
GESTIÓN DE LA EMPRESA GANADERA

**Ing. Agr. Fabián Arturo Acosta¹
Lic. en Adm. Agraria Mariana Calvi²**

**Documentos para Capacitación
Proyecto Ganadero de Corrientes
Plan de Capacitación 2003
Centro Regional INTA Corrientes**

¹ Estación Experimental Agropecuaria INTA Corrientes – E-mail: facosta@corrientes.inta.gov.ar

² Estación Experimental Agropecuaria INTA Mercedes – E-mail: mcalvi@ibera.net

APUNTES PARA EL DESARROLLO GERENCIAL EN EMPRESAS GANADERAS DE CORRIENTES

Ing. Agr. Fabián Arturo Acosta

1- Qué es una empresa?

Antes de comenzar a hablar del desarrollo gerencial del productor agropecuario como empresario, conviene aclarar conceptos y términos, que faciliten el entendimiento del tema. Una empresa es **un grupo de factores productivos especializados en llevar adelante un proceso, organizados por una unidad de dirección o empresario para obtener productos y satisfacer objetivos**. O también: **una entidad social dirigida al logro de objetivos deliberadamente estructurada**.

Esta última definición engloba varios conceptos. Es una **entidad social** si reúne a más de una persona. El **logro de objetivos** se refiere a producir resultados. Si es una empresa privada esos resultados son las ganancias. Deliberadamente **estructurada** significa que los objetivos se logran por la asignación de tareas y responsabilidades a los distintos miembros de la organización. **Los objetivos deben ser logrados con eficacia y eficiencia**. **Eficacia** es alcanzar lo que se busca (el producto, los terneros, las vacas gordas, los novillos, tal condición corporal, tal peso, etc.). **Eficiencia** es producirlo con la menor cantidad de recursos o al mínimo costo.

2- Componentes de la empresa agropecuaria

Comprender cuales son los componentes de la empresa agropecuaria es útil al momento de intentar producir los cambios necesarios para incrementar sus resultados económicos o el nivel de satisfacción de los objetivos propuestos. Generalmente una de las formas de alcanzar esto es con el cambio tecnológico.

Los componentes de la empresa agropecuaria son, como fue insinuado en la definición:

- ✓ La Tierra y los recursos naturales disponibles.
- ✓ El Capital (instalaciones, casas, galpones, hacienda, vehículos, aguadas, el dinero).
- ✓ El Trabajo contratado (permanente o temporario) y el trabajo propio o familiar.

Estos son los **recursos o factores de la producción**, que forman parte de la estructura de la empresa o del establecimiento.

Para que sea una empresa completa debe contar además con:

- ✓ La Unidad de dirección o la función del productor/empresario como organizador, planificador y encargado de tomar las decisiones.

Esta **unidad de dirección** tendrá la tarea de combinar los recursos de la empresa con los insumos y la tecnología disponible para llevar adelante la actividad productiva, actividad que puede expresarse en forma simplificada como sigue:

$$\text{recursos} + \text{insumos} + \text{tecnología} = \text{Productos}$$

Los insumos se consumen en un solo acto productivo. Todos los años o toda vez que se quiera producir algo se deben comprar. Un fertilizante o un herbicida que se hecha todos los años en agricultura. Las pajuelas o pastillas de semen para inseminación que se consumen en cada época de servicio, las vacunas, la suplementación mineral, el alimento para los destetes precoces o el gasoil para la camioneta. La complejidad de la empresa es la que debe administrar el productor empresario, para aprovechar las oportunidades que se presentan para cumplir con sus objetivos o evitar las amenazas

PROYECTO GANADERO CORRIENTES - Gestión de la empresa ganadera 3

que lo alejarían de ellos. La disponibilidad de recursos (abundancia o escasez), la tecnología a utilizar y los precios de insumos y productos, son las principales fuentes de las oportunidades y amenazas de la empresa.

3- Qué es ser un empresario?

El empresario es la persona que decide y la unidad de dirección. Debe saber (entre otras cosas), combinar sus características y aptitudes personales con los medios financieros disponibles y los recursos del establecimiento. Para lo cual es indispensable contar con un auténtico **espíritu de empresa** o la predisposición para:

- ✓ descubrir oportunidades de mejorar el negocio.
- ✓ apreciar esas oportunidades en su justo valor.
- ✓ reunir los recursos necesarios.
- ✓ obrar para aprovecharlas.

4- Cualidades de un empresario

Pero además de sus funciones de dirección, los empresarios básicamente deben ser personas que sepan:

- ✓ aceptar riesgos calculados.
- ✓ tener gran confianza en sí mismos y en su capacidad para tomar decisiones.
- ✓ utilizar eficazmente el tiempo.

A estas cualidades básicas se pueden agregar otras, como las del siguiente cuadro:

Cualidad	Características del empresario con esta cualidad
Conciencia de la tarea necesaria y del resultado buscado	Necesidad de realizar. Deseo de lucro. Tenacidad. Perseverancia. Determinación. Laboriosidad. Empuje. Energía. Iniciativa.
Capacidad de asumir riesgos	Gusto del riesgo calculado. Gusto del desafío.
Capacidad para dirigir	Conductas de dirigente. Buenas relaciones con otras personas. Sensibilidad a las sugerencias y críticas.
Originalidad	Capacidad de innovar, creatividad. Flexibilidad (ausencia de prejuicios). Ingenio. Talentos variados. Buena información.
Conciencia del futuro	Previsión. Sensibilidad a las tendencias que se manifiestan.

Conciencia que 'el futuro no es solo una continuación del pasado'

Por supuesto que, cuanto más cualidades se posean mayor será la capacidad empresarial.

5- El empresario frente al riesgo

En cierta medida, el éxito de un empresario depende de su capacidad para hacerse responsable de su trabajo. Pero también de saber que en el futuro hay probabilidades de cambio de algunas variables, como los precios, los rendimientos, los costos, los precios relativos, problemas climáticos (sequías, exceso de lluvias), etc. Esto se denomina riesgo y siempre existe. Los empresarios asumen riesgos al hacerse responsables de sus propias decisiones. Y así, su suerte depende más de lo que se hace por sí mismo que de lo que hacen los demás o de las circunstancias externas.

4 **PROYECTO GANADERO CORRIENTES** - *Gestión de la empresa ganadera*

Si bien es cierto que los fracasos deben ser aceptados como experiencias aleccionadoras, es mejor disminuir su posibilidad de ocurrencia. Para lo cual, los objetivos de la empresa y los planes de producción deben fijarse de acuerdo con las capacidades y los conocimientos existentes. Aceptándose tal como se es, acentuando puntos fuertes y prestando atención a los puntos débiles. Por otra parte, aunque lo mejor siempre sea conseguir la perfección en la consecución de una meta, muchas veces no es lo más adaptado a la realidad y haya que aceptar tal vez, que los resultados, antes que perfectos, sean aceptables. Pero siempre las metas que se proponga el productor/empresario (determinado margen bruto por ha, número de terneros cada 1000 has, preñez, parición, destete, etc.) serán más probables de alcanzar en la medida que se tenga más clara la forma de cómo lograrlas.

6- La aceptación de riesgos, incorporación de tecnología y actitud mental positiva

Un buen empresario sabe asumir riesgos. Pero esos riesgos deben ser calculados. En la economía en general, se disponen de mejores productos y servicios gracias a la incorporación de innovaciones tecnológicas. Estos bienes son el fruto de las acciones de empresarios que han sabido vencer dificultades considerables y aceptado riesgos calculados. Un productor 'de punta', que adopta tecnología probada, es un productor que sabe tomar riesgos calculados. Para que un productor agropecuario sea un buen empresario debe planificar sus actividades y concebir formas prácticas de ejecutar las tareas y tener ideas creativas. Pero si no se es capaz de asumir riesgos, no se podrán aplicar las ideas nuevas y luego convertirlas en realidades.

Para modificar una tendencia poco dispuesta a innovar y arriesgarse, se pueden enumerar algunos consejos útiles para seguir y mejorar como empresario:

- ✓ Tomar como modelo a personas que han triunfado y realizan la misma actividad. Una vez comprendidas sus técnicas para llegar al éxito, aplicarlas para avanzar a la manera propia y no imitar mecánicamente a nadie, concentrando esfuerzos en las cualidades de esa gente.
- ✓ Tratar de saber lo más posible sobre la actividad elegida y sobre la tecnología disponible.
- ✓ No cesar en el empeño de mejorar. Encontrar satisfacción en lo que se haya logrado en el pasado, pero proponiéndose nuevos objetivos para el futuro.
- ✓ Como todo cambia continuamente: aceptar el cambio y hacer uso de él como motivación para alcanzar metas más elevadas.
- ✓ Obrar. Sólo mediante la acción se pueden aprovechar las oportunidades que se presentan y que pueden conducir al éxito.
- ✓ Adquirir una buena comprensión de los puntos fuerte y débiles: de la empresa como un todo y puntos fuertes y débiles personales.
- ✓ Adquirir una rutina en las tareas diarias para disponer de más tiempo para las actividades creativas y empresariales. Las actividades de rutina pueden realizarlas personal subalterno.
- ✓ Saber combinar de la manera más provechosa la diversidad de cualidades del personal. El éxito depende en gran medida de los trabajadores asalariados.
- ✓ Poner de manifiesto la confianza en sí mismo y en la idoneidad de los trabajadores para lograr resultados.
- ✓ Conservar el espíritu de empresa con una **actitud mental positiva**. Además de la resolución, la experiencia, la perseverancia y laboriosidad que son fundamentales para el éxito de un empresario.

Existe una actitud mental positiva cuando:

- 1) Los empresarios saben encontrar satisfacción en su trabajo y se enorgullecen de sus realizaciones.
- 2) Se dedica cierto tiempo cada día a la reflexión.
- 3) Mientras casi todo el mundo sólo piensa en sus actividades y en los problemas cotidianos, los buenos empresarios saben mirar más allá del estrecho horizonte de la realidad personal.
- 4) Hay sentido del humor, que ayuda a mantener una actitud mental sana.

Todo lo anterior permite tener una mente muy organizada y poder concentrarse y desplazar la atención de un problema a otro sin mayor esfuerzo.

PROYECTO GANADERO CORRIENTES - *Gestión de la empresa ganadera* 5

Como adquirir una actitud mental positiva:

- 1) Prefiera la compañía de personas que actúan con espíritu de empresa.
- 2) Evite ideas y pensamientos negativos.
- 3) Reconozca que es usted quien controla la mente y utilícela para su beneficio.
- 4) Esté siempre al acecho para mejorar su vida privada, su vida en el trabajo y su vida en la comunidad.
- 5) No vacile en renunciar a una idea que no produzca los resultados buscados. Es mejor cambiar de rumbo que empeñarse en seguir una idea que no da los resultados buscados.
- 6) Combata la tensión mental con acción. Concentre su pensamiento en un problema determinado, y una vez que haya tomado una decisión ponga manos a la obra para resolverlo.
- 7) Tener confianza en sí mismo y en la propia capacidad.
- 8) Separar las cosas importantes de las que sólo son urgentes y de las otras, y acometerlas para resolverlas, no sólo para preocuparse por ellas.

7- El empresario como dirigente

Los empresarios son aquellas personas que tienen características personales que les permiten:

- ✓ Buscar oportunidades.
- ✓ Comenzar proyectos y reunir los recursos: humanos, financieros y materiales para llevarlos a cabo.
- ✓ Fijar objetivos.
- ✓ Guiar a otras personas para alcanzar esos objetivos.
- ✓ Buscar nuevas y mejores maneras para realizar las tareas.
- ✓ El principal responsable de aumentar la capacidad del personal es el dirigente, el empresario o unidad de dirección de la empresa: debe decidir como puede mejorarse el desempeño de cada uno, porque es el recurso más valioso.
- ✓ Evaluar el desempeño de cada trabajador para decidir que otras tareas y responsabilidades podría asumir en el futuro.
- ✓ Delegar responsabilidades: desarrolla confianza del personal.
- ✓ Tener liderazgo: utilizar influencia para motivar a los empleados y movilizarlos a la cooperación humana.

Liderazgo

El liderazgo de los empresarios surge de la conjunción de tres elementos:

$$\text{poder} + \text{mando} + \text{autoridad} = \text{Liderazgo}$$

El poder. Es el ejercicio de las facultades que corresponden por la función que se ocupa. El propietario de algo puede disponer de lo propio con el fin que quiera, de acuerdo a lo que permite la ley.

El mando. Capacidad de exigir obediencia. El empleador puede exigir que se cumplan sus órdenes y fidelidad a sus empleados, dentro de ciertos márgenes.

La autoridad. Capacidad de infundir respeto, por el nivel de conocimiento, por los valores humanos que se tienen, por lazos afectivos, etc. Cuanto más tenga de estos tres elementos un dirigente, mayor será su liderazgo. Pero deben estar equilibrados.

Ejercer el mando, exigir obediencia sin nada de autoridad, produce resultados de corto plazo. En el largo plazo se generan reacciones en el personal. El mando sin poder o con poco poder es difícil de ejercer. Es el caso de un subalterno impartiendo órdenes a sus iguales. Si no se tiene poder, el mando no se puede practicar.

6 PROYECTO GANADERO CORRIENTES - Gestión de la empresa ganadera

Cuestionario para un empresario dirigente

Una forma de comenzar a evaluar la calidad de la función gerencial o de dirigente en la empresa, puede ser respondiendo y analizando las respuestas a preguntas como las siguientes:

- ✓ Se siente más inclinado a guiar que a seguir?
- ✓ Espera de UD la gente orientación y consejo?
- ✓ Tiene ideas originales y capacidad para ponerlas en práctica?
- ✓ Participa activamente en las actividades de su comunidad?
- ✓ Trata constantemente de robustecer sus puntos fuertes y corregir sus puntos débiles?
- ✓ Organiza su tiempo y sus actividades en bien de su eficiencia?
- ✓ Aplica un plan o programa para mejorar su capacidad de dirección?
- ✓ Permite que otros lo ayuden a lograr sus fines?
- ✓ Aprende de sus errores?
- ✓ Tiene la gente confianza en su capacidad?
- ✓ Tiene en cuenta otras opiniones además de la suya cuando toma una decisión?
- ✓ Delega autoridad y responsabilidad en sus colaboradores?
- ✓ Comparte con sus colaboradores los éxitos que alcanza?

8- Estilos de dirección

Puede distinguirse dos estilos en la función gerencial o dirección de una empresa, de acuerdo al tipo de acciones que se realizan:

Estilo a) Cuando hay acciones orientadas en función de las metas a realizar (fijar las metas, planificar y conseguir las metas propuestas).

Estilo b) Cuando hay acciones orientadas en función de las personas (motivar y cuidar las relaciones humanas).

En el estilo a):

- a.1) Se define claramente el propio cometido y el de cada miembro del personal.
- a.2) Se establecen objetivos que son difíciles pero no imposibles alcanzar y se dice a cada uno lo que se espera de él.
- a.3) El dirigente o gerente toma en sus manos la dirección de la planificación, ejecución y control de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.
- a.4) El gerente o dirigente se interesa por aumentar la productividad.

Los empresarios que se inclinan por esta forma de gerenciar o dirigir suelen ser:

- ✓ Reservados y fríos en su relación con los trabajadores.
- ✓ Prefieren la competencia a la colaboración entre ellos.
- ✓ Prestan especial atención al rendimiento de cada uno y no tienen propensión a delegar autoridad ni responsabilidad.

En el estilo b):

- b.1) Hay preocupación por mantener la armonía en la organización y aliviar las tensiones que aparecen.
- b.2) Existe consideración por los trabajadores, porque se ve a personas en ellos y no solo medios de producción.
- b.3) Se mantiene buena comunicación con el personal.
- b.4) Hay recompensas por el esfuerzo de los trabajadores.
- b.5) Existe delegación de autoridad, responsabilidad y estímulo de la iniciativa.
- b.6) Se crea un ambiente un ambiente de trabajo en equipo y colaboración. (Meredith et al, 1982)

PROYECTO GANADERO CORRIENTES - *Gestión de la empresa ganadera* 7

En estos estilos de dirección la diferencia fundamental está dada por la gerencia laboral o el gerenciamiento de recursos humanos. En la década de los 60' se comenzó a hablar de dos teorías de las organizaciones: la teoría 'X' y la teoría 'Y,' a la cual se tendía progresivamente. Las organizaciones de la teoría 'X' implicaban supuestos tales como que las personas odian el trabajo, que se debe impulsarlas a que trabajen, sobornarlas para hacer que trabajen mucho, que carecen de ambición, que rehuyen la responsabilidad, que sólo quieren seguridad y que se les diga lo que deben hacer. En las organizaciones de la teoría 'Y' por el contrario, se asume que las personas desean trabajar, que trabajan mejor si conocen los objetivos y contribuyen a formularlos, que cuanto más satisfacción extraen de su tarea, mayor es el esfuerzo que invierten en ella. (Barnard y Nix, 1984)

9- Los estilos de dirección y los paradigmas de las organizaciones

En forma más reciente el management o administración de empresas a evolucionado y hoy existen dos paradigmas dentro de los cuales se pueden ubicar a las empresas. Un **paradigma** es un modelo mental que representa la forma de pensar, percibir y entender el mundo. Los paradigmas de la empresa son formas de entender y concebir las organizaciones. En el viejo paradigma de las organizaciones u organización tradicional (estilo de dirección a), la organización es vertical, los recursos humanos (el personal) son homogéneos, sin considerar que entre las personas puede existir diversidad de habilidades. Las empresas se orientan exclusivamente a las ganancias y los valores más importantes son la eficiencia y la estabilidad, con un liderazgo autocrático. Las relaciones son de conflicto (el interés del superior no siempre es el mismo que el del subalterno que debe responder a mandatos).

Las organizaciones que responden al nuevo paradigma (estilo de dirección b) se denominan 'organizaciones que aprenden' o abiertas al aprendizaje. En ellas el liderazgo se delega, se comparte. El 'foco' u orientación de la empresa está puesto en los clientes y los empleados (cuidan a sus clientes y a sus empleados). El trabajo se realiza en equipos y las relaciones laborales antes que conflictivas son de colaboración con los superiores jerárquicos. Los valores predominantes son el cambio y la flexibilidad como respuesta a las tendencias del entorno, y no solo la estabilidad y eficiencia como en la organización tradicional.

10- Desempeño del personal

Existen Sistemas de mejora continua de la calidad en los que se dice que lo que el cliente final recibe es la suma algebraica de los aportes positivos y negativos de calidad que se brindan mutuamente los múltiples proveedores y clientes internos que componen los muchos procesos de producción o de prestación de servicios dentro de la empresa. Estos e cliente interno es el personal. Los sistemas llamados de 'inteligencia burocrática' destinados a lograr una mayor eficiencia del recurso humano, como las evaluaciones de desempeño, la administración por objetivos, la gestión de costos laborales, etc, generalmente no tienen en cuenta el elemento que logra que el personal haga sus tareas en forma entusiasta y bien desde un principio: la motivación.

La clave del buen desempeño está en el saber, el saber hacer y el querer hacer (Preumayr,1998). Esto es sinónimo de conocimientos, destrezas básicas en el puesto y actitud. De todas, esta última es determinante. La **actitud positiva** se vincula con el nivel de motivación de la persona. Movilizar la voluntad es de lo más complejo que hay, pero decisivo. La ilusión y motivación nacen de la relación entre las expectativas personales y la posibilidad de cumplirlas en el trabajo concreto. Pero para que esto exista es indispensable sentirse parte de un proyecto, donde cada uno conozca su papel y lo valore como importante.

El primer paso para solucionar deficiencias de esta clase es que el personal conozca los objetivos de la empresa. Un personal que sabe para que trabaja está más motivado, pues se siente participado por la dirigencia. Cuando todos tienen los objetivos claros y saben cómo hacer para alcanzarlos, la acción se potencia y se hace posible el éxito.

8 **PROYECTO GANADERO CORRIENTES** - *Gestión de la empresa ganadera*

Pueden existir tres motivos principales por los que la gente se sienta impulsada a trabajar bien, a saber:

- ✓ Dinero.
- ✓ Disponer de más tiempo libre.
- ✓ Tener más autonomía de movimientos en la empresa.

El trabajador es semejante a un cliente externo, que con su tiempo libre compra un producto que le ofrece el empleador (su salario, el ambiente laboral, las expectativas de progreso, etc.). Cuando la calidad del 'producto' del empleador/empresario no es buena, el 'cliente interno' ofrece algo de menos valor. Es así que en tiempos normales, cuando el trabajador está insatisfecho busca otro empleo, pero en tiempos de desocupación y recesión (cuando no existen otras oportunidades fuera), deja de ser eficiente y de trabajar en forma creativa. A la larga esto lo sienten los clientes externos, deteriorándose la competitividad de la empresa.

Es decir, **hay beneficios extra monetarios para el personal que no deben ser descuidados**. El gerente tiene la responsabilidad de obtener resultados a través de las personas, no a costa de ellas.

Un verdadero liderazgo mantiene una permanente actitud de servicio a los colaboradores, logrando su crecimiento y satisfacción personal y ayudándolos a alcanzar sus objetivos de superación (Gaitán, 1995). La tarea del gerente, respecto a su personal, podría resumirse en tres tareas básicas:

- ✓ Formular objetivos y metas para la empresa y para la gente.
- ✓ Ser capaz de comunicarlo con claridad para que todos sepan qué se espera de ellos.
- ✓ Motivar al equipo mostrándoles el alcance de la tarea y sus responsabilidades. Asegurando su participación real y considerando sus opiniones, impulsando a las personas a comprometerse en serio y asumir su cuota en esa responsabilidad.

11- Curva de aprendizaje y desempeño

Los procesos de producción están sujetos a curvas de aprendizaje. Los costos de producción disminuyen a medida que se acumula experiencia en los mismos. Al evaluar entonces la performance¹ de una empresa se debería prestar atención a como evolucionó esta en el tiempo, más que al hecho de si su situación actual es buena o mala. En un momento determinado una empresa puede ser ineficiente, pero progresar en el tiempo por una capacidad de aprendizaje alta.

Existen casos donde el productor cada día aprende más, analiza las técnicas nuevas, las aplica, invierte trabajo y dinero sin que muchas veces mejore el ingreso. El desfase de capacitación es el origen de muchos de estos problemas. Porque el techo generalmente lo suelen poner los operarios, la gente, que no está preparada para la función que se espera de ella. Y hay tres causas principales:

- ✓ La gente no sabe.
- ✓ La gente no puede.
- ✓ La gente no quiere.

Si la gente no sabe, hay que dar capacitación y la capacitación de los operarios no viene de regalo, está disponible, pero hay que hacer el esfuerzo de buscarla y comprarla si fuera necesario.

Una de las maneras de contar con gente capaz y con motivación es ofrecer condiciones dignas de vida, viviendas adecuadas.

También se debe estimular el trabajo inteligente, planificado, la simplificación, la eficacia silenciosa. Hay gente que trabaja y son como las hormigas, hacen todo bien y sin ruidos, esos son los buenos. Pero también hay que premiar la colaboración, la capacidad de trabajar en equipos, de ayudarse mutuamente y no poner a los que trabajan unos contra otros².

¹ 'performance' palabra inglesa que puede traducirse al castellano como 'desempeño'.

² Charmandarian, Armando. 'Preñar con todo y con todos' Producir XXI, n° 139

PROYECTO GANADERO CORRIENTES - Gestión de la empresa ganadera 9

Con el uso de la misma tecnología (Mc Lean, 2002), algunas empresas ganaderas ganan y otras pierden. Una de las causas de esta aparente contradicción es el factor humano. Por ejemplo, es importante saber el manejo de los terneros en época de parición, para saber detectar y minimizar los problemas en partos y muertes perinatales. Muchos empresarios agropecuarios hablan de la capacitación del personal de campo y esto es muy importante. Pero la cuestión fundamental es incorporar en nuestra forma de pensar la consigna de armar equipos de trabajo alineados detrás de objetivos comunes, en los cuales cada uno conozca su rol y trabaje en pos de ellos.

Si bien, el aprendizaje es importante y se obtiene con esfuerzo, hay otros elementos que también son importantes:

- ✓ Poder de observación del personal y su capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías. Esto es muy importante cuando la información del personal de más abajo circula por toda la estructura jerárquica con mucha fluidez.
- ✓ El grado en que todos los integrantes de la empresa están comprometidos con los objetivos. Relacionado con el esfuerzo aplicado por las personas y el reconocimiento monetario o de otro tipo recibido.
- ✓ Las condiciones de liderazgo y ética del responsable global de la empresa. (Gallacher, 1995)

12- Clasificación de factores competitivos dentro de las empresas

Hay factores que conducen al incremento de la competitividad³ de la empresa. Los factores competitivos 'hard' o duros, aluden a inversiones en aspectos estáticos de la gestión, tales como la infraestructura productiva (Instalaciones, oficinas, sistemas administrativos, la mencionada inteligencia burocrática, etc.) y el personal (cuando se considera como un recurso más de producción y como consumidor de presupuesto). Los factores 'soft' o blandos, hacen referencia al manejo eficaz del conocimiento, la visión empresaria, la mejora continua, la motivación del personal, la actitud mental positiva (Gaitán, 1994), todos los conceptos que hacen al liderazgo del dirigente, a la conducción de una estrategia empresaria y el manejo de las relaciones interpersonales.

13- Comportamientos sociales y relaciones interpersonales

Conocer los estilos de comportamiento social de las personas permite establecer la comunicación adecuada con los demás, pero también manejar las conductas propias para influir sobre las ajenas. Dos personas con estilos de comportamiento similar se entienden mejor que las totalmente divergentes.

Estilos de comportamiento social	
Conductor	Analítico
Expresivo	Amigable

Al estilo **conductor** pertenecen aquellas personas que en situaciones difíciles logran mantener el control, son agresivos y competitivos al máximo, disfrutan de los desafíos y de situaciones que les permita demostrar su valor y de los triunfos. Buscan resultados cueste lo que cueste.

Las personas del estilo **analítico** son frías, distantes y dan la impresión de carecer de emoción. La toma de decisiones les resulta difícil. Necesitan mucha información para decidir. Disfrutan ayudando a otros cuando están en su terreno de conocimiento. Son muy útiles integrando equipos.

³ Capacidad de la empresa de mantener o incrementar su participación en el mercado con sus productos.

10 **PROYECTO GANADERO CORRIENTES** - *Gestión de la empresa ganadera*

El estilo **expresivo**, caracterizado por su abundancia de recursos mentales y verbales, proclives a las relaciones humanas. Habilidad innata para la comunicación, llaman la atención de los demás y son muy buenos para promocionar ideas ajenas y propias cuando está convencido de sus bondades y que formará parte activa de las mismas.

El estilo **amigable** es tímido y retraído. Nula vocación por la toma de riesgo y aparecer en público. Se margina de los demás, por falta de autoestima generalmente, que le genera inseguridad. Se muestra muy inseguro y necesita andariveles claros por donde moverse y hace muchas preguntas antes de asumir una responsabilidad.

	Puntos fuertes	Puntos débiles a trabajar
Conductor	Perseverantes, incansables, exigentes, toman decisiones rápidas y controlan exhaustivamente.	Tendencia a premiar excesivamente en base a rendimiento; deben aprender a dar pequeños signos de apoyo, a relajarse (menos stress) y a escuchar.
Analítico	Capacidad de análisis, capacidad de abstracción, dedicación al trabajo.	Aceptar riesgos, decidir más rápido (no esperar a tener toda la evidencia para actuar), bajar de sus especulaciones y abstracciones a la realidad.
Expresivo	Simpatía, sociabilidad, habilidades comunicacionales, buen humor.	Concentración y atención distribuidas, no terminan lo que comienzan, tendencia a responder sin pensar, a no aceptar responsabilidades, a la autopropaganda y a no planificar.
Amigable	Voluntad a toda prueba, lealtad, paciencia, detallista, respetuoso y amable.	Baja autoestima, baja capacidad para tomar decisiones, poca integración a equipos, duda ante toma de responsabilidades y riesgos.

REGISTROS EN LA EMPRESA GANADERA

Lic. Mariana Calvi

Los registros constituyen la base para comenzar con el proceso de gestión en una empresa agropecuaria, son una herramienta más de trabajo. Registrar es poner por escrito todos los **datos** que sirvan para describir la situación actual de la empresa. El productor es quien debe registrar todo lo que hay y ocurre en su empresa, todos los movimientos de dinero y hacienda. Junto al asesor técnico, estos datos serán utilizados para realizar un análisis de la empresa al cierre del ejercicio económico (30 de junio de cada año). Entonces se dispondrá de **información** para que el productor pueda tomar las mejores decisiones.

Comúnmente, los datos que se toman son los referidos a las tareas realizadas en el campo fuera de la rutina. También se anotan datos físicos como: animales vendidos y comprados, mortandades, consumo de animales, pesadas, vacas en servicio y preñadas, terneros nacidos y destetados. De datos económicos sólo se anotan: ingreso por ventas, compras de hacienda, gastos de veterinaria, pago de sueldos.

En los establecimientos ganaderos de la provincia, es común anotar los datos diarios en la "libreta". Está bien que así sea en un primer paso, ya que el recorridor de a caballo o el encargado de las compras, no van a salir a hacer su trabajo con la carpeta o la notebook. Es decir que el paso siguiente a dar por el productor, es organizar y transcribir diariamente los datos tomados en el registro correspondiente. Esta tarea, le permitirá controlar el desarrollo de su empresa. Con los registros en mano, se podrán calcular indicadores físicos y económicos necesarios para una gestión eficaz.

Los registros deben:

- Tener un propósito definido (con información que se va a utilizar).
- Contener datos reales y actualizados del establecimiento.
- Ser fáciles de completar e interpretar.

1) Registros Básicos de un Establecimiento Ganadero

1.1) Plano del campo

- Ubicación del campo (latitud, longitud), orientación en relación al norte, accesos y ciudades cercanas (distancias).
- Ubicación de aguadas, puestos, corrales, caminos, montes, etc.
- Identificación de potreros con la superficie de cada uno.

1.2) Información general del campo

- Nombre y ubicación del establecimiento.
- Régimen de tenencia de la tierra: propiedad o arrendamiento.
- Uso actual de los potreros: cantidad y categoría de hacienda.
- Limitantes de cada potrero: receptividad, característica del recurso forrajero (cantidad y calidad de la materia seca), tipo de suelo (fertilidad, estructura), historial (sobrepastoreo, inundación, descansos, quema, fertilización, pasturas), alambrado convencional o eléctrico, estado de los alambrados.

1.3) Inventario de hacienda

Incluye las categorías de hacienda (discriminadas por raza), cantidad de cabezas, peso promedio, valor de mercado. Lo ideal es actualizarlo al 30 de junio de cada año, obteniendo una existencia inicial y otra final de cada ejercicio económico.

12 **PROYECTO GANADERO CORRIENTES** - *Gestión de la empresa ganadera*

1.4) Entrada y salida de hacienda

Con el número de cabezas que ingresan al campo por categoría y raza. Igualmente se deben registrar las que egresan del campo. Los motivos de entrada pueden ser por parición, compra, traslado o cambio de categoría, y entre los motivos de salida figuran mortandad, faltante, venta, consumo, traslado o cambio de categoría. En ambos casos, se debe registrar la fecha de cada movimiento.

1.5) Ingresos y egresos de dinero

Abarca todos los movimientos de efectivo que se produzcan, es de elaboración mensual (ordenado por fecha). Ingresos generalmente por ventas, y egresos en su mayoría por compra de insumos, pago de servicios o retiros. Discriminar IVA cuando corresponda. Para resumir la información y facilitar su análisis, se recomienda tener un plan de cuentas, definiendo los conceptos que integran cada cuenta para una correcta asignación. (Anexo 1)

1.6) Inventario de capitales

Este es un registro que se hace una vez, y se actualizará todos los años al 31 de diciembre. La actualización obedece a la amortización establecida, a la desactivación de capitales o a inversiones nuevas. El inventario está organizado en grupos de capitales. (Anexo 2)

2) Registros Auxiliares de un Establecimiento Ganadero:

2.1) Manejo tecnológico

Con información sobre: épocas de servicio y parición, fecha de destete, revisión de toros, tacto, vacunaciones (fecha), desparasitaciones (fecha y producto), baños (fecha), suplementación (categoría, fecha y producto), mejoramiento de potreros, traslados de hacienda, reparaciones de alambrados / aguadas / maquinarias, etc.

2.2) Producción individual

Son planillas de seguimiento individualizado de los animales, a través de la trazabilidad de los mismos. En cría identificar los vientres, para registrar parición y destete a lo largo de su vida útil. En invernada identificar los animales en engorde, para anotar pesadas y tratamientos.

2.3) Manejo financiero

Con información sobre administración (presupuestos, IVA, liquidación de sueldos, deudas y créditos), comercialización (ventas, compras), inversiones, retiros, etc.

2.4) Varios: Caja, Banco, Consumo, Mano de Obra, Maquinaria

2.5) Otros

Es conveniente disponer de información acerca de la "zona" en donde se encuentra la empresa, descripción del contexto. Con datos como: condiciones climáticas (temperaturas, precipitaciones), oferta de tecnología, calendario sanitario, agroindustrias (molinos, frigoríficos), proveedores de insumos, prestadores de servicios (profesionales en sus distintas disciplinas, acopiadores, consignatarios, fletes), capacitación y disponibilidad de mano de obra, infraestructura (rutas, puertos, medios de información y comunicación, luz, agua, gas), aspectos impositivos y previsionales, fuentes de financiamiento, precios y mercados.

Del "productor" es importante conocer sus objetivos, manejo comercial y administrativo, postura frente al cambio (como ser innovación tecnológica, actividades alternativas, toma de créditos, posibilidad de asociación o de exportación).

Tanto las fotos aéreas como la imagen satelital, aportan información acerca de la ubicación y dimensión del campo, fuentes de agua, presencia de montes nativos, superficie cultivada y forestada, aptitud de los suelos. La determinación de perímetro y superficie de los potreros, pueden hacerse por agrimensuras o por mediciones realizadas con GPS.

Se aconseja conservar gestiones de ejercicios pasados para evaluar la evolución de la empresa, y buscar gestiones de empresas similares para evaluar su competitividad.

EVALUACIÓN DE LA EMPRESA GANADERA

Lic. Mariana Calvi

Para realizar una evaluación, hay que establecer un período de análisis o ejercicio igual a 1 año. El mismo se extiende de Enero a Diciembre (en cualquier empresa) o de Julio a Junio (para empresas ganaderas).

La evaluación de lo ocurrido en el ejercicio último, forma parte de la actualización de la descripción y es un insumo relevante para el nuevo diagnóstico. Permite conocer los resultados productivos, económicos, financieros y patrimoniales que se obtuvieron en el ciclo productivo que acaba de finalizar.

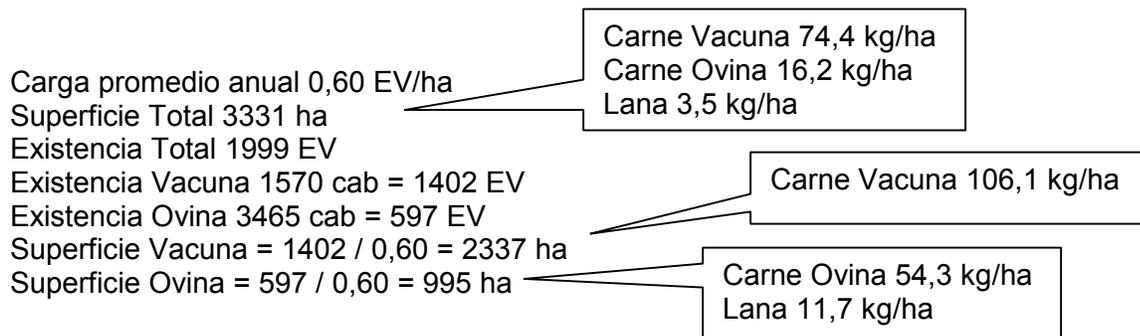
EVALUACIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	CONSIDERACIÓN
FÍSICA	Medir Productividad	Producción Carne	
ECONOMICA	Medir Negocio o Ganancia	Márgenes Brutos Rtado. Operativo Ingreso Neto	Ingresos y egresos efectivos y no efectivos. Sin IVA.
FINANCIERA	Medir Liquidez o Disponibilidad	Rtado. Financiero	Ingresos y egresos efectivos. Con IVA.
PATRIMONIAL	Medir Solvencia o Capital	Patrimonio Neto	

1) Evaluación Física

Como el capital tierra es el más limitante, los indicadores por unidad de superficie expresan la eficiencia de uso de ese recurso. En la actividad de invernada, la Producción de Carne (kg/ha) = Carga (cab/ha) x Ganancia de Peso (kg/cab). Podemos tener una ganancia de peso muy buena pero una producción de carne pobre porque la carga es baja, o una ganancia de peso pobre pero una producción de carne muy buena debido a la alta carga.

Los indicadores físicos usados con mayor frecuencia en la actividad de cría son: Carga (EV/ha), Preñez Servicio Primavera y Otoño (%), Destete Servicio Primavera y Otoño (%), Merma Tacto / Marcación (%), Mortandad Adulto (%), Relación Vientres / Vacunos (%), Eficiencia de Stock (%), Producción de Terneros (cab/1000 ha), Producción de Carne (kg/ha). El cálculo de la producción de carne es el siguiente: [diferencia de inventario + (ventas + consumo + traslado) - (compras + traslado)] superficie.

En una explotación mixta se recomienda evaluar las actividades por separado, para ello habrá que determinar las superficies vacuna y ovina a través del uso de los equivalentes vaca (EV). Ejemplo:



14 **PROYECTO GANADERO CORRIENTES** - *Gestión de la empresa ganadera*

2) Evaluación Económica

Los ingresos y egresos económicos son aquellos originados por el proceso productivo que se analiza, y no de otro ejercicio o externo al establecimiento.

Los ingresos pueden ser efectivos (Ventas) y no efectivos (Diferencia de Inventario al valor de cierre). Los egresos también pueden ser efectivos (Gastos Directos e Indirectos) y no efectivos (Amortizaciones Directas e Indirectas).

Situación Económica

INGRESO BRUTO TOTAL	COSTO DIRECTO TOTAL				
	MARGEN BRUTO TOTAL	GASTO INDIRECTO			
		RESULTADO OPERATIVO	AMORTIZACION INDIRECTA		
			INGRESO NETO	MO PROD y FLIA	
				INGRESO AL CAPITAL	

2.1) Evaluación Económica Parcial o de una Actividad

El **Margen Bruto** indica el negocio que representa una actividad, por lo tanto debe calcularse para cada actividad. Es igual a su Ingreso Bruto menos su Costo Directo ($MB = IB - CD$).

El Ingreso Bruto es la valorización de la producción física obtenida por la actividad. Es igual a las Ventas Brutas más la Diferencia de Inventario (positiva o negativa) ($IB = VB + DI$). El Costo Directo son todos aquellos egresos necesarios y exclusivos para realizar una actividad. Es igual a los Gastos Directos más las Amortizaciones Directas ($CD = GD + AD$).

Continuando con el ejemplo de la explotación mixta: el Ingreso Bruto Vacuno es de 165,5 \$/ha, el Ingreso Bruto Ovino es de 144,7 \$/ha y el Ingreso Bruto Total es igual a 159,3 \$/ha.

2.2) Evaluación Económica Global o de la Empresa

El **Margen Bruto Total** indica el negocio que representa el conjunto de actividades. Es igual a la sumatoria de los Márgenes Brutos por Actividad.

El **Resultado Operativo** indica el beneficio económico de la empresa. Es igual al Margen Bruto Total menos los Gastos Indirectos o de Estructura (gastos compartidos entre actividades).

PROYECTO GANADERO CORRIENTES - *Gestión de la empresa ganadera* 15

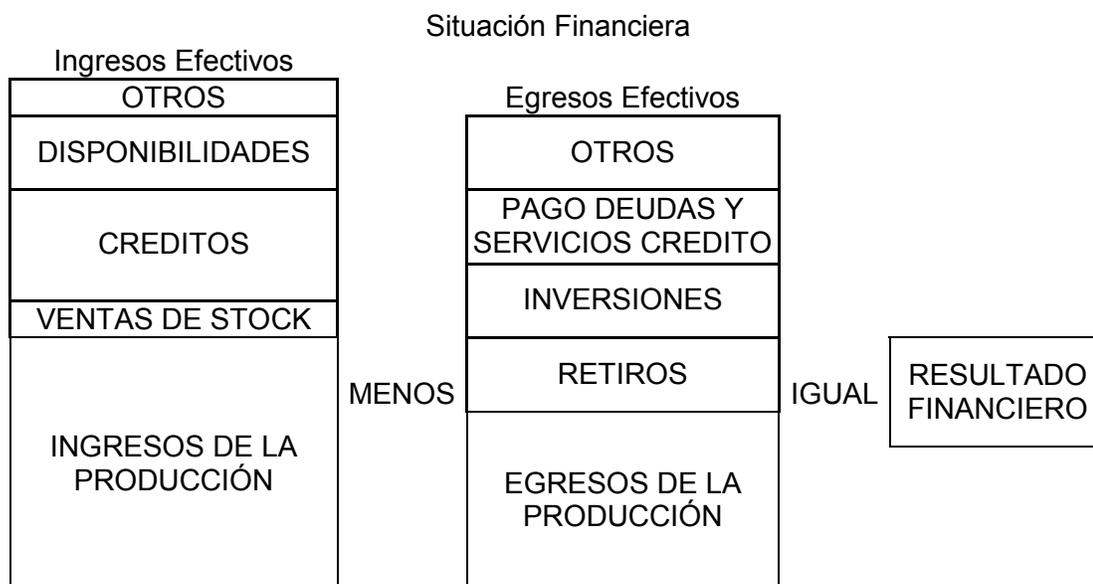
El **Ingreso Neto** indica el beneficio económico después de haber hecho la reserva de disponibilidades para no comprometer la infraestructura de la empresa. Es igual al Resultado Operativo menos las Amortizaciones Indirectas (amortizaciones de bienes compartidos entre actividades).

El **Ingreso al Capital** indica el beneficio económico después de haber remunerado el recurso trabajo, este resultado es para retribuir a los factores de la producción tierra y capital. Es igual al Ingreso Neto menos la Mano de Obra del Productor y su Familia (sueldo que deberían cobrarse por trabajar en el campo).

3) Evaluación Financiera

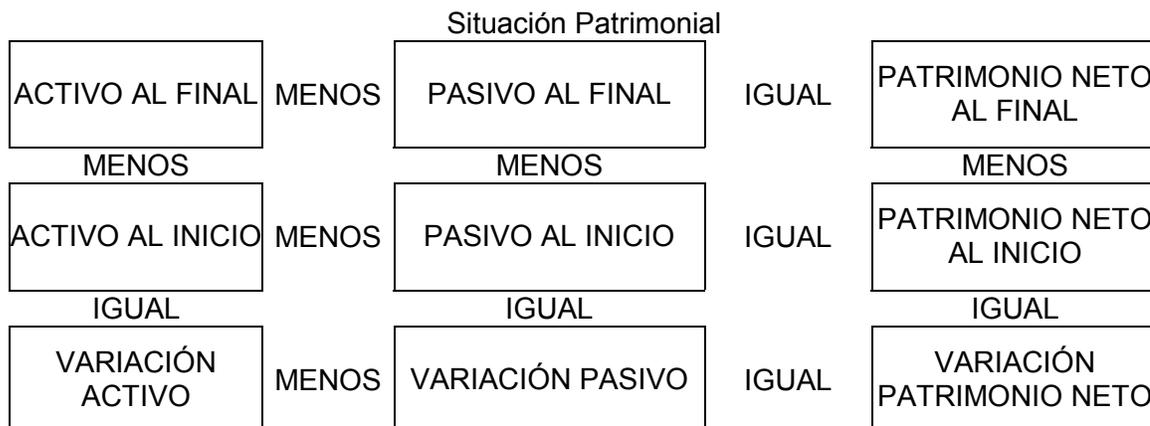
Se consideran todos los ingresos y egresos efectivos, independientemente si son originados o no por el proceso productivo que se analiza. El resultado financiero es causado por el movimiento en efectivo.

Por ejemplo los ingresos pueden ser por Ventas, Créditos; los egresos pueden ser por Gastos Directos, Gastos de Estructura, Arrendamientos, Inversiones, Retiros.



El **Resultado Financiero** indica las disponibilidades que quedan una vez finalizado el ejercicio. Este resultado es siempre positivo, porque nunca puede salir más plata de la que entra. Es igual a los Ingresos Efectivos menos los Egresos Efectivos.

4) Evaluación Patrimonial



16 **PROYECTO GANADERO CORRIENTES** - *Gestión de la empresa ganadera*

Los componentes son el Activo ó capital total y el Pasivo ó capital prestado (Deudas). El Activo menos el Pasivo es igual al **Patrimonio Neto**. Indica el monto del capital propio.

Indicadores

El tablero de control de la empresa agropecuaria está compuesto por una serie de indicadores. Entre los más relevantes se encuentran:

La **Rentabilidad** nos dice el interés anual que se obtiene de los capitales invertidos en la explotación, es la ganancia expresada en %. Es igual al Ingreso al Capital dividido el Activo Promedio.

El **Endeudamiento** representa la porción de capital que está comprometido en deudas, es el monto adeudado expresado en %. Es igual al Pasivo al Cierre dividido el Activo al Cierre (una variante es dividir por el Patrimonio Neto al Cierre).

El **Crecimiento** nos indica si la empresa crece, se mantiene o se descapitaliza. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{(\text{Activo Promedio} \times \text{Rentabilidad}) - (\text{Pasivo al Cierre} \times \text{Interés}) - \text{Retiros}}{\text{Patrimonio Neto al Cierre}}$$

Anexo 1: Rubros de los Costos

COSTOS DIRECTOS

- **GASTOS DIRECTOS**

SANIDAD

Vacunas, Baños, Otros productos veterinarios, Honorarios Veterinario

ALIMENTACIÓN

Suplementación Mineral, Suplementación Proteica Energética, Verdeos

COMPRAS DE HACIENDA

Toros, Terneros

GASTOS DE COMERCIALIZACION

Comisiones, Aranceles, Fletes y Acarreos

ESQUILA

MANO DE OBRA TEMPORARIA

Jornales Peón

MEJORAMIENTO DEL CAMPO NATURAL

Desmalezada, Intersiembra, Fertilización

CONSERVACIÓN DE PASTURAS

- **AMORTIZACIONES DIRECTAS**

AMORTIZACIÓN DE PASTURAS

COSTOS INDIRECTOS

- **ARRENDAMIENTOS o PASTAJES**

- **GASTOS DE ESTRUCTURA**

SERVICIOS

Teléfono, Luz, Gas

IMPUESTOS FIJOS

Inmobiliario, Tasa Vial

GASTOS BANCARIOS

Mantenimiento Cuenta, Intereses Bancarios

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Útiles, Viáticos, Varios

PROYECTO GANADERO CORRIENTES - *Gestión de la empresa ganadera* 17

- MOVILIDAD (Camioneta)
- Patente, Seguro, Combustibles y Lubricantes
- COMBUSTIBLES y LUBRICANTES (Tractor)
- GASTOS DE ASESORAMIENTO (Técnico, Contable, Legal)
- Honorarios Asesor
- MANO DE OBRA PERMANENTE (Administrador, Capataz, Peón)
- Sueldo Bruto, Contribución Patronal, Seguro, Comestibles
- CONSERVACIÓN DE MEJORAS ORDINARIAS
- CONSERVACION DE CAPITAL FIJO INANIMADO
- **AMORTIZACIONES INDIRECTAS**
- AMORTIZACIÓN DE MEJORAS ORDINARIAS
- AMORTIZACIÓN DE CAPITAL FIJO INANIMADO

Anexo 2: Rubros del Inventario**CAPITAL FUNDIARIO**

- **TIERRA**
- **MEJORA EXTRAORDINARIA**
- DESMONTE
- NIVELACION
- TAJAMAR, REPRESA, DESAGUE
- CAMINOS INTERNOS
- PLANTACIONES PERMANENTES
- **MEJORA ORDINARIA**
- CONSTRUCCIONES (Casa, Galpón, Invernáculo)
- INSTALACIONES (Alambrado, Corral, Baño)
- AGUADAS (Bebedero, Molino)
- PASTURA, MONTE FRUTAL, FORESTACION

CAPITAL PRODUCTIVO o DE EXPLOTACION

- **FIJO INANIMADO**
- RODADOS (Camioneta)
- MAQUINARIAS (Tractor, Implemento)
- EQUIPOS (Grupo electrógeno)
- **FIJO VIVO**
- ANIMALES REPRODUCTORES (Toros, Vientres)
- ANIMALES DE TRABAJO (Caballos)
- **CIRCULANTE**
- AGROQUIMICOS
- FERTILIZANTES
- SEMILLAS
- FORRAJES
- COMBUSTIBLES
- ANIMALES PARA VENTA (Terneros, Novillos)
- DISPONIBILIDADES