

Los registros y el éxito gerencial

Alexander Bermúdez Barboza, Ing. Agr., MSc

*Fusagri. Maracaibo-Venezuela
abermudez@cantv.net*

La ganadería de doble propósito ha demostrado a través de los años ser un sistema de producción flexible, con una gran adaptabilidad, lo cual le ha permitido lograr una tendencia hacia la producción de leche o carne de acuerdo a las fluctuaciones del mercado y a los cambios de políticas que se implementan a nivel del país nacional. Es cierto que muchos productores son exitosos y han crecido en su negocio ganadero, también es cierto que en la mayoría de las fincas no se cuenta con sistemas de registros adecuados y analizados periódicamente para definir los resultados operacionales y económicos de la gestión de producción. Es el interés de ésta sección mostrar la importancia de los registros, su uso y aplicación con el objeto de afianzar el proceso gerencial de las fincas ganaderas.

El punto de partida son los registros. Muchos productores agrícolas venezolanos manejan su negocio sin llevar registros de control. Otros los llevan de un modo inadecuado o no les prestan la debida atención. El punto de partida del agrogocio está en los registros y principalmente en la contabilidad. Quien no cuenta no conoce lo que tiene, no sabe lo que recibe o gasta y no puede saber con exactitud si gana o pierde.

La finca debe crecer desde adentro. Actualmente los recursos son menos abundantes y más difíciles de conseguir. Ahora, más que nunca, la finca tiene que ser capaz de generar excedentes para reinvertir. A esto se le llama “crecer desde adentro”. Esto no significa que se descarte la posibilidad de conseguir créditos o de aprovechar oportunidades para obtener otros recursos, lo que se plantea es que la finca debe ser capaz de acumular parte de sus excedentes. De los dos usos que pueden dársele al excedente económico del agrogocio, es decir, inversión o consumo, el primero tiene hoy mayor relevancia.

Evitar los desperdicios. Al hablar de desperdicios, hablamos de condiciones de ineficiencia que no permiten aprovechar los recursos al máximo. Entre esas condiciones de desperdicios o ineficiencia, podemos señalar ejemplos tales como:

- Perder superficies sembradas por descuidar algún aspecto.
- Aplicar una sobredosis de fertilizantes por no calibrar los equipos o no tener un análisis de suelos que indique las dosis adecuadas.
- Perder productos o insumos por mal almacenamiento o manejo.
- Utilizar maquinaria con potencias superiores a las requeridas para la labor que se ejecuta.
- No proteger los equipos de la intemperie, acortando así su vida útil.

Eliminar los desperdicios significa ser más eficiente y abrir posibilidades para generar excedentes que puedan reinvertirse en el agronegocio.

Ganar más, mejorando el uso de los recursos. Una de las estrategias seguidas en el pasado por las empresas agropecuarias venezolanas fue la de ganar volúmenes de dinero gracias a la inversión en grandes extensiones. Esta puede ser una forma de desperdiciar recursos y resulta ser una buena vía cuando estos son baratos y abundantes. En estos momentos el planteamiento debe ser ganar más por el volumen producido, que por el volumen gastado. Claro que para producir hay que trabajar bien para que la inversión rinda lo más posible.

Ver más allá de la cerca de la finca. El productor exitoso siempre ha sido aquel que ha sabido aprovechar las oportunidades y se ha dado cuenta a tiempo de los riesgos. Esto no ha cambiado. Estar siempre bien informado, averiguando que pasa más allá de la cerca de la finca, es una necesidad. Así se pueden obtener los datos indispensables para decidir acertadamente, aprovechar las oportunidades que se ofrecen y estar preparando para los imprevistos.

¿Es rentable la agricultura? Nos referimos aquí a cuánto dinero se puede obtener por cada bolívar invertido en la producción. La rentabilidad se consigue mediante el esfuerzo, la planificación y el control, pero depende de cada caso en particular. El agrogerente debe seleccionar bien lo que se va a producir y manejar sus recursos adecuadamente, planificando y previendo los resultados para garantizar una buena rentabilidad.

Hay que considerar, además, factores tales como:

- **La inflación:** que no es más que la forma en que el dinero se minimiza al perder su poder de compra.
- **La valoración del patrimonio agrario:** es decir, cómo adquieren valor los bienes (activos) que se poseen.
- **La devaluación:** evolución de la paridad cambiaria de la moneda nacional con respecto a otras.

REGISTROS USO E INTERPRETACIÓN

Los registros que se implementan en la finca son de ayuda invaluable para el administrador durante sus funciones de control. Los planes no pueden ser desarrollados, implementados y luego ignorados. El negocio agropecuario debe ser vigilado, supervisado y dirigido. Los objetivos básicos de los registros, pueden resumirse de la siguiente manera:

- Cuantificar los ingresos y egresos de la explotación.
- Determinar la situación financiera del fundo.
- Establecer planes de desarrollo.
- Evaluar los planes de desarrollo establecidos a través de los resultados obtenidos al final de un determinado período de tiempo.

Independientemente del tipo de explotación, sea ésta agrícola o pecuaria, los registros contables deben ser diseñados en la forma más sencilla y práctica posible, debiendo ser mantenidos al día para obtener de ellos su máxima utilidad.

Tipos de Registros

Registros físicos. A través de este tipo de registro se establece un control de los recursos físicos con los que cuenta la explotación. Todos estos registros se fundamentan en la realización de un inventario de los bienes de la unidad de producción. Ejemplo: número de animales, producción de leche y/o carne, área de cultivos, producción por cultivo, etc.

Registros financieros. Estos registros permiten establecer el capital total tangible (CTT) de la explotación e igualmente hacen posible controlar los ingresos y egresos de la finca, posibilitando la realización de un análisis detallado del estado de ganancias y pérdidas, el cual a su vez nos permite visualizar la bondad o salud financiera de la explotación.

Cualquier sistema de registro, debe iniciarse con la realización de un inventario. Por éste se entiende una descripción de todos los bienes muebles (ganado, máquinas, herramientas, etc.) e inmuebles (cercas, corrales, galpones, viviendas, cultivos permanentes, pozos, etc.), existentes en la finca. El inventario permite determinar las depreciaciones y efectuar cálculos financieros y técnicos. Para la realización del inventario es necesario clasificar los bienes en Tierras y pastizales, Cultivos permanentes y no permanentes, Insumos en depósitos, Maquinarias y equipos, Construcciones e instalaciones y Semovientes. En la enumeración de cada uno de los bienes, se describen sus características, dimensiones, estado actual, tiempo de uso y cualquier otra información que ayude a identificar y a valorarlos.

Los valores de los activos en inventario deben estar ajustados a la realidad y las condiciones específicas de la zona en cual está localizada la finca. El criterio de valoración usado debe ser mantenido a través de los años. El valor total de inventario, constituirá el capital total tangible de la unidad y formará parte constitutiva del Balance General de la explotación, razón por la cual debe realizarse en forma concienzuda y realista. Existen varios criterios de valoración de los bienes, entre éstos se pueden

mencionar: valor de mercado, valor neto de venta, costo de producción, costo de reposición, valor agregado, etc.

El inventario, es necesario realizarlo todos los años al cierre del ejercicio económico; de esto surgirá muy probablemente una diferencia con el año anterior, si es positiva se tiene un “aumento” y si es negativa, se tiene una “disminución” del inventario. Estas dos alternativas se consideran luego, al elaborarse el resultado de la finca para cada ejercicio. Los bienes considerados en el inventario se clasifican en Activos Fijos y Activos Corrientes. Los activos líquidos no forman parte del CTT, pero su conocimiento es necesario para el Balance General.

Activos Fijos. Están constituidos por los bienes permanentes y semi-permanentes de la finca. Incluyen el valor de la tierra, así como bienes sujetos a ser depreciados. Tierra y pastizales, cultivos permanentes, Construcciones e instalaciones, Maquinaria y equipos. Sementales y vacas con fines de reproducción.

Activos Corrientes. Son aquellos bienes que serán consumidos o vendidos en un futuro cercano (1-2 años). Se incluyen en este grupo: Semovientes no reproductores, Productos o insumos en almacén, Cultivos anuales o bi-anuales en crecimiento.

Activos Líquidos. Son los que comprenden el dinero en efectivo que posee el negocio en un momento dado. Están formados por dinero en bancos, dinero en caja chica, cuentas por cobrar (corto plazo). Los registros financieros más importantes de cualquier empresa agrícola, son aquellos que permiten la elaboración del estado de ganancias y pérdidas y el balance.

Los registros financieros mínimos que deben llevarse, consisten en el Diario de Ingresos y Egresos de la explotación. En los Ingresos se deben detallar los montos y los conceptos. Los ingresos se componen del valor de la producción bruta, venta de servicios, ventas de bienes de capital y capital introducido. Los Egresos están formados por gastos de operación, gastos capitalizables y 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. Las principales partidas en una explotación ganadera, son:

Gastos de operación: Mano de obra fija: salarios, alimentación, prestaciones sociales y bonos. Mano de obra eventual: salarios, alimentación. Maquinaria y equipos propios, combustibles y lubricantes, reparaciones y repuestos. Arrendamiento de maquinaria y equipos. Mantenimiento de instalaciones: materiales, mano de obra (si es contratada). Establecimiento y mantenimiento de potreros: semillas, herbicidas, fertilizantes, insecticidas. Alimentación suplementaria: melaza, sales minerales, compra de heno, concentrados, potreraje y otros.

Sanidad animal y veterinario: medicamentos y vacunas, materiales y equipos. Inseminación artificial. Honorarios profesionales. Gastos de administración otros.

Servicios contables, viáticos, gastos privados. Asociación de productores. Intereses sobre préstamos.

Gastos capitalizables. Semovientes, maquinaria y equipos, construcciones e instalaciones, tierra y otros.

Para fines de determinación de costos, conviene mantener los siguientes registros:

Registros de activos fijos: deben mostrar detalles sobre los activos adquiridos, fecha de compra, valor de adquisición, vida útil esperada, depreciación anual, depreciación acumulada y valor actual.

Registros de insumos y productos en existencia: deben llevarse un registro que permita conocer el nombre de producto o insumo, cantidad en existencia al inicio y al final, valor unitario y valor total. Los insumos se valoran al costo neto de adquisición (incluyendo transporte y excluyendo descuentos o bonificaciones no pagadas). Los productos se valoran al precio de mercado, menos el costo probable de comercialización.

Utilización e interpretación de los registros. Una vez implementado el sistema de registro para la finca, estos deben ser revisados con cierta periodicidad (mensual, trimestral, etc.), para detectar cambios y poder tomar las decisiones administrativas oportunas. La información registrada de la unidad es de gran ayuda para:

Planificación. Los datos reales sirven para la elaboración de planes de producción, programación de actividades a cumplir en el siguiente período, programación de caja y para estudios de proyectos de inversión a mediano o largo plazo.

Análisis de resultados. Una vez finalizado el ejercicio o período contable, se debe procesar la información para que ello permita la obtención del estado de ganancias y pérdidas, hoja de balance, determinación de costos, índices de productividad y rentabilidad.

Control de presupuesto. Cuando se haya iniciado el período de actividades de la unidad en base a un presupuesto, es conveniente implementar un control del mismo. La base de ese control es la comparación entre las cifras estimadas y las ejecutadas, seguidas de una explicación de las razones por las cuales ocurrió la diferencia, así como las posibles medidas correctivas del caso.

Punto de equilibrio. La información de costos y de producción de la finca permitirá obtener:

- Rendimiento mínimo para cubrir los costos.
- Costos máximos para no perder ni ganar.
- Precios mínimos para cubrir los costos.

Hasta los momentos actuales, el productor en forma individual no puede hacer mucho en el corto plazo para cambiar el precio de venta de la leche que lleva al mercado, ya que el Estado “administra” la política de fijación de precios en la industria lechera, tanto a nivel de productor como del consumidor. De modo que cualquier incremento en el margen de beneficio o rentabilidad del capital invertido tendrá necesariamente que estar basado en una mayor “eficiencia en la producción”.

LECTURAS RECOMENDADAS

Bermúdez Barboza, A. La Función, Control y Evaluación en la Gerencia de Fincas con Ganadería de Doble Propósito. En: Ganadería Mestiza de Doble Propósito. N. Madrid Bury y E. Soto Belloso (eds). Edic. Astro Data, Maracaibo – Venezuela. Cap. XXI:383-399. 1995.

Bermúdez Barboza, A.; Aguirre Suárez, J. Gerencia y aspectos técnico-económicos de los sistemas de ganadería de doble propósito. En: Mejora de la Ganadería Mestiza de Doble Propósito. C. González-Stagnaro, N. Madrid Bury, E. Soto Belloso (eds). Edic. Astro Data, Maracaibo – Venezuela. Cap. XXXII: 645-658. 1998.

Marcano González, L.; Bermúdez Barboza, A. Administración de Fincas. Editado por FUSAGRI, Caracas-Venezuela. 129 pp. 1993.