféricas puede afectar no sólo los costos de producción, rendimientos y precios, sino también el ciclo de pastos y cultivos y la calidad del producto. Si se tiene un buen conocimien-

## Cuadro I. Control de producción de Leche y Carne. Agropecuaria El Empedrado, C.A.

LECHE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Prod. 1994	18933	14232	14443	22254	26227	19483	21126	22240	25403	22640	22523	19901	249405
Est. 1995	19429	18202	23352	22750	28462	25988	27900	32550	28500	27900	27750	28365	311148
Mes 20695	18345	18345	19235	23373	24645	23207	24281	23081					176862
Obt. 1995													
Acum. 20695	39040	58275	81648	106293	129500	153781	176862						
Bs./lts.	50	58	56	64	60	60	60	60					
CARNE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Prod. 1994		69	40		84	59	52		11		20		335
Est. 1995			54		26		10		40				130
Mes 20695			55			26	87	39					207
Obt. 1995													
Acum.			55			81	168	207					
Bs./Kgs.			151			255	230.55	270					
Kgs.			16114			4987	22131	7320					



**Figura 1. Control de Producción de Leche  
Agropecuaria El Empedrado**



**Figura 2. Control de Producción de Carne  
Agropecuaria El Empedrado**

to de las variaciones de clima y de su efecto, se pueden hacer algunas previsiones de mercado, e.g. vender ganado antes de la época seca.

Una gran variedad de registros y formas para llevarlos existen, el gerente debe implementar aquellos que sean relevantes y que generen la información necesaria para mejorar el manejo y uso de los recursos. Existen también programas de computación que pueden ser de gran ayuda para el control y evaluación de resultados de la finca, los mismos pueden adquirirse de acuerdo con las necesidades y buen servicio técnico que ofrezcan.

## B. REGISTROS FINANCIEROS

Estos registros son de gran valor para realizar bien lo concerniente a la función de control y evaluación de los resultados de la finca ganadera en un ciclo o período de producción dado. Los registros físicos operacionales en conjunto con los registros financieros permiten determinar indicadores técnicos y económicos que sirven para evaluar si hay o no mejoras en los niveles de producción y productividad de la finca. Los registros financieros con que debe contar una empresa ganadera deben permitir la obtención del balance y la realización del estado de ganancias y pérdidas. Estos dos documentos contables (el balance y el estado de ganancias y pérdidas) que son de carácter financiero, tienen diferentes propósitos. El balance resume la situación financiera del negocio en un momento dado, mientras que el estado de ganancias y pérdidas expresa las transacciones de ingresos y egresos que han ocurrido en un período de tiempo y cómo ha sido obtenido la ganancia o la pérdida del negocio.

Los servicios de un contador público son de gran ayuda para tener este juego de registros bien llevados y al día. El contador debe proveer al gerente con la información contable necesaria para que éste pueda ir evaluando resultados con anticipación, tomar medidas correctivas e informar al personal sobre los cambios que sean pertinentes en la manejo de la finca.

Los registros mínimos que deben llevarse, consisten en el diario de Ingresos y Egresos de la explotación.

### B.1. INGRESOS

En este registro se deben detallar los montos y los conceptos por los que se obtienen ingresos, e.g. valor de la venta de leche y carne, venta de servicios, ventas de bienes de capital y capital introducido (1).

## B.2. EGRESOS

Estos están compuestos por gastos de operación, gastos capitalizables y gastos de administración.

En una finca ganadera las principales cuentas de gastos son:

Mano de obra fija y eventual

Reparación de maquinarias y equipos

Combustibles y lubricantes

Mantenimiento de instalaciones

Mantenimiento y establecimiento de potreros

Alimentación suplementaria

Medicinas veterinarias y honorarios profesionales

Servicios de electricidad, radio, teléfono, etc.

Servicios contables

Asociación de productores

Intereses sobre préstamos

Gastos de administración

A medida que se intensifican los sistemas de producción el gasto tenderá a incrementarse, lo que justifica aumentar el detalle de los mismos. Esta información debidamente organizada permitirá determinar los costos de producción.

Tomando en cuenta la información llevada en el registro de ingresos y egresos de la finca y en el registro de activos; se puede elaborar el Estado de Resultados Económicos, en el cual se visualicen los ingresos generados por la venta de bienes y servicios producidos en la finca y los costos incurridos durante el proceso productivo (1).

Una vez implementado el sistema de registros de la finca, se hace imperativo analizar la información para identificar los problemas y las acciones correctivas que deben ser tomadas. Los planes no pueden ser desarrollados, implementados y luego ignorados. El negocio agrícola debe ser vigilado, supervisado y dirigido de una manera continua para la detección y corrección de problemas tan pronto como sea posible (4).

Así pues, la fase de evaluación de resultados significa la comparación de lo obtenido con las metas establecidas, para ver el grado en que ellos han sido cumplidos (11). Esto complementa la función de control que el gerente debe ejercer sobre las actividades productivas de la finca.

Los resultados que se obtienen luego de un año de ejercicio económico, son consecuencia de las actividades ejecutadas, de la forma como se

llevaron a cabo y de las condiciones climáticas y de mercadeo que prevalecieron durante su ejecución.

El análisis de los registros y de los resultados de la operación de la finca, nos permite abarcar tres aspectos fundamentales:

1. Un análisis financiero, que muestra la situación patrimonial del negocio. Este análisis se basa en el balance y en la obtención de índices ó razones que permitan visualizar los aspectos financieros fuertes y débiles del negocio agropecuario.

2. Un análisis económico que muestra el monto y la composición de los recursos utilizados en el proceso productivo y los resultados obtenidos en términos de Ingresos, Costos y Utilidad. Este análisis permite conocer como ha sido retribuida la capacidad gerencial del productor, gerente o administrador.

3. Un análisis operativo que refleja el efecto de las decisiones tomadas y de las acciones ejecutadas sobre el resultado económico de la gestión y nos muestra el porqué de tales resultados.

Este análisis se basa en la identificación detallada de los conceptos que originan los ingresos y los costos de la finca (4).

Para los efectos de esta sección consideraremos lo relativo al análisis operativo del negocio ganadero, para introducir al productor en el análisis de información que puede ser de gran utilidad para la detección de causas y claves que pueden estar influenciando la gestión de producción y de resultados económicos de la finca.

El análisis operativo permite diagnosticar la eficiencia de operación de la finca a través de la observación de sus resultados físicos y económicos durante un período de tiempo razonable y comparando sus indicadores de producción y productividad, ingresos y egresos con respecto al parámetro de comparación para detectar las tendencias y encontrar una explicación lógica a las mismas.

La evaluación implica una comparación por lo que se hace necesario definir los parámetros o las metas que se han fijado para evaluar los resultados de la finca en su proceso de producción actual. El gerente puede, entre otros, fijar los siguientes parámetros de comparación:

A. Indicadores técnicos y económicos de la misma finca en años anteriores.

B. Indicadores a nivel de la región, que pueden provenir de diagnósticos y estudios regionales (Lts/vaca, Kgs. de carne/ha, nacimientos, etc.).

C. Parámetros meta fijados por el productor en la definición del plan y de acuerdo a su experiencia y objetivos perseguidos en su explotación.

A manera de ejemplo, se presenta en el Cuadro II la producción e índices de productividad de una finca con ganadería de doble propósito con un sistema vaca-maute, en el cual se comparan los resultados del año 1994 con respecto al año anterior. En el mismo se puede observar que la producción de leche fue 6.91% menor con respecto a 1993 pero que la producción de carne alcanzó un 156.57% más en el 1994.

Si se observan los índices técnicos se puede ver que el descarte en adultos fue de un 34%, casi un 104% más que en el año 1993 y esto pudo haber afectado los volúmenes de producción de leche de la finca. La producción de carne se vio favorecida además del descarte en adultos, por un mayor descarte en mautas (61%) para el año 1994. Esta eliminación de animales debe ser considerada con cuidado y evaluar su efecto en los planes futuros de producción (menos reemplazos, cambios en el sistema de producción y en la producción de leche y carne).

**Cuadro II. Producción e índices de productividad. Finca Agrolandia**

Superficie (Has) = 286				
Conceptos/Años	1993	1994	Diferen.	%
Producción Leche (Lts.)	260162.00	242183.00	-17979.00	-6.91
Venta de Carne (Kgs.)	30230.00	77562.38	47332.38	156.57
Carga (U.A.)	503.63	477.36	-26.27	-5.22
<b>Índices Técnicos</b>				
Carga (U.A./HA)	1.76	1.67	-0.09	-5.22
Litros Leche/Día	712.77	663.52	-49.26	-6.91
Litros Leche/HA/Día	2.49	2.32	-0.17	-6.91
Kgs. Carne/HA	105.70	271.20	165.50	156.57
Nacimientos (%)	74.80	79.00	4.20	5.61
Mortalidad Becerros (%)	13.60	10.00	-3.60	-26.47
Mortalidad Adultos (%)	1.65	1.61	-0.04	-2.42
Descarte Adultos (%)	16.70	34.00	17.30	103.59
Descarte Mautas (%)	12.50	61.00	48.50	388.00
<b>Precios Pond. de Ventas</b>				
Bs./Lt. de Leche	23.49	33.31	9.82	41.80
Bs./Kg. de Carne	64.37	85.00	20.63	32.05



También la variación en el precio de venta de la leche y la carne puede observarse y se nota que mejoró un 41.8% y un 32.05% respectivamente en el año 1994 con respecto al año 1993. El efecto neto de las variaciones en producción y precios de venta debe compararse con las variaciones en los costos de producción para poder evaluar las variaciones en la utilidad o ganancia de la finca.

El análisis debe conllevar a determinar los factores que hayan causado la diferencia entre lo obtenido y lo programado (4), entre los cuales pueden estar los siguientes:

- a. Variación en el volumen de operación del negocio.  
Ejemplo: cantidad de vacas de producción.
- b. Variación en los rendimientos unitarios.  
Ejemplo: Producción de litros de leche/vaca en ordeño.
- c. Cambios en los precios de venta del producto.  
Ejemplo: aumentos del precio de la carne (Bs/Kg). Disminución del precio de la leche a puerta de corral (Bs/Lt).
- d. Variación en las cantidades de insumos utilizados.  
Ejemplo: Mayor consumo de alimento concentrado, medicinas veterinarias, fertilizantes y herbicidas.
- e. Cambios en los costos (precios) de los insumos utilizados.  
Ejemplo: Aumento del costo del alimento, medicinas, fertilizantes, etc.

La comparación de lo programado, de la meta o de los resultados anteriores con respecto a lo obtenido, debe conducir al gerente a una explicación lógica del por qué ocurrió la diferencia y a una definición de acciones correctivas a ejecutar para mejorar la productividad y la rentabilidad de la finca.

En el Cuadro III se presenta la variación de ingresos, producción, precios y costos estimados para el año 1995, de una finca ganadera de doble propósito. Estos datos provenientes de los registros de la finca, analizados en períodos trimestrales le permiten al productor (gerente) conocer el por qué de la variación en ingresos o costos de producción.

Al comparar los ingresos estimados del año 1995 con respecto a lo obtenido en 1994, se nota que por leche el incremento es de un 134.87% y para la carne en un 5.41%, lo cual se debe en el caso de la leche, a un incremento en la producción de 28.48%, de 242.183 litros en 1994 pasa a 311.148 litros en el año 1995 y un aumento en el precio por litro producido de un 82.80%, pasando de 33 Bs./lts. a 61 Bs./lts. en el año 1995. En lo re-



**Cuadro III. Variación de ingresos, producción, precios y costos estimados para el 1995. FINCA AGROLANDIA**

Conceptos Ingresos	1994	1995	Variación (%)
Leche	8.066.633	18.946.012	137.87
Carne	6.593.092	6.949.802	5.41
Total	14.659.725	25.895.814	76.60
<b>PRODUCCION</b>			
Leche (Lts)	242.183	311.148	28.48
Carne (Kgs)	77.562	31.440	-59.46
<b>PRECIOS</b>			
Leche (Bs/Lts)	33	61	82.80
Carne (Bs/Kg)	85	221	160.06
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>			
Directos	6.181.979	4.240.099	-31.41
Indirectos	7.028.182	14.614.952	107.95
Costos totales	13.210.162	18.855.051	42.73

lacionado con el ingreso por carne, la producción se reduce en un 59.46% para el año 1995, pero su precio aumenta en un 160.06% lo cual hace que el efecto neto en el ingreso sea ligeramente positivo al compararlo con el año anterior. Con respecto a los costos se observa que para 1995 los costos directos se reducen en un 31.41%, los indirectos se incrementan en un 107.95% dando como resultado que los costos totales se incrementan en un 42.73% con respecto al año 1994. El análisis de cada cuenta de costo permitirá detectar aquellas que están siendo más influenciadas por la inflación y el alza en los precios de los insumos.

La revisión de los registros operacionales de la finca le permitirá al productor analizar factores que tienen que ver:

- 1) Con los volúmenes de producción
  - Composición del rebaño
  - El porcentaje de nacimientos
  - Movimiento de compras y ventas de animales
  - Intervalo entre partos
  - Mortalidad en vacas y becerros
- 2) Con bajos rendimientos individuales
  - Potencial genético de los animales

- Alimentación
  - Problemas sanitarios
  - Clima durante el año
  - Manejo en general
- 3) Con respecto al precio de venta
- Calidad (frío, grasa, reductasa, etc.)
  - Epoca de venta
  - Tipo de animal y su mestizaje
- 4) Con costos de producción
- Mano de obra (Sueldos, salarios, decretos)
  - Alimentos y medicinas
  - Conservación de pastos y forrajes
  - Servicios, combustibles y lubricantes
  - Uso de fertilizantes y agroquímicos en general

Una vez analizados los distintos factores, se procede a diseñar un plan de acción para hacer los ajustes en los siguientes períodos de producción. El análisis operativo le permite una mayor compenetración al productor con el entendimiento del funcionamiento de su finca.

#### IV. LITERATURA CITADA

1. Bermúdez B.A., 1992. Aspectos Administrativos de la producción de leche. Cap. XXVI del libro "Ganadería Mestiza de Doble Proposito", 1era Edición, Edic.Astro Data Maracaibo, Venezuela. p. 557
2. Bermúdez B. A., 1995. Curso Planificación Financiera Estratégica en la Agricultura. LUZ, Facultad de Agronomía, División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela. p. 1.
3. Bermúdez, A. 1989 "Registros". Cap. 12 del folleto Producción de Leche. Fusagri. Caracas, Venezuela, p.105.
4. Bermúdez A., L. Marcano G. 1990. Administración de Fincas. Fusagri, Venezuela. Sin Publicar. p.75.
5. Braschi, N. 1992. Estudios de rentabilidad de unidades de producción de doble propósito (Leche-Carne). Boletín agropecuario No. 113 Febrero. Caracas, Venezuela. P. 45.
6. Cadenas, E. 1989. "Sanidad". Cap. 11 del Folleto Producción de Leche, Fusagri. Caracas, Venezuela. p. 96.
7. Carruyo O., R. 1994. Caracterización de sistemas gerenciales de fincas ganaderas de la parroquia El Moralito, Municipio Colón, Estado Zulia. Tesis LUZ, Facultad de Agronomía, División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela. p. 72.

8. Fundación Bigott. S/F. "La Función Gerencial en la Agricultura Venezolana". Extensión Agrícola. Valencia, Venezuela. p. 13.
9. González, B. 1989. "Uso y Manejo de Pastos", Cap. 5 del Folleto Producción de Leche. Fusagri. Caracas, Venezuela. p. 43.
10. Kay, Ronald. 1986. *Farme Management*, 2nd. edition Mc. Graw Hill Book Company. New York, USA. p. 3.
11. Stoner, J.M. 1987. *Administración*. 3era. edición. Mc-Graw Hill, N.Y. USA. p. 554
12. Tannembaum, 1976. Control of organizations. *Journal of Management*. 21(9):51.