

La gestión en las empresas monitoreadas en el marco del Fondo de Transferencia de Tecnologías y Capacitación (FTTC)

Ing. Agr. Juan Andrés Moreira da Costa
 Plan Agropecuario

Durante 5 años, con el equipo del FTTC, hemos monitoreado más de 60 explotaciones ganaderas dispersas por todo el país. Lo corriente fue encontrarnos con una gran diversidad de sistemas donde los factores de producción son combinados de diferentes maneras.

¿Qué los orientó a estos productores a tomar el rumbo que cada explotación tiene?

¿En qué basan sus decisiones para combinar los recursos de tal o cual manera?

¿Qué fin persiguen con cada actividad desarrollada?

¿Tienen un objetivo expreso en un papel o un plan de metas para llegar a él?



Foto: Plan Agropecuario

Con estas interrogantes, pretendemos introducirnos en la utilización que realizaron estos productores de la herramienta “gestión de resultados”. Basados en la premisa de que es una herramienta clave para el control de los procesos productivos y administrativos, con el propósito de dirigir el rumbo de las empresas hacia la concreción de un objetivo propuesto.

Los productores visitados organizaron sus sistemas como criadores, de ciclo completo, recriadores e invernadores. Muchos sistemas eran mixtos en tanto tenían lanares, otros con agricultura y otros con forestación. Unos prefieren la producción a campo natural, otros sustituyen parte del campo natural por pasturas sembradas. Otros utilizan ración como suplemento del forraje para alimentar al ganado, mientras que otros encierran el ganado en corrales, bajo un régimen de alimentación exclusivamente con granos. Y así podríamos continuar mostrando una serie interminable de combinaciones productivas encontradas.

Esa pluralidad de organizaciones es la

materialización de las ideas de cada decisor. Es lo que cada uno entiende es el mejor camino que lo lleva a la conquista de las metas.

A todo esto, si variables son los sistemas, también variables son los niveles formativos de los productores.

La mayoría provenía de tradición ganadera. Pero además adquirieron nuevos conocimientos a través de sus profesiones, informados a través de cursos técnicos, jornadas técnicas, lectura de artículos y medios audiovisuales, etc.

Algunos son profesionales universitarios de las más diversas ramas. Otros no son profesionales, pero tienen vasta experiencia en producción ganadera. Solo algunos contratan asesoramiento técnico (agronómico o veterinario). Otros no contratan pero integran grupos de productores que tienen un técnico asesor. Otros están muy allegados a instituciones como el Plan Agropecuario.

Sin registro no hay gestión

Del monitoreo realizado, constatamos

Cuadro 1

Registraba	N° Productores	porcentaje
No	3	5%
Parcial	20	34%
Si	35	60%
Totales	58	100%

Cuadro 2

Gestionaba	N° Productores	porcentaje
No	7	20%
Parcial	4	11%
Si	24	69%
Totales	35	100%

que el 60% de los productores tenía un registro completo de la información generada por las distintas actividades desarrolladas en sus establecimientos.

Otro 34 % de los productores, solamente realizaba un registro parcial de datos aportados por los eventos productivos y administrativos de sus establecimientos.

El registro parcial, estaba limitado solo a algunas áreas en donde consideraban era más importante las decisiones o el análisis. Estas áreas comprendían el stock de animales, las compras-ventas, pero también las entradas y salidas de dinero.

Y finalmente la minoría representada por un 5% no llevaba ningún tipo de registro. Cuadro 1.

En base a la anterior clasificación, nos preguntamos:

¿Todos los productores que registraban concluían con un análisis de gestión?

En el cuadro 2 se resume la información de los productores que efectivamente registraban cabalmente los datos de los procesos productivos (35 productores de 58).

De estos productores que registraban todos los procesos, se los divide en tres categorías con el siguiente criterio:

- Si = culminaba el proceso de gestión
- Parcial = Solo gestionaban en forma parcial.
- No = No culminaba con un análisis final de gestión.

La información generada dice que el 69% de los 35 productores que tenían un registro total de los procesos, culminaban con un análisis de la gestión realizada. Entendiendo por gestión, a la síntesis de los registros, resumidos en indicadores técnicos productivos, económicos y financiero, durante un ejercicio económico.

La mayoría de estos productores que gestionan las empresas basados en in-



Foto: Plan Agropecuario

dicadores, se caracterizaban por integrar grupos de productores y contaban con un técnico asesor. Otros son técnicos administradores de establecimientos aunque no necesariamente integran grupos de productores. Y otros son productores allegados al Plan Agropecuario, que los apoya para el cierre de la gestión al final del ejercicio económico.

Otra parte de los productores si bien registraban, finalmente solo hacían una gestión parcial de las actividades. Estos representaban un 11%. La gestión parcial que realizaban en general se puede decir que se limitaba a:

- Control del stock animal
- Control de las compras y ventas
- Control de las entradas y salidas de dinero

Y finalmente el 20% de los productores, si bien registraba la información, finalmente no realizaban una gestión de los resultados.

Quando las razones pesan más que los registros

Encontramos que no todos los productores cerraban el ejercicio económico, con un análisis de la gestión de resultados. En este sentido describiremos algunas razones encontradas que dan pie para que algunos no gestionen las empresas desde los resultados.

El productor que vive en el campo enfrascado en lo más cotidiano de las tareas rurales, dedica todo el día al manejo del ganado y el pasto, cuando no tiene que resolver los famosos contratiempos que "siempre se atraviesan". Muchas veces de orden familiar.

Inmerso en esa rutina que se repite a diario, no siempre se encuentra el momento oportuno para dedicarse a la tarea administrativa del registro de datos. O si los registra no los termina de analizar. Por lo tanto esta tarea no es



Foto: Plan Agropecuario

prioridad en su agenda de actividades.

También es cierto, que no todos los productores tienen el conocimiento de cómo llevar a cabo un procedimiento de registración y menos analizar los resultados. Por lo tanto, es una tarea que deja de ser esencial al desconocer su utilidad.

Otro argumento por el cual la gestión no es considerada prioridad, es que los resultados son de un ejercicio ya transcurrido, (análisis post-mortem). En consideración y a su vez teniendo en cuenta que aquellos factores claves para el negocio ganadero como precio y clima son tan variables de un año al otro, se concluye, que es poco probable que los resultados se vuelvan a repetir.

En este sentido, quién no se ha preguntado alguna vez: ¿Qué validez tendría proyectar un sistema que es biología pura sobre un panorama tan errático e impredecible?

Resultados que indican el camino

Ahora bien, todos los productores reconocen la validez de la información generada por los resultados de la gestión. En ellos se basan para reafirmar ideas, comparar formas, plantearse dudas y proyectar resultados.

A su vez, encontramos en estos productores un interés casi generalizado por saber la “posición relativa” de sus resultados respecto a otros sistemas ganaderos que desarrollan la misma actividad.

De ahí que la información generada en cada explotación, resulta en un insumo que bien utilizado puede cambiar las estrategias de las decisiones.

Entonces, la información solo puede estar disponible a partir de los registros de eventos que suceden en las distintas actividades desarrolladas.

Esos registros anotados siguiendo determinados criterios metodológicos son la base para luego sintetizar la información que resultan en los indicadores de resultado.

Para ello se necesita contar con ciertos conocimientos básicos o buscar ayuda de alguien para sistematizar la registración, luego resumirla e interpretar los resultados.

Actualmente existen varias herramientas digitales o aplicaciones que tienen por fin, facilitar el procesamiento de la información, con el fin de obtener los resultados de la gestión. Tanto el Plan como otras instituciones, han diseñado plataformas digitales sencillas de ma-

nipular, que están disponibles para ser utilizadas.

Ahora bien, debe quedar claro, que las plataformas digitales por si solas no solucionan los problemas de las empresas, sino que son solamente herramientas que tienen por objeto facilitar la registración de datos, procesar la información y finalmente sintetizar en un resumen de resultados. Con los resultados en la mano, luego cada productor debe sentarse a analizar y decidir en consecuencia.

También nos hemos encontrado con formas muy sencillas y prácticas de llevar registros productivos y económicos tan eficaces como los más sofisticados programas de computación.

El Plan Agropecuario entre otras instituciones, dicta cursos de capacitación sobre el funcionamiento de la aplicación gestión en las empresas agropecuarias. También hay técnicos que a través de los servicios personales pueden brindar un asesoramiento sobre el funcionamiento de la misma y además concluyen con la interpretación de los resultados.

Síntesis

La mayoría de estos productores, uti-



Foto: Plan Agropecuario

lizan la información generada en sus propios sistemas productivos como insumo para gestionar el funcionamiento de sus empresas.

Esa información, permite no solo diagnosticar las causas determinantes de los resultados obtenidos, sino que además permite corregir probables desvíos del proyecto trazado que conduce al objetivo.

Si bien estos productores no tienen literalmente escrito sus objetivos en una libreta a manera de estrella guía, también es cierto que cuentan con un vasto camino recorrido del que nutren su sentido común, para saber hacia dónde dirigirse.

Esa experiencia, sumado a la información generada, les confiere ciertas ven-

tajas a la hora de decidir. No solo les permite evaluar el funcionamiento de los sistemas, sino que también les orienta para decidir sobre cuestiones productivas así como estrategias de negocio.

La información generada cada año, va trazando un historial de resultados que hace posible la comparación vertical (a lo largo del tiempo) de la propia empresa. Ello permitiría graficar la evolución de los resultados desde los orígenes señalando el camino recorrido. Así como en el otro sentido, bajo la consideración de ciertos supuestos, también permitiría proyectar la probable trayectoria de los resultados hacia los próximos ejercicios.

A todo esto, debe quedar bien claro que

gestionar un emprendimiento desde los resultados es una incuestionable ayuda, pero que no debe ser presentada como el método salvador de una realidad mucho más compleja.

Tanto en ganadería como en otras actividades agropecuarias, ningún método de gestión por sí solo asegura el éxito de los resultados.

Pero si además de todo, le agregamos otra cuenta al rosario de medidas necesarias para alcanzar los objetivos, entonces, le estaremos dando otro empujoncito al sistema.

La gestión no garantiza el éxito de los resultados, pero ayuda para no errarle tan lejos. ●



GRUPO
GANAGRO

Administración integral de establecimientos rurales

Registro y procesamiento de información económica para ayudar en la toma de decisiones con el fin de optimizar costos, mitigar riesgos y maximizar utilidades.

Gestión de costos | Consultoría | Escribanía y contaduría | Liquidación de impuestos y sueldos | Gestoría

☎ 092 020 370

✉ grupoganagro@gmail.com

🌐 www.ganagro.com.uy



Más información, mejores resultados