

# LA GESTIÓN EN EL PREDIO GANADERO



Gestión



# SUMARIO



04. Introducción

05. Un aspecto clave:  
la evaluación

06. Las preguntas más  
frecuentes que los  
productores se hacen  
respecto a sus predios

06. ¿Qué significa contar  
con información?

07. ¿Qué tipo de  
información necesito?

08. ¿Cómo generamos  
la información predial  
necesaria?

09. Datos físicos y productivos

11. Datos económicos  
y financieros

13. La planificación financiera,  
una herramienta de  
gestión muy potente

15. Un ejemplo de gestión  
predial para mejorar los  
ingresos familiares

18. Conclusiones

El contenido de este material fue elaborado por técnicos del Instituto Plan Agropecuario. **Responsable del contenido:** Ing. Agr. M.Sc. Carlos Molina. **Colaboración:** Ing. Agr. Esteban Montes. **Coordinación y revisión:** Unidad de Comunicaciones y Área de Extensión y Capacitación. **Diseño:** Pablo Hernández/PH7.-

Este material fue impreso con el apoyo del BID en el marco del Convenio Aplicación de Recursos para el Apoyo en la Ejecución de Líneas de Acción Conjunta durante 2011, firmado entre las instituciones Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca – Programa Ganadero – Instituto Plan Agropecuario.





## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la actividad ganadera se ha vuelto más compleja, debido entre otras cosas, a una mayor interacción y variación de factores externos e internos a los predios. Esta realidad exige la definición de estrategias adecuadas, con el objetivo de lograr predios sustentables.

El desarrollo sustentable de las explotaciones ganaderas depende, en gran medida, de cómo se toman las decisiones estratégicas.

La toma de decisiones con el objetivo de posicionar al sistema de producción adecuadamente, debe realizarse con información objetiva de los resultados prediales logrados, de las alternativas posibles y con una clara definición de las prioridades, tanto productivas como familiares. Para ello, se necesita ineludiblemente un adecuado nivel de conocimiento de los recursos manejados y de los resultados logrados por el predio, por lo tanto, es clave contar con información predial

objetiva, siendo indispensable la instrumentación de herramientas de registración, control y análisis que nos permitan obtenerla.

Es necesario que los productores realicen una verdadera gestión predial. La Gestión no es otra cosa que la mejora en los niveles de decisión. Gestión es acción y para ello se necesita mejorar el conocimiento que se tiene de los predios.

En este material compartiremos algunos elementos teóricos, que combinados con el valioso conocimiento de productores, pretende contribuir con la mejora de la gestión global del predio y por lo tanto, de los resultados que se obtengan del mismo.



## UN ASPECTO CLAVE: LA EVALUACIÓN

Evaluar es valorar la relación entre determinado producto o resultado obtenido, el proceso que desarrollamos para alcanzarlo y los objetivos que nos habíamos propuesto.

### ¿Por qué es importante evaluar?

Si no evaluamos no aprendemos.

La evaluación nos permite conocer en qué medida, cada una de las estrategias aplicadas, cumplió o no con lo propuesto.

Para que una evaluación sea útil debe de hacerse con datos concretos.

El “a ojo”, el “más o menos” y el “me parece” deben erradicarse de la Gestión del predio.

El insumo clave para poder evaluar correctamente, es la información.

Es suicida manejar una empresa ganadera sin la información necesaria, pero ¿qué información es necesaria?

Necesitamos la información que nos permita aclarar las dudas que frecuentemente se nos plantean y por lo tanto, que nos permita tomar decisiones correctamente.

- > **Si no medimos**, no evaluamos en forma correcta.
- > **Si no evaluamos correctamente**, no aprendemos.
- > **Si no aprendemos**, repetimos los errores.
- > **Si repetimos los errores**, los resultados prediales no mejoran.

Las preguntas más frecuentes que los productores se hacen respecto a sus predios son:

- > ¿Cómo me estará yendo?
- > ¿Cuánto dinero estoy obteniendo?
- > ¿Estoy conforme con esa cantidad? ¿me permite mantener a la familia?
- > ¿Y el arrendamiento? ¿lo puedo seguir pagando?
- > ¿Es posible que el año próximo pueda cubrir los gastos de los estudios de los hijos en el pueblo?
- > ¿De dónde sale ese dinero? ¿Es dinero de la producción?
- > ¿Cómo hago para llegar a la próxima venta de hacienda?
- > ¿Cuánta carne estoy produciendo?
- > ¿Cuántos terneros marqué? ¿Cuánto pesaron? ¿A cuánto los vendí?
- > ¿Cuántos corderos señalé? ¿Cuánta lana?
- > ¿Cómo evoluciona el stock de animales?
- > ¿Cómo está el campo? ¿Qué pasará si aumento la carga? ¿Me alcanzará el pasto?
- > ¿Mantengo el manejo sanitario que hago? ¿Debo cambiar los medicamentos utilizados?
- > ¿A dónde va el dinero? ¿A pagar costos del predio? ¿A cubrir los gastos familiares?

Estas son sólo algunas de las muchísimas preguntas que los productores y sus familias se hacen respecto al predio y su funcionamiento, y las mismas condicionan las decisiones de manejo de los rodeos, de manejo de las pasturas, de adopción de tecnologías, de administración económica y financiera, de organización de los recursos humanos.

Dar respuestas adecuadas y tomar decisiones correctas requiere contar con información.

## ¿Qué significa contar con información?

Contar con información, es disponer de datos objetivos y analizados, en el momento oportuno y en cantidad suficiente para ayudar a la correcta toma de decisiones, que oriente la marcha del predio hacia el logro de los objetivos planteados.

**Analicemos esta afirmación con más detenimiento...**

**Datos certeros:** de poco sirven los datos de memoria, los escritos en el almanaque, en el cuaderno o de un vecino, si no se cuenta con datos reales del propio predio.

**En el momento oportuno:** debemos contar con ellos en el momento que tenemos que tomar la decisión. Mucho tiempo antes no es necesario, tiempo después, es de poca utilidad.

**En cantidad suficiente:** no es necesario información en exceso, tampoco es suficiente poca información. La poca información limita la toma de decisiones. Los datos aislados, sin ningún tipo de análisis, no son información de utilidad para la toma de decisiones.



**Contar con información, es disponer de datos objetivos y analizados, en el momento oportuno y en cantidad suficiente para ayudar a la correcta toma de decisiones que oriente la marcha del predio hacia el logro de los objetivos.**



**Ayuda para la toma de decisiones:** la información generada debe dar respuesta a las preguntas que nos hacemos a la hora de tomar las decisiones.

**Que oriente la marcha del predio:** la información debe permitirnos conocer cuál es la dirección de la empresa, qué resultados vamos logrando y cuáles no, de manera de poder realizar los cambios y correcciones necesarias.

### ¿Qué tipo de información necesito?

Es necesario contar tanto con información interna del predio, como externa al mismo.

La información interna debemos generarla nosotros, “capturando” los datos que se van originando en el predio y transformándolos en información.

Con la información generada debemos lograr tener un conocimiento objetivo del funcionamiento y de los rendimientos del predio. Esta idea podemos asimilarla al tablero de un automóvil, el cual nos indica con objetividad que está pasando en sus distintos componentes.

### Datos:

Describen sucesos, pero no tienen valor como información si no son procesados.

### Información:

Es el conjunto organizado de datos procesados, que cambia o agrega a lo que ya conocemos.

El primer paso para generar información es la captura de los datos. En el predio se suceden hechos productivos (físicos) y hechos económicos, que generan datos (cantidad de cabezas, cantidad de hectáreas, nacimientos, muertes, ventas, compras, pagos, cobros, etc.).

Estos datos “capturados” se deben registrar, para luego generar la información necesaria.

Los hechos productivos nos permiten generar los registros físicos, para poder conocer los rendimientos y la eficiencia desde el punto de vista productivo del predio.

Por su parte, los hechos económicos-financieros nos permiten generar los registros, que posibilitarán conocer los resultados desde el punto de vista del dinero.

Se debe mantener un equilibrio razonable entre la cantidad de información mínima necesaria que se manejará y la simplicidad de los mecanismos de captura de datos y elaboración de la información.

La información necesaria dependerá de la complejidad e intensividad en el uso de recursos del predio. A medida que los sistemas productivos se vuelven más complejos, el nivel de información necesaria para la toma de decisiones se incrementa.

### **¿Cómo generamos la información predial necesaria?**

El inicio del proceso de “generación de información para decidir mejor” comienza en el campo. La captura de los datos que se van generando con diferente frecuencia (diariamente, semanalmente, mensualmente, etc.) es una de las claves para producir información.

Es necesario adoptar una rutina de “asiento de los datos” que deberá determinarla cada uno, de acuerdo a la realidad de cada predio. Tanto el dónde (en que soporte), como el cuándo, será definido en cada situación predial, teniendo en cuenta las características de cada sistema productivo.



Es necesario que exista una persona responsable, que podrá ser el capataz, el encargado, el mismo productor, o alguien de la familia que lidere este proceso de captura y asiento de los datos.

En primer lugar, es necesario separar los datos productivos (físicos, vinculados al rodeo, majada y a los potreros) de los económicos (compras y ventas, pagos y cobros de productos, de insumos y/o servicios).

### Datos físicos y productivos

Los datos físicos y productivos, en general, son capturados a nivel de campo y registrados en libretas de campo, almanaques, cuadernos, etc. Nos referimos aquí a los eventos relacionados con los animales (nacimientos, muertes, consumos, ventas, compras, cambios de potreros, etc.).

Para el registro de los datos relacionados con el movimiento de los animales (nacimientos, muertes, cambios de categoría, compras y ventas, consumos, etc.) existen formularios oficiales (Planillas de contralor interno-MGAP-DGSG).

Estas planillas oficiales son un muy buen soporte para registrar, y ofrecen información que posibilita realizar un adecuado control y análisis de los movimientos, existencias y motivos

## Datos físicos y productivos



En general, son capturados a nivel de campo y registrados en libretas de campo, almanaques, cuadernos, etc. Nos referimos aquí a los eventos relacionados con los animales (nacimientos, muertes, consumos, ventas, compras, cambios de potreros, etc.).

de los cambios que ocurren en los stocks bovinos, ovinos y equinos del predio.

También para el registro de los medicamentos, dosificación y fecha de suministro, existe un formulario oficial obligatorio denominado “Planilla de control sanitario-MGAP-DGSG”.

**Para el registro de los tratamientos sanitarios existe un formulario oficial obligatorio denominado “Planilla de control sanitario-MGAP-DGSG”.**

En síntesis, más allá del soporte que se utilice, los registros físicos necesarios serían:

- De stock por categoría.
- De movimientos de hacienda y de manejos de rodeo en el campo (por potrero, por categoría).
- De las mortandades, nacimientos, compras, ventas, consumos por categoría.
- De evolución del estado reproductivo del rodeo por categoría de hembras.
- De evolución de ganancias de peso del rodeo.
- De manejos, suministro de medicamentos y tratamientos sanitarios realizados por categoría.
- De suministro de suplementos por categoría.
- Del uso de la superficie de pastoreo ganadera.

La frecuencia de registración dependerá de cada situación particular, no obstante, parece adecuada la registración quincenal.

El formato de “planilla” dependerá de cada situación, y existen tantos formatos posibles como productores ganaderos.

A título de ejemplo, un estilo de planilla que puede utilizarse para el control del stock vacuno y de los movimientos por potreros es el siguiente:

Potrero Número: ____	Fecha (mensual, quincenal, semanal, etc.):			
	N° de cabezas			
	Inicio	Entradas	Salidas	Final
Toros	-	-	-	-
Vacas de cría	-	-	-	-
Vaquillonas + de 2 años	-	-	-	-
Vaquillonas 1-2 años	-	-	-	-
Termeras	-	-	-	-
Novillos + 3 años	-	-	-	-
Novillos 2-3 años	-	-	-	-
Novillos 1-2 años	-	-	-	-
Termeros	-	-	-	-
Vacas de internada	-	-	-	-
Nacimientos	-	-	-	-
Muertes	-	-	-	-

Esta planilla se completa fácilmente con los datos que se capturan en el campo o en los bretes, cuando se realizan diversos manejos del ganado y se cuentan, en las muy comúnmente utilizadas libretas de campo (en general, del tamaño del bolsillo de la camisa).

Completándola con la frecuencia que cada uno decida, de acuerdo a la situación de cada predio, esta planilla es de gran utilidad para la generación de la información vinculada al stock vacuno y lanar y a sus movimientos. A partir de ella también es posible controlar el uso de los potreros, respecto a los tiempos de pastoreo y tiempos de descanso y a la cantidad de animales por categoría que los ocuparon.

**> La frecuencia de registración dependerá de cada situación particular, no obstante, a priori parece adecuada la registración quincenal.**

## Datos económicos y financieros

En el caso de los datos económicos y financieros, el esfuerzo también debe centrarse en capturarlos en el momento en que se generan. Por ello es importante conservar adecuadamente la documentación que los respalda.

La conservación de las boletas, recibos, facturas, notas de pedido, etc., lo cual es de vital importancia para la elaboración de información objetiva y completa que apoye la toma de decisiones.

Para registrar este tipo de datos, es posible que el responsable del asiento periódico de los mismos (registración) sea el propio titular del predio o algún integrante de la familia, debido a que, en general, el manejo de esta área de la empresa no es delegado al capataz o al encargado.

No queremos decir con esto que los mismos no estén capacitados para ello, sino que generalmente el productor y su familia, se reservan el manejo de esta área de elevada sensibilidad, tanto desde el punto de vista productivo como familiar.

El soporte utilizado a nivel predial para la registración es muy variado, se puede utilizar desde

un simple cuaderno hasta una planilla electrónica o de papel.

Para describir y facilitar la comprensión del uso de este tipo de registración, tomaremos como referencia la Carpeta Verde del Plan Agropecuario.

### Los registros económicos-financieros necesarios son:

- Registro mensual de los gastos efectuados.
- Registro mensual de los ingresos recibidos.

El primer paso para obtener información objetiva a partir de los registros económicos-financieros, es la clasificación de los mismos por área específica de gastos. Esto no es otra cosa que generar un plan de cuentas para el predio.

Este “plan de cuentas” tiene como primer objetivo la organización de los registros de ingresos y egresos económicos del predio. El segundo objetivo, es la generación de información para la toma de decisiones con un énfasis técnico-agronómico y no con un énfasis contable.

---

**Definiremos al “plan de cuentas” como el registro de los ingresos y egresos de dinero de una empresa ganadera, discriminados por especie luego de un movimiento monetario realizado en una fecha determinada.**

---

La información que se genera debe permitir el uso (por parte del productor y/o del asesor) de herramientas de gestión tales como: análisis de márgenes, presupuestos financieros, evaluación al cierre del ejercicio, etc.

Para implementar la registraci3n necesaria, se deben separar claramente los ingresos de los egresos. Es fundamental que los sucesos se registren de forma cronol3gica.

En la **Carpeta Verde**, el plan de cuenta es sencillo de llevar adelante.

**Los ingresos se discriminan en:** venta de hacienda, venta de productos, venta de activos, cr3ditos recibidos, otros ingresos y aportes extraprediales.

**Por su parte, los egresos se clasifican en:** compras de

hacienda, mano de obra, impuestos, sanidad, cultivos y pasturas, maquinaria y veh3culos, pago de arrendamiento, servicios contratados, gastos de administraci3n, otros gastos de estructura, inversiones, otros gastos y servicio de deuda.

Al final de cada mes, es posible sumar los totales por cada cuenta. As3 se genera informaci3n mensual para el control y tambi3n para la realizaci3n de presupuestos financieros (planificaci3n).

Tanto el plan de cuentas como la implementaci3n de la registraci3n ser3n diferentes entre predios ganaderos. Pero lo relevante, es que permitan generar la informaci3n objetiva necesaria para realizar un adecuado control del funcionamiento de la empresa, identificar 3reas de mejora y tomar decisiones acertadas, de acuerdo a la situaci3n predial.

### UN EJEMPLO DE REGISTRACI3N

#### Ingresos

Fecha	Tipo de cambio \$/US\$	Venta hacienda			Venta productos			Otros ingresos
		Vacunos	Lanares	Otros	Lana	Cueros	Otros	
2 julio	20.95	5.500	-----	-----	-----	-----	-----	-----
5 julio	21.00	-----	-----	-----	-----	25	-----	-----
12 julio	20.80	-----	-----	-----	-----	-----	-----	330
28 julio	20.65	-----	2.100	-----	-----	-----	-----	-----

#### Egresos

Fecha	Tipo de cambio \$/US\$	Compra hacienda			Mano obra			Impuestos
		Vacunos	Lanares	Otros	sueldos y jornales	Comestibles	leyes sociales	
4 julio	21.00	1.000	-----	-----	1.450	-----	-----	240
10 julio	20.80	-----	-----	-----	-----	850	-----	-----
20 julio	21.00	-----	-----	-----	-----	-----	350	-----
29 julio	20.60	-----	-----	250	-----	-----	-----	-----



**Para implementar la registraci3n necesaria se deben separar claramente los ingresos de los egresos. Es fundamental que los sucesos se registren de forma cronol3gica.**

Es recomendable que la registración de los hechos se realice en el momento que el dinero entra o sale de la caja. Es decir, los ingresos se registran en el momento en que son efectivamente cobrados y los egresos en el momento en que son efectivamente pagados.

### **La planificación financiera, una herramienta de gestión muy potente**

La información que generamos es de gran utilidad y no sólo puede utilizarse para el control de lo sucedido. Una de las utilidades de mayor relevancia es el uso de la información para planificar el manejo financiero del predio.

Planificar financieramente no es otra cosa que conocer con determinada anticipación (3, 4 o 6 meses) las necesidades de la caja. Conocer estas necesidades con cierta antelación, nos permite estar preparados frente a posibles momentos de falta de dinero en efectivo y tomar decisiones oportunas para resolver el problema con tiempo.

Se deben determinar las necesidades de dinero que se van a tener en los próximos meses. Cuánto será el monto de dinero necesario para los gastos de la familia, para los gastos de funcionamiento generales del campo, para el pago de BPS, del arrendamiento, la patente de la camioneta, la contribución, etc.

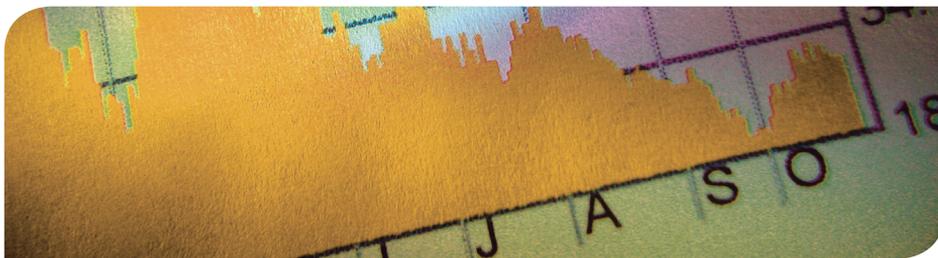
Esta información surge del conocimiento que se

tiene del predio, pero también de la información interna que se ha venido elaborando.

Revisar los registros y la información disponible a partir del plan de cuentas de los meses anteriores, nos permite determinar con adecuado nivel de acierto las necesidades de dinero destinado a los distintos rubros en los próximos meses.

De la misma manera, es necesario determinar las posibles entradas de dinero, a partir de la forma de producir, de la estrategia de ventas y del número, categoría y estado de los animales, tanto vacunos como lanares que hay en campo.

Una vez identificadas las necesidades y las entradas de dinero previstas, y realizada su comparación, se tomarán las decisiones que se entiendan más convenientes (solicitud de prórroga de ciertos pagos, adelantos de dinero sobre ventas futuras, anticipo de ventas, posponer gastos, realizar lo planificado estrictamente, etc.).



> La planificación financiera no es otra cosa que conocer con determinada anticipación las necesidades de la caja.

Este procedimiento, denominado planificación financiera no asegura el éxito, ni tampoco que vaya a sobrar dinero, pero permite tener una aproximación a lo que es posible que suceda, con una debida anticipación, elemento central en la gestión del área financiera de un predio ganadero.

Asimismo, a partir de la planificación financiera y sus resultados es posible de identificar la necesidad de realizar cambios en los procesos de producción (prácticas de manejo, etc.) que se llevan adelante en el predio.

Estos cambios, que podrán ser propuestos para ejecutarse en el corto, mediano y/o largo plazo, tendrán como objetivo principal la generación de los ingresos de dinero necesarios para el predio y la familia. Esta utilidad de la planificación financiera es muy importante y no es siempre visualizada y utilizada correctamente.

El saldo previsto acumulado se calcula como el saldo del mes actual más el saldo del mes anterior. Es con este valor que funciona el bolsillo de los productores y no con el saldo del mes, como a veces se piensa.

Por lo tanto, es de acuerdo al resultado del saldo acumulado que se deberán tomar las decisiones que se consideren

#### EJEMPLO DE TABLA PARA REALIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL PREDIO:

Entradas previstas (\$ o US\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Venta de vacunos	---	---	---
Venta de lanares	---	---	---
Ventas de lana	---	---	---
Ventas de otros productos (cueros, leña, etc.)	---	---	---
Adelantos de ventas	---	---	---
Sueldos extraprediales	---	---	---
Jubilaciones, pensiones, etc.	---	---	---
Dinero en el bolsillo	---	---	---
Otras entradas de dinero	---	---	---
<b>Total Entradas previstas</b>	---	---	---

Salidas previstas (\$ o US\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Gastos familiares	---	---	---
Comestibles	---	---	---
Compras de vacunos	---	---	---
Compras de lanares	---	---	---
Gastos sanidad vacunos	---	---	---
Gastos sanidad lanares	---	---	---
Sueldos, jornales	---	---	---
BPS	---	---	---
Contribución rural	---	---	---
Patente camioneta, moto, etc.	---	---	---
Combustibles	---	---	---
Pago de renta del campo	---	---	---
Otras salidas de dinero	---	---	---
Imprevistos	---	---	---
Pago de cuentas anteriores	---	---	---
<b>Total Salidas previstas</b>	---	---	---

Resultados previstos (\$ o US\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>Total entradas previstas</b>	---	---	---
<b>Total salidas previstas</b>	---	---	---
<b>Saldo previsto mensual</b>	---	---	---
<b>Saldo previsto acumulado</b>	---	---	---

convenientemente, desde realizar estrictamente lo planificado, hasta realizar cambios importantes con el objetivo que el dinero disponible mensualmente, permita el funcionamiento del predio y cubra las necesidades normales de la familia.

## Un ejemplo de gestión predial para mejorar los ingresos familiares

Para describir y facilitar la comprensión de las actividades de gestión y uso de la información generada, utilizaremos la Carpeta Verde.

La información generada a partir del análisis de los resultados que surgen de registrar datos durante un ejercicio en la herramienta “Carpeta Verde”, no es únicamente un análisis del pasado, sino que debe ser visualizado como el comienzo de un proceso de apoyo a la toma de decisiones para el futuro.

El objetivo es interpretar los resultados obtenidos e identificar los procesos productivos a partir de los cuales se logran y sus características principales. Una vez identificados dichos procesos, y sus características y a partir del análisis realizado, se detectan los puntos fuertes y los débiles de los mismos.

La identificación de estos puntos, nos posiciona adecuadamente para realizar propuestas de cambio, de ser necesarias.

En la medida que se logra comprender como es el proceso de generación de la información que se está analizando, y los resultados logrados, es posible hacer propuestas de corrección

y/o de cambio en las prácticas de manejo que se llevan adelante en un predio ganadero.

### El uso de información aplicado a 2 predios

Presentamos información de dos casos reales de predios ganaderos del norte del país, con el objetivo de visualizar de manera primaria la utilidad de contar con información objetiva de los resultados logrados.

Para facilitar el ejemplo llamaremos “predio” a la unidad productiva y de decisión.

	Predio “A”	Predio “M”
Índice Coneat	64	65
Superficie del predio (has)	1145	960
Superficie propia (has)	1145	595
Superficie arrendada (has)	0	365 (38%)
Superficie con mejoramientos forrajeros	103 (9%)	163 (17%)

Son dos predios con suelos de similares índices de productividad, de acuerdo al Índice Coneat.

Respecto a la superficie, el predio “A” cuenta con 200 hectáreas más que el “M”, pero esta diferencia no imposibilita el análisis y la comparación.

El 100% de la tierra del predio “A” pertenece al productor, a pesar de lo cual tiene menor área mejorada (103 ha vs. 163 ha).

	Predio “A”	Predio “M”
Vacunos totales	732	670
Lanares totales	1.500	700
Hectáreas por vaca entorada	3,5 (0,3 vaca por há)	2,3 (0,44 vaca por há)
Procreo vacuno (%)	56	71
Señalada lanar (%)	62	80

Con respecto al manejo de los animales, se observa que el predio “A” tiene una dotación algo mayor (0,75 UG/ha) al predio “M” (0,69 UG/ha). Las diferencias son de tan sólo 0,06 UG/ha pero el predio “A”, con menor área mejorada, maneja una dotación algo mayor que el predio “M”. Debemos recordar que el predio “A” tiene 60 ha menos de área mejorada que el predio “M”.

Al analizar la cantidad de vacas entoradas por hectárea y los indicadores reproductivos logrados, se pueden comenzar a identificar algunos problemas en el predio “A”, que el predio “M” no los tiene. De acuerdo a la información disponible es posible pensar que el predio “A” manejaría un mayor número de categorías de vacunos y de lanares que el predio “M,” quizás por tener una mala recría de sus hembras.

Esta práctica de manejo mejorable, determina que el porcentaje de hembras que entran al servicio (en vacunos y lanares) es inferior al que maneja el predio “M”. Por este motivo, el predio “A” maneja un menor número de vacas en servicio, teniendo una menor “máquina productiva” y obteniendo una menor cantidad de terneros y de corderos. Quizás en lanares, en el predio “A” haya un mayor número de ovejas encarneradas, con respecto al predio “M”, pero paren menos y la cantidad de corderos logra-

dos es la misma. Esto implica una menor eficiencia del rodeo y por tanto, del capital “semovientes” que se maneja.

Es posible afirmar que uno de los factores que explica este “mal manejo” identificado en el predio “A” sea el poseer una mayor carga animal y un área mejorada menor, con respecto al predio “M”. También es probable que el predio “A” tenga una disponibilidad menor de pasturas, que el predio “M”.

Este manejo que se puede corregir y que fue identificado, tiene como resultado, desde el punto de vista productivo, una producción de carne por hectárea menor en el predio “A” que en el predio “M”, lo que podemos ver en el siguiente cuadro.

	Predio “A”	Predio “M”
Cantidad de Kilos vacunos producidos por hectárea	50	76
Cantidad de Kilos lanares producidos por hectárea	13	11
Cantidad de Kilos de lana producidos por hectárea	4	5

También es posible pensar, a partir de esta realidad del predio “A”, que la calidad de los productos que vende, es menor. Es posible que ofrezca animales de menor peso y con menor condición corporal y en lotes más pequeños (pariciones no concentradas).

Nuevamente, manejar una mayor dotación de animales, con un área mejorada menor “pasa la factura” y se producen menos animales y con menor peso.

También se puede pensar que el predio “A” vende las vacas de refugio del rodeo de cría como vacas de invernada, mientras que el predio “M” les agregaría kilos previo a su venta.

Esto es posible de verificar al comparar los diferentes precios obtenidos que vemos en el cuadro siguiente.

	Predio "A"	Predio "M"
Dólares por kilo de vacuno vendido	1,78	1,90
Dólares por kilo de lanar vendido	2,0	2,18
Dólares por kilo de lana vendida	4,0	4,0

Efectivamente, excepto la lana, los precios de la carne de ambos rubros son inferiores para el predio "A", como consecuencia del manejo que se identificó y puede corregirse. Esta realidad del predio "A" lo lleva a que los mejoramientos forrajeros los deba utilizar para salvar animales y no para producir más y agregarle valor a los animales que tiene, como sucede en el predio "M". Lo mismo puede suceder a la hora de utilizar suplementos (ración, afrechillo, etc.) de fuera del predio. A su vez, posiblemente en períodos adversos (sequías) el predio "A" tenga que gastar más dinero en suplementos para salvar animales, con respecto al predio "M".

Cuando observamos los gastos por hectárea en dólares que tiene cada predio, vemos que existen algunas diferencias que ocurren también como consecuencia de ese manejo a corregir que pudimos identificar anteriormente.

Si bien los gastos de funcionamiento en dólares por hectárea (antes de la renta) son mayores en el predio "M", las diferencias de mayor importancia se explican por un mayor gasto en pasturas, debido a la inversión en área mejorada. También tiene un mayor gasto en mejoras varias,

lo que puede estar indicando que el empotramiento del predio "M" sea mayor que el predio "A." Esta disponibilidad de un mayor número de potreros le posibilita realizar una mejor utilización del forraje producido.

Por otro lado, se observa que el predio "A" tiene mayores gastos de sanidad, de fletes y de comisiones. Esto es sin dudas, como consecuencia del estado y de la condición corporal de los animales en el campo y de cómo vende la producción.

Los mayores gastos en sanidad, es posible que se deban a que, al tener una mayor dotación de animales tenga una mayor infestación del campo y al poseer un menor empotramiento, no se realice un manejo cultural para el control de los parásitos gastrointestinales, rotando los potreros luego de una toma.

	Predio "A"	Predio "M"
Gastos en mano obra	11	13
Mantenimiento de mejoras varias	2	4
Gastos en pasturas y mejoramientos forrajeros	3	8
Gastos de vehículo	7	8
Gastos en sanidad de vacunos y lanares	7	5
Impuestos	4	3
Gastos varios de administración	4	7
Fletes y comisiones	4,5	2
Otros Gastos	6	5
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>49</b>	<b>55</b>
Pago de renta del campo	0	12
<b>TOTAL GASTOS POR HECTÁREA EN US\$</b>	<b>49</b>	<b>67</b>

Los mayores gastos relacionados con la comercialización (fletes y comisiones), es posible que tengan origen en el canal de comercialización utilizado. Probablemente se comercialicen las haciendas en ferias locales, se vendan lotes más desperejos y a que realice más ventas durante el año al no concentrar las pariciones, lo cual provoca que los lotes sean más chicos.

Como resultado de este breve y primario análisis de la información disponible y haciendo algunas suposiciones, si bien el productor “A” gasta menos por hectárea, también produce menos, vende a menor precio y por lo tanto, el ingreso que logra al final del año es menor.

	Predio “A”	Predio “M”
Ingreso de dinero en dólares	131	188
Gastos en dólares	66	77 95 <small>(incluyendo costo de arrendar)</small>
Ganancia del productor en dólares por hectárea	65	93

Parece bastante clara la estrategia desarrollada por el predio “A,” basada en acumular más animales y gastar menos. Las consecuencias de esta estrategia, son la obtención de una menor producción, vender a menor precio y generar menos ingresos.

## Conclusiones

Luego de este breve análisis realizado sólo a modo de ejemplo, se evidencia el potencial y la utilidad de generar información de los resultados prediales, tanto productivos como económicos para posteriormente analizarla, evaluar y corregir errores.

Es claro que a partir de los datos registrados y del posterior análisis de la información generada es

posible tener, con bastante certeza, una idea general de lo que está sucediendo en cada predio.

Se conocen con detalle los resultados logrados y luego de analizarlos es posible determinar las causas de esos resultados. Una vez identificadas las causas, es posible identificar las prácticas de manejo que pueden ser corregidas, tanto en lo relacionado con los animales como con las pasturas. Este proceso nos posibilita tomar decisiones más correctas e implementar acciones más certeras para comenzar a resolver los problemas identificados y por lo tanto, mejorar la situación en la que se encuentra el predio.

Es clara la importancia de tener y aplicar conocimientos en áreas relacionadas con el manejo de los animales y de las pasturas, para dirigir adecuadamente un predio ganadero. Pero también es clave poseer y aplicar conocimientos que permitan el desarrollo de una adecuada “Gestión predial”. Es por tal motivo que hemos compartido a lo largo de este material algunas ideas y nuestra experiencia, las que combinadas con el valioso conocimiento que productores y colaboradores poseen, posibilitaría una mejora sustancial en la Gestión Global del predio y por tanto en los resultados prediales.

## Bibliografía

- Álvarez, J; Mezquita, C.; Molina, C; “Notas sobre Gestión de Empresas Ganaderas” Publicación de interés docente, Facultad de Agronomía, Montevideo, 1998.
- Ravaglia, F.; “Manual de supervivencia para la empresa agropecuaria”, ISBN 987-43-0606-8, Argentina, 1999.
- Rivera, C.; “Gestión y análisis de empresas agropecuarias”, Editorial Hemisferio Sur, Montevideo, 2008.



01 / 07 / 2005			30 / 06 / 2006			Cuadro 4.5		
N° Cabezas	Valor/ Cab	Valor Total	N° Cabezas	Valor/ Cab.	Valor Total	Diferencia Inventario		
						Cantidad	Precio Unitario Promedio	TOTAL
Toros								
Vacas de cria	5		2					
Vacas Lecheras	94		100					
vaquillonas +de 2 años								
vaquillonas 1 - 2 años	40							
vaquillonas/as	60							
1 - 2 años					52			
2 - 3 años					31			
3 años					1			
da	12							
	211		20					
N° Cabezas	Valor/ Cab.	Valor Total	N° Cabezas	Valor/ Cab	Valor Total	Diferencia Inventario		
						Cantidad	Precio Unitario Promedio	TOTAL US\$
2			1					
41			44					
0			20					
			109					
Valor Total								



Este material fue impreso con el apoyo del BID en el marco del Convenio Aplicación de Recursos para el Apoyo en la Ejecución de Líneas de Acción Conjunta durante 2011, firmado entre las instituciones Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca - Programa Ganadero - Instituto Plan Agropecuario.

