

La reingeniería de una finca tradicional

Osiris González, Ing. Agr., M.A.

*DEA, Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia,
Maracaibo-Venezuela
osirisgon@hotmail.com*

Si usted como ganadero se encuentra en una situación de permanente déficit monetario, por lo que debe diferir frecuentemente sus planes por falta de liquidez, si se ha visto en la obligación de vender parte de su capital para cubrir gastos corrientes o si ha notado una baja en su calidad de vida y en la de sus empleados en los últimos tiempos, llegó el momento de realizar algunos cambios en su finca y en la manera de gerenciar el negocio. Para obtener resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo, estos cambios deben tomar en cuenta todos los procesos del sistema de producción por lo que se recomienda aplicar la técnica gerencial de la Reingeniería, la cual consiste en redefinir todos los procesos del sistema con el fin de eliminar pasos innecesarios y costosos. Esta técnica aplicada a las fincas no implica necesariamente eliminar todos los esquemas y estructuras, para sustituirlos completamente por otros, sino que permite revisar cada uno de los procesos a fin de detectar donde se encuentran los desperdicios y los costos ocultos, de tal manera que se puedan jerarquizar los procesos con sus respectivos costos, evaluar la incidencia que tienen en los resultados e introducir las modificaciones pertinentes.

Al momento de introducir cambios es necesario identificar la situación en la que se encuentra la unidad de producción, así como su contexto geopolítico, económico y social. Esta información requerida se obtiene de forma práctica y con celeridad a través de un diagnóstico rápido o estratégico que incluye una revisión interna y una indagación externa.

Finalizado el Diagnóstico Estratégico, se debe tener una visión bastante aproximada de los recursos y de la situación de la unidad de producción, la cual se considera una finca tradicional si en sus resultados se conjugan tres o más de las siguientes características:

- En la época seca, la producción de leche desciende de 40 a 60% con respecto a la época húmeda.
- A pesar de evidenciarse un déficit de forraje en la época seca, no se conserva pastos.
- Se utiliza la monta libre.
- Un toro sirve más de 25 vientres.
- El intervalo entre partos se prolonga por 456 días o más.
- El porcentaje de pariciones es de 65 o menos.
- La edad al primer parto es de 42 meses o más.
- La duración de la lactancia es de 240 días o menos.
- El rebaño presenta más del 10% de mortalidad de becerros.
- La producción promedio de leche se encuentra entre 3 y 4 litros por vaca por día.
- La producción de leche promedio por lactancia está por debajo de 1.000 litros.
- No se lleva un control de ingresos y egresos, ni otros registros sistematizados.
- No se identifica el ganado.
- No se conoce el valor de la finca.
- La carga animal se encuentra en 0,4 unidades animal por hectárea, o por debajo.
- La condición corporal de muchos animales se observa desmejorada a simple vista.

Asumiendo que nos encontramos ante una finca tradicional, se procede a reconstruir el flujo de caja mensual del último año, con fecha de cierre del mes anterior de modo que se tenga la información lo más cercana a la realidad. Se deben asentar o estimar todos los ingresos en efectivo, incluyendo las ventas de activos, así como todos los egresos en efectivo, tomando en cuenta también los gastos de inversión y amortización de préstamos. Si el flujo de caja resulta con frecuencia negativo (más de 6 meses al año), es necesario aumentarlo en el porcentaje requerido de modo que no haya necesidad de vender activos o acudir a costosos préstamos de emergencia. De forma similar, se procede con el cálculo de la ganancia neta; aquí se estiman todos los costos, incluyendo la depreciación, los pagos de prestaciones, bonificaciones, así como la propia remuneración y la de familiares (no se toma en cuenta los gastos de inversión). Anote, de igual manera todos los ingresos, menos los que provienen por venta de activos. Al calcular la diferencia entre los ingresos y los costos sabrá si se está ganando o perdiendo. En el caso de estar en situación de pérdidas se recomienda establecer un plan estratégico. Con el siguiente ejemplo, se ilustra un plan estratégico para introducir la reingeniería en la finca.

Objetivo General. Aumentar el flujo de caja en un 30% y la ganancia neta en un 10% en el plazo de un año y mantener el crecimiento del 5% anual por los próximos 5 años.

Objetivos Específicos. Estos son aumentar los ingresos, eliminar los desperdicios y disminuir los costos. Estos objetivos y metas se logran diseñando estrategias que se deben desarrollar necesariamente enfocando los pilares fundamentales del sistema de producción: alimentación, sanidad animal, genética, reproducción y gerencia. Del mismo modo, de cada estrategia se desprenden diferentes alternativas que se convierten en tácticas al ser seleccionadas. La escogencia de las tácticas y estrategias más adecuadas se facilita mediante el uso de un diagrama y del análisis FODA, como se ilustra a continuación:

Metas

Situación actual	1 año	2 años
- La producción de leche cae en un 40% en la época seca.	15%	5%
- No se identifica el ganado	Dividir el rebaño en grupos de animales con nomenclatura	
- Se usa monta libre	Introducir monta controlada	o inseminación artificial
- Se usa un toro para más de 30 vientres	1 toro para 20 vientres	
- Más del 28% de vacas secas	23% de vacas secas	20%
- Más del 12% de mortalidad de becerros	Reducir mortalidad 8%	5%
-La producción de leche se encuentra en 4.5 litros por vaca/día	5 Lts.	6Lts.
- La producción por lactancia esta en 960 litros	1200	1300
- No se llevan registros	Establecimiento diario de vaqueras y control ingreso y costos	
- La lactancia es de 240 días	250 días	270 días
- La parición animal es de 68%	75%	85%
- La edad al primer parto es de 43 meses	40 meses	38 meses
- Intervalos entre partos 458 días	450	430
- Carga animal 0,4 UA/há	1 UA	1,2 UA
- Condición corporal desmejorada	Buenas condiciones corporales	
- Los machos se venden de 270 Kg	Machos a los 450 kg	
- Hembras se venden como mautas	Hembras preñadas a los 24 meses y 380 kg.	

	a) Aumento de la producción	b) Aumento del valor de las ventas	c) Diversificación de la producción
Alimentación	Mejorar la oferta forrajera: sembrando más pasto, mejorando las condiciones de los existentes y conservando. Aplique la suplementación estratégica.	Aumente la capacidad de sustentación e incremente la tasa de ganancia diaria de peso promedio.	Introduzca especies forrajeras para mejorar la alimentación del ganado y vender el excedente.
Sanidad Animal	Establecer un estricto programa sanitario	Asegúrese de desparasitar el rebaño en forma planificada.	Introduzca especies que no sean compatibles con los bovinos.
Genética	Introducir animales mejoradores.	Es preferible un rebaño que produzca buenos novillos.	Destine, a largo plazo, parte de su rebaño para venderlo como reproductores.
Reproducción	Evaluar a los toros 1 vez al año. Eliminar vacas con más de 7 partos. Supervisar los celos.	Procure vender las novillas preñadas en lugar de mautas.	
Gerencia	Eliminar vacas que estén por debajo del promedio de producción de leche de la finca.	Agregue valor a sus animales vendiendo los machos con 400 kg. como mínimo.	Introduzca especies para aprovechar los recursos existentes, como la lombricultura

ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS

	a) Eliminar pasos innecesarios en procesos	b) Deshacerse de objetos de poca utilidad
Alimentación	Colocar bebederos en sitios equidistantes para evitar grandes caminatas del ganado	Elimine objetos que estorban en los potreros: cauchos, troncos, piezas de maquinaria, etc.
Sanidad Animal	Aproveche el momento de las vacunaciones para hacer otras labores, como desparasitaciones y pesaje de animales.	Deseche medicinas y vacunas vencidas o deterioradas. Venda o sacrifique los animales con enfermedades contagiosas o limitantes.
Genética	Defina claramente el tipo de animal que requiere su finca y planifique sus cruzamientos con antelación.	Venda los reproductores que puedan transmitir a sus descendientes enfermedades o características indeseables.
Reproducción	Establezca un estricto control para evitar que los celos pasen desapercibidos.	Elimine reproductores que resulten negativos en la evaluación.
Gerencia	Mantenga clara las líneas de mando y las ordenes para evitar el retrabajo.	Venda toda clase de chatarra y desperdicio en la finca incluyendo computadoras dañadas u obsoletas.

DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS

	a) Costos evidentes	b) costos ocultos
Alimentación	Evite el despilfarro y hurto de sales minerales y otros suplementos alimenticios. Calcule el consumo diario por cada tipo de animal y suministre solo las cantidades suficientes.	Aplique solo el fertilizante que requiera sus pastos de acuerdo con los análisis de suelos. Verifique la calidad de los suplementos que compra
Sanidad animal	Adquiera los medicamentos y vacunas en base al costo del ingrediente activo y aplique solo las dosis recomendadas.	Rompa el ciclo de los parásitos, desparasitando las veces y con la frecuencia recomendada por su veterinario, no trate de ahorrar saltando aplicaciones.
Genética	No compre semen o reproductores costosos solo por el nombre. Puede adquirir lo que necesita por menos precios, si se basa más en la calidad que en la fama.	Aproveche la calidad genética de sus reproductores extraordinarios congelando semen y embriones (puede contratar los servicios de una empresa especializada)
Reproducción	Evite las pérdidas de pajuelas de semen por mal manejo, evite el desperdicio y extravío de materiales e instrumental,	Disminuya los días vacíos de las vacas y el tiempo de alcanzar el peso de servicio de las mautas.
Gerencia	Haga presupuestos y planillas de control de uso de materiales de limpieza, oficina, comida par a el personal, etc.	Tome las decisiones oportunamente y evite riesgos innecesarios. Tome previsiones para evitar de incendio, abigeato, robo, hurto, pago por indemnizaciones, etc.

Con el objeto de planificar más detalladamente las estrategias se hace uso de la matriz FODA, el cual es un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, aunque fundamentado en una información objetiva, ya que constituye una valiosa herramienta de evaluación y planificación para el gerente.

Para desarrollarlo es necesario escribir en un pizarrón o en un papel el juicio de las situaciones investigadas en la finca por ejemplo:

MATRIZ FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La finca tiene 70 hectáreas disponibles para siembra de forraje.	Disponibilidad de servicio de maquinaria en la zona.	No existe maquinaria para henicar en la finca.	Altos costos de insumos y piensos alimenticios.
Precipitación anual de 1200 mm con 8 meses de humedad y 4 meses secos.	Disponibilidad de crédito a corto plazo para cereales.	Baja producción de leche en época seca.	Altos costos de alquiler de maquinaria.

Siguiendo con el ejemplo se desarrollan las estrategias:

Estrategia FO: aprovechar las oportunidades mediante la administración racional de las fortalezas.

Ejemplo: solicitar crédito a corto plazo, o hacer convenio con la industria para la siembra de sorgo, vender el grano y empacar como heno el material vegetal.

Estrategia DO: (minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades).

Ejemplo: elaborar heno con el fin de disminuir los altos costos de alimento concentrado al incorporar materia seca en la dieta en época de déficit.

Estrategia FA: neutralizar las amenazas al potenciar las fortalezas.

Ejemplo: producir pacas de heno y vender el excedente y con el aumento de la producción cubrir los costos financieros y de alquiler de maquinaria.

Estrategia DA: reducir el impacto de las debilidades y amenaza a través de recursos y oportunidades.

Ejemplo: gestionar la organización con otros productores para incorporarse a programas o formar cooperativas para la producción de sorgo y maíz.

Ahora queda por parte del productor que conforme su equipo de trabajo y comenzar a aplicar la reingeniería con constancia y dedicación.

LECTURAS RECOMENDADAS

Department of Agricultural Economics. Farm Management Manual. University of Illinois. Urbana Champaign Campus, Illinois. AE 4426. 1977.

Fred R D. La gerencia estratégica. Legis Editores S.A. 1988.

Marcano GL, Bermúdez A. Administración de fincas. Edic. Fusagri. 1990.

Unidad Coordinadora de Proyectos Conjuntos. Universidad del Zulia. Manual de Administración de Fincas. Maracaibo-Venezuela. 1994.