

CAPÍTULO XLI

GERENCIA DE FINCAS. ASPECTOS RELEVANTES PARA EL AGRONEGOCIO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. LA NECESIDAD DE GERENCIAR EN EL SECTOR AGRÍCOLA
- III. LA EMPRESA AGRÍCOLA
- IV. EL AGRONEGOCIO EN LA VENEZUELA DE HOY
- V. GERENCIA DE FINCAS
- VI. LAS FUNCIONES GERENCIALES
- VII. EL ÉXITO GERENCIAL
- VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.
- IX. CONCLUSIONES
- X. LITERATURA CITADA

I. INTRODUCCIÓN

El sector agrícola nacional constituye la base alimenticia de la población y es el abastecedor natural de materias primas a la agroindustria. Sin embargo, la aplicación de la Reforma Comercial Agrícola a partir de 1989, frenó el ritmo de crecimiento del sector, provocando la caída de la producción, el desmantelamiento del parque de maquinarias, la depresión de importantes áreas rurales, el aumento del desempleo y una consecuente mayor dependencia agroalimentaria del exterior [2, 3]. Todo esto llama hacia la definición de una política de estado que impulse el aumento de la productividad en el Sector Agropecuario.

El sector agrícola aporta entre el 5 y el 6% del PIB y específicamente, el Estado Zulia aporta el 16.2% del producto territorial bruto agrícola nacional, contribuyendo con el 35% de los alimentos que se consumen en todo el territorio. La región aporta el 38.5% de la producción vegetal del país donde destaca el 80% en guayaba, uvas con el 80%, limas con un 36%, tomate con 18.5%, cacao con 7.7%, siendo en plátano el primer productor, supliendo el 70% de la producción del país. Con respecto a la producción de proteína animal el Zulia participa con el 23% de carne bovina, con un 30% en pollos, 24% en pescados y mariscos, 12.5% de la producción de huevos y con 61.2% de la leche a nivel nacional. Esto denota la importancia del sector agroproductivo para la región y dentro del contexto nacional [2].

El proceso de globalización que estamos afrontando, requiere de una gerencia moderna y activa en el sector agroalimentario, que nos permita insertarnos de una forma competitiva en el mismo. La gerencia de fincas ha recibido escasa importancia, sin embargo, en el sector se han observado empresas que en épocas difíciles crecen, mientras que otras sobreviven o desaparecen, correspondiendo esta diferencia a la capacidad del productor (gerencia) para afrontar los cambios en el entorno en el cual se desarrolla la producción [1].

El riesgo que presupone la inversión en el sector agropecuario obliga a usar criterios serios de administración, los cuales en conjunto con los procedimientos técnicos normales en la operación del negocio agropecuario, se traduzcan en un eficiente manejo de los recursos. De esa forma será posible obtener una adecuada productividad y rentabilidad en el negocio [6].

El objetivo de este Capítulo es exponer algunos aspectos que orienten sobre la necesidad que tiene el agrogerente de mejorar su desempeño, ser más eficiente y capacitarse para una toma de decisiones más efectiva que asegure el éxito y la permanencia en el tiempo del negocio agrícola.

II. LA NECESIDAD DE GERENCIAR EN EL SECTOR AGRÍCOLA

Gerenciar es una necesidad actual para las instituciones, empresas, gobiernos y todo tipo de organizaciones. El sector agrícola venezolano, visto como una gran organización que ha cambiado en los últimos años, también necesita ser gerenciado, debido a que en la actualidad nuestra agricultura está afectada por mayores tasas de interés que limitan el acceso al financiamiento del cual depende, a la vez que atraviesa por un incremento en los costos de producción cada vez mayor. Necesita mejorar el uso de los

insumos tecnológicos y energéticos, y sufre las consecuencias de los cambios de política por parte del Estado, en cuanto al otorgamiento de subsidios y a las políticas de protección y fiscales [5]. Todo esto coloca a la empresa agropecuaria en una encrucijada: incrementa su eficiencia o corre el riesgo de desaparecer.

Los retos del mercado internacional son consecuencia de que el mundo de hoy plantea una mayor relación entre los países. En nuestra agricultura, esto se expresa en hechos como la apertura de nuestros mercados a productos e insumos del extranjero, una mayor necesidad de llevar nuestros productos a los mercados externos y competir con los otros países y por las presiones externas para incrementar, regularizar y dar una real apertura al intercambio comercial (GATT-Pacto Andino, G-3, Mercosur). Necesariamente ahora tenemos que hacerlo mejor y la Agrogerencia constituye una herramienta de gran utilidad para enfrentar estos nuevos retos del mercado nacional e internacional.

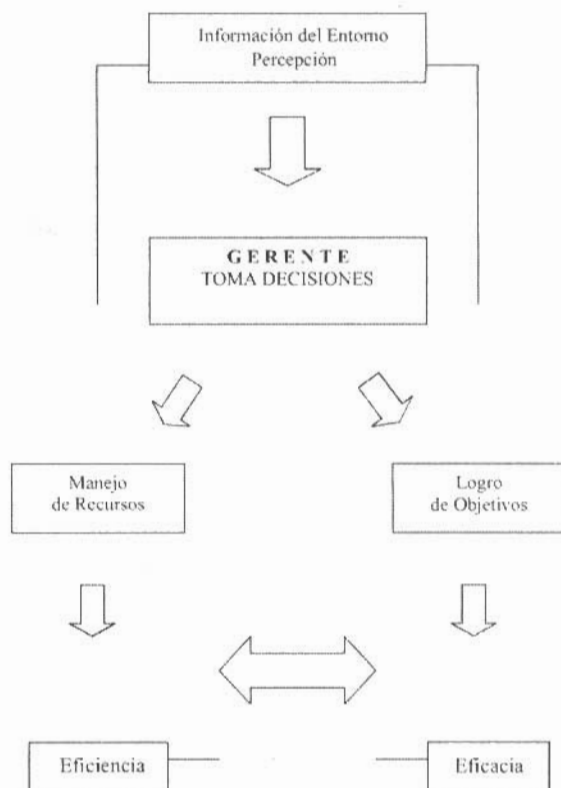
III. LA EMPRESA AGRÍCOLA

Una empresa es una organización que combina distintos factores para producir bienes y/o servicios que, al ser vendidos, permiten obtener un beneficio. La finca como una forma de organización agrícola, como un agronegocio, es una empresa. Gerenciar una finca es gerenciar un negocio especial, que posee características propias. Entre ellas podemos señalar su dependencia en alto grado de factores de difícil control (biológicos, climáticos, etc), que su producción es estacional, con una oferta de productos que se concentra en períodos muy determinados. Su producción es de difícil conservación en el tiempo y necesita de un rápido consumo o procesamiento. Generalmente tiene una estrecha vinculación con la familia y se ubica en un contexto socio-cultural de tradiciones y costumbres arraigadas. En general, existe una gran dificultad para que uno solo o pocos agronegocios puedan tener una significativa porción del mercado.

Manejar estas características y variables requiere de un buen conocimiento del medio. Pero no se puede poner a producir la tierra a cualquier costo. El valor de todo lo producido debe ser mayor que los costos totales. De no ser así no hay negocio. Lo que permite saber si una finca es o no un negocio, se puede resumir en una palabra: **ganancia**. Este principio económico es la base de las empresas [5].

IV. EL AGRONEGOCIO EN LA VENEZUELA DE HOY

Toda actividad económica tiene como objetivo generar utilidad o beneficio. El beneficio más evidente es el dinero. Pero existen otros beneficios no monetarios que deben ser tomados en cuenta. Si le preguntamos a los dueños de empresas agrícolas sobre los beneficios que les reporta su finca, encontraremos tantas respuestas como personas consultemos. Algunas de ellas podrían ser: ganar dinero para darse gustos, vivir mejor y cubrir las necesidades de la familia; el orgullo de ser ganadero o productor; la satisfacción que genera el “estar apegado al campo” o tener “amor por el trabajo agropecuario”; el prestigio de ser un líder local, un hombre de trabajo y de éxito; la re-



creación y diversión que la finca puede prestarle a él y a su familia o la inversión de recursos originados en negocios urbanos.

Todas las personas tienen un motivo que expresa sus gustos, preferencias y necesidades. Generalmente varios de esos motivos se mezclan para explicar lo que un propietario desea obtener de su finca. Una de ellas es adecuar la gerencia a la realidad. Un gerente debe pensar muy bien lo que es mejor para el negocio, aprender de los errores y aciertos tanto propios como ajenos, pero situándose en su propia realidad.

Nuestro gerente agrícola se enfrenta a una realidad difícil que le obliga a tomar decisiones rápida y oportunamente, sin que esto signifique que disponga de toda la información y del tiempo necesario para hacerlo con el mínimo riesgo. Los factores biológicos, climáticos, económicos y sociales, de difícil control, son parte del ambiente donde el agrogerente debe tomar sus decisiones, asumiendo los riesgos para obtener buenos resultados.

El productor agrícola venezolano ha gerenciado intuitivamente y, en términos generales, lo ha hecho bien. El solo hecho de permanecer en la actividad ya es una medida de su éxito. Pero ante el reto de mejorar su desempeño y de ser más eficiente, su manera de gerenciar debe adaptarse a los nuevos tiempos. Capacitarse para una gerencia más efectiva se convierte ahora en una necesidad urgente para el productor agrícola venezolano.

V. GERENCIA DE FINCAS

La gerencia de fincas se ha venido convirtiendo en los años recientes en una actividad bastante compleja, debido a que las fincas requieren grandes capitales para operar, los precios de los insumos y productos cambian con frecuencia y las necesidades de mecanización son mayores. Al igual que las políticas agrícolas variantes y las innovaciones tecnológicas producen cambios que exigen que los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones rápidas y oportunas para alcanzar el propósito de la producción, rentabilidad y crecimiento del negocio agrícola [2, 4].

La gerencia de fincas se define como el proceso de toma de decisiones mediante el cual los recursos limitados son colocados entre un número de alternativas de producción para organizar y operar el negocio agrícola y satisfacer los objetivos planteados. Esta definición reconoce que la gerencia es una posición que resuelve problemas y toma decisiones sobre qué y cuánto se quiere hacer, cómo se va a hacer, observar que se haga y cómo se ha realizado.

VI. LAS FUNCIONES GERENCIALES

Las funciones generales pueden ser permanentes, generales y específicas. Entre las funciones permanentes destaca la importancia de la toma de decisiones. El proceso de decidir es el centro de la gerencia. El gerente es, por excelencia, un tomador de decisiones.

Las decisiones del gerente deben llevarlo a manejar y organizar todos sus recursos de la manera más eficiente y rentable para que los buenos resultados que obtenga sean estables en el tiempo, es decir, el gerente debe contribuir día a día a su éxito para que éste sea permanente. El gerente toma sus decisiones para resolver y prevenir problemas como para elegir lo más conveniente entre varias alternativas. La decisión hace al gerente responsable de las consecuencias. Un buen gerente aprende permanentemente de los resultados de sus decisiones.

Otro factor de importancia es la comunicación. Intercambiar información con los integrantes del agronegocio y con las personas del medio externo hace posible gerenciar con acierto. Este proceso, visto en el doble sentido de recibir y dar información, está en la base de toda función gerencial.

Cabe señalar que el proceso gerencial se lleva a cabo a través de cuatro aspectos que constituyen la base de una buena organización, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar métodos, principios y técnicas correctamente. Estos aspectos son identificados usualmente como funciones generales, las cuales son: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

1. Planificar. La función de planificar se refiere a aquella parte del proceso gerencial que tiene que decidir acerca de lo que debe ser logrado y como conseguirlo. Esta es la función más elemental ya que define los objetivos, los pasos a seguir, procedimientos y políticas para alcanzar tales objetivos. Una adecuada planificación es el pre-requisito inseparable para el rendimiento efectivo de organización, dirección, control y evaluación.

El punto de partida de la planificación es la comunicación, que hace posible conocer a fondo distintas situaciones, determinar las principales metas y elegir la mejor combinación de medios para lograrlas. Un agrogerente realiza la función de planificador cuando ejecuta actividades tales como: fijar metas y objetivos para su agrogocio, reconocer e identificar los problemas de la finca y plantear soluciones, buscar y utilizar información de interés para su empresa, considerar las diversas opciones de siembra que tiene para el próximo ciclo, estudiar las mejores opciones de compra de la maquinaria y equipo que necesita, fijar las prioridades de cada nuevo día de trabajo y establecer lo que espera ganar durante el año, entre otras.

2. Organizar. El propósito de la función de organizar, es facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades y por la delegación de la autoridad, tanto como sea necesario. El resultado de este proceso es una estructura organizada, a través de la cual las actividades son más efectivamente coordinadas, controladas y realizadas [1, 2].

Esta función está vinculada a la planificación con las actividades que se realizan mediante las funciones de dirección y control. Es de hacer notar que si no se encuentra con una estructura que defina quién tiene que hacer qué cosa, es imposible realizar cualquier actividad de dirección o de control. En fin, organizar permite crear un sistema armónico de división del trabajo y de operaciones para su negocio.

Un agrogerente realiza la función de organizador cuando ejecuta actividades tales como: decidir quien va a ser el jefe de campo y su encargado de maquinaria, asignar tareas al personal, explicar al encargado de campo que debe tomar en cuenta las instrucciones del técnico, establecer un programa periódico de mantenimiento de maquinaria, establecer el arreglo y limpieza de los depósitos de plaguicidas e insumos, dividir la finca en lotes de siembra para facilitar el trabajo o establecer los potreros y su rotación, entre otros.

3. Dirigir. La función de dirección se encuentra en las actividades que realiza el gerente para dirigir y motivar a los subordinados durante el desarrollo de sus trabajos con la finalidad de obtener los resultados deseados. Para ello es necesario comunicar, delegar, motivar a las personas, resolver los problemas que se presentan y asumir responsabilidades.

Un agrogerente realiza la función de director cuando ejecuta actividades tales como: analizar y tomar decisiones para resolver los problemas que se presentan, tomar decisiones sobre la siembra, compra de insumos, venta de cosechas, contratación o despido de personal, hacer cumplir las decisiones que ha tomado, asumir la responsabilidad por la seguridad laboral del personal, escuchar a un obrero para entender por que descuidó una labor, crear estímulos que motiven a su equipo de trabajo y otras más.

4. Controlar y evaluar. La función de control y evaluación incorpora todas aquellas actividades que aseguran que lo que se está logrando efectivamente en el trabajo está de acuerdo con lo planeado. Una parte importante del control gerencial se ejerce a través de la evaluación de resultados, detección de problemas y definición de acciones correctivas.

La función de control, es una de las peor comprendidas en la gerencia de fincas; ya que muchas personas ven en la función de control, sólo restricciones, normas y registros que ocasionan más trabajo. En realidad la función de control es algo positivo en la medida en que es un instrumento, para lograr los objetivos de la unidad de producción. El control es un mecanismo ideal para el mejoramiento de la organización.

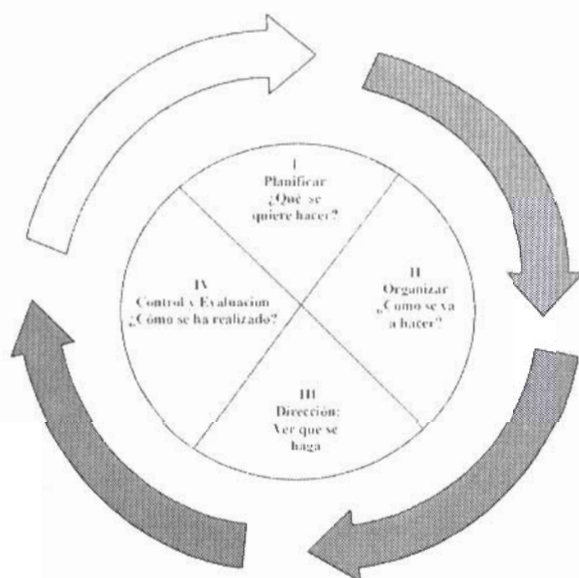
Un agrogerente realiza la función de control cuando ejecuta actividades tales como: contar o exigir que se cuenten las plantas germinadas en un lote, revisar los conteos de plagas que efectuó un plaguero para ver si fue efectiva una fumigación, revisar la contabilidad cada mes para saber cuanto esta gastando, pedir al contable un estado de ganancias y pérdidas y revisarlo, preguntar al encargado de maquinaria por el estado de un tractor, evaluar los aspectos positivos y negativos del último ciclo de producción.

Las funciones gerenciales específicas son las actividades que el gerente realiza para lograr que su empresa opere correctamente. Entre ellas podemos señalar:

- Producción: cubrir los aspectos técnicos y económicos del trabajo.
- Comercialización: comprar insumos, vender productos.
- Finanzas: buscar y manejar dinero.
- Contabilidad: llevar las cuentas y registros del negocio.
- Seguridad: velar por la protección de personas y bienes.
- Relaciones internas y externas: mantener relaciones públicas y con el personal.

En la Figura 1 se presenta el esquema simplificado del proceso gerencial.

Figura 1. Proceso Gerencial: La interacción dinámica de las funciones administrativas [7].



Al visualizar este esquema se observa que cada una de estas funciones repercute en la siguiente, produciéndose un ciclo. En la medida que se repita, permitirá una continua evaluación con el consiguiente ajuste a través de la retroalimentación [7]. Estas fases cuando son consideradas como un todo forman el proceso gerencial; si se consideran en forma aislada, los objetivos no se cumplirán a cabalidad y afectarían la producción y productividad de la finca.

VII. EL ÉXITO GERENCIAL

1. El punto de partida para alcanzar el éxito 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 agronegocio 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 [5].
2. 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 gerenciar 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 agronegocio, es decir, inversión o consumo, el primero tiene hoy mayor relevancia.
3. Es necesario 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 su vida útil, etc. Eliminar los desperdicios significa ser más eficiente y abrir posibilidades para generar excedentes que puedan reinvertirse en el agronegocio.
4. Ganar más, mejorando el uso de los recursos es una meta. 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.
5. 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 preparado para los imprevistos.

6. ¿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 para manejar sus recursos adecuadamente, planificando y previendo los resultados para garantizar una buena rentabilidad.

Además, es necesario considerar factores 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 y, la devaluación, como la evolución de la paridad cambiaria de la moneda nacional con respecto a otras.

VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que se obtienen luego de un año de ejercicio económico, son consecuencia de las actividades ejecutadas, de la forma como se llevaron a cabo y de las condiciones climáticas y de mercadeo que prevalecieron durante su ejecución. El análisis de los registros y de los resultados de la operación de la finca, nos permite abarcar tres aspectos fundamentales:

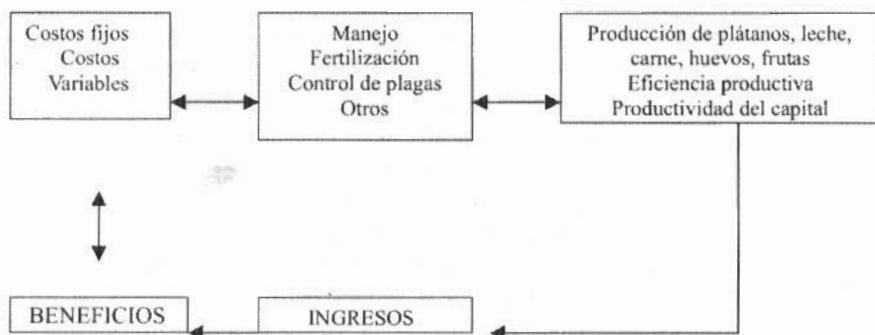
Un análisis financiero, que muestra la situación patrimonial del negocio. Este análisis se basa en el balance y en la obtención de índices o razones que permitan visualizar los aspectos financieros fuertes y débiles del negocio agropecuario.

Un análisis económico que muestra el monto y la composición de los recursos utilizados en el proceso productivo y los resultados obtenidos en términos de Ingresos, Costos y Utilidad. Este análisis permite conocer como ha sido retribuida la capacidad gerencial del productor, gerente o administrador.

Un análisis operativo que refleja el efecto de las decisiones tomadas y de las acciones ejecutadas sobre el resultado económico de la gestión y nos muestra el porqué de tales resultados.

En esta oportunidad vamos a abarcar lo concerniente al análisis económico debido a que permite conocer cual es el costo de lo que se produce y si el precio que se recibe por el producto permite obtener un margen de ganancias [6].

El objetivo principal de este análisis es conocer como se han estado utilizando los recursos para la producción y como se ha retribuido la capacidad gerencial del propietario, de su capital y de los riesgos en que ha incurrido. Como se puede observar en la Figura 2, los beneficios de la unidad de producción dependen no sólo de los ingresos que la finca recibe sino también de la estructura de sus costos de producción. Estos últimos dependen a su vez de la manera en que el productor organiza su operación en lo referente a fertilización, sanidad, potreros, lotes, cultivares y demás factores de producción. Una gerencia eficiente expresada en términos de resultados físicos estaría representada por una mayor producción de plátanos, leche, carne, huevos, frutas, eficiencia reproductiva y productividad del capital [1, 2, 6].

Figura 2. Relación producción–costo–beneficio

El análisis económico, considera los ingresos y los egresos de la finca para la obtención de la utilidad durante un lapso de tiempo determinado. En la práctica el análisis se basa en la elaboración del Estado de Ganancias y Pérdidas (EGP), para conocer la utilidad del ejercicio y la obtención de índices de rentabilidad.

Para la elaboración del Estado de Ganancias y Pérdidas (EGP) conviene tener presente la información de los registros de ingresos, la de los costos incurridos durante el ejercicio económico y una información precisa sobre los activos de la empresa. El Estado de Ganancias y Pérdidas es un documento que muestra en forma detallada y ordenada como se ha obtenido la ganancia o la pérdida durante un período de tiempo. Su propósito principal es determinar la utilidad o ganancia en un período dado.

Antes de la elaboración del EGP es conveniente conocer algunos aspectos relacionados con beneficios y costos generados durante la operación del negocio agrícola.

a) Costos de Producción

El proceso de producción ocurre cuando bienes económicos son transformados y adquieren un mayor valor. Los bienes con los cuales se comienza un proceso de producción son conocidos como insumos. El costo de los insumos aunados al costo implícito en su transformación se conoce como costo de producción. El costo de producción o costo total (CT) está constituido por la suma de los costos fijos (CF) y los costos variables (CV).

Los costos fijos son aquellos en los que se incurre independientemente del volumen de producción, es decir, su monto permanece constante a lo largo del período económico objeto de análisis. Como dichos costos fijos están relacionados con el monto de inversión en la finca, se debe realizar un inventario de todos los activos fijos de la empresa (tierra, equipos, instalaciones) a fin de determinar cual es la cuota parte de dicho recurso económico que se consume en cada período contable. Esta cuota parte está representada en términos contables por la figura denominada reserva de depreciación (o amortización) [6]. La reserva de depreciación (la cual se debe descontar del margen bruto del beneficio) permitiría reemplazar al bien de capital cuando éste se agote o desaparezca. Ejemplos de activos fijos que involucran a su vez costos fijos de

producción son los bienes de capital tales como instalaciones de la finca, obras civiles, maquinarias agrícolas).

Esta suma de recursos fijos es lo que determina la "escala de producción" de la finca, por cuanto definen el límite superior del volumen de producción posible de lograr con dichos recursos. La eficiencia en la producción estará determinada por el grado en que el proceso productivo logre alcanzar éste máximo potencial, a través de otro grupo de recursos como son los recursos variables.

Los Costos Variables están relacionados directamente con el volumen de producción. Toda aplicación de un recurso económico lleva aparejado un costo por el uso del mismo, de modo que si se quiere producir mayor cantidad de leche al año, los costos variables aumentarán también porque se requerirá de mayor aplicación de recursos variables. Ejemplos de costos variables son las compras de insumos (insecticidas, fertilizantes, herbicidas, medicinas) pagos de servicios, contratación de mano de obra eventual, combustibles y lubricantes entre otros.

Desde el punto de vista contable existe otra metodología muy usada cuando hay diversas actividades productivas o "empresas" dentro de la misma finca, como es el caso cuando la finca no sólo produce ganadería sino también produce plátano, maíz o sorgo. En este caso se habla de costos directos y costos indirectos. Costos directos son todos aquellos desembolsos monetarios que involucran movimientos contables ocasionados por la compra de recursos productivos, o por el alquiler o transferencia de dichos recursos dentro de la misma unidad de producción. Ejemplo de este tipo de costos son las compras de insumos, pagos de servicios. Costos indirectos son aquellos que corresponden a "gastos de capital", es decir, gastos ocasionados por el pago de intereses por capitales en préstamos, amortizaciones de capital, riesgos, no siendo fácil cargar los mismos a una actividad productiva específica.

En resumen, el análisis de los costos de producción permite al productor tener acceso a una información que le servirá no sólo para conocer cual es su nivel de rentabilidad, sino también para que investigue si la aplicación de una determinada tecnología tendrá éxito, expresado dicho éxito en un menor costo promedio de producción y por consiguiente en una mayor tasa de beneficio [1, 2, 6].

Tomando en cuenta la información llevada en el control de ingresos y egresos de la finca, en el registro de activos y control de insumos, se puede elaborar un Estado de Resultados Económicos, en el cual se visualicen los ingresos generados por la venta de bienes y servicios producidos en la finca y los costos incurridos durante el proceso productivo. A manera de ejemplo se presenta el siguiente Estado de Ganancias y Pérdidas para una finca con ganadería de doble propósito, con 180 ha. en condiciones de bosque muy seco tropical, en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, Estado Zulia.

Para poder realizar un análisis cuantitativo de un determinado ejercicio económico, se hace indispensable poseer patrones o parámetros de comparación. Estos parámetros de comparación pueden ser: la actuación de la misma finca en años anteriores, parámetros fijados por el productor de acuerdo a su experiencia y conocimiento del negocio o parámetros obtenidos de estudios locales o regionales realizados por instituciones públicas o privadas.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Del 01/01 al 31/12/2001

	Bs.
Ingresos	71.956.000,00
Venta de 160.000 lts de leche	44.800.000,00
Venta de 29.124 Kg. de Mautas	24.756.000,00
Venta de 2.400 pacas de heno	2.400.000,00
Costos Variables	16.553.925,00
Fertilización	1.920.000,00
Alimento Concentrado	6.832.900,00
Salas y Minerales	700.245,00
Control de Malezas	2.640.000,00
Sanidad Animal	2.060.880,00
Elaboración de pacas	2.400.000,00
Costos Fijos	31.064.919,00
Mano de obra	18.427.500,00
Mant. Const. e Instalaciones	900.000,00
Mant. de Maq. y equipos	750.000,00
Combustible y lubricantes	450.000,00
Electricidad	1.200.000,00
Asistencia técnica	2.160.000,00
Gastos administrativos	2.452.419,00
Depreciaciones	4.725.000,00
UTILIDAD NETA	24.337.156,00

De la comparación de los resultados obtenidos con los parámetros fijados, surgirán diferencias a las cuales el "administrador" debe hallarle una explicación lógica. Estas diferencias pueden originarse en uno de los siguientes factores: variaciones en la producción y/o productividad de la finca, variaciones en los precios por unidad del producto obtenido, cambios en las cantidades de insumos utilizadas y/o cambios en los costos de los mismos.

b) Productividad

Para poder diagnosticar la eficiencia operativa de una finca, es necesario computar sus resultados físicos y económicos durante un período más o menos largo y determinar parámetros de productividad. Aunque la estructura de costos para cada finca es muy singular, ya que depende del tamaño, volumen de producción, composición del capital, tipo de tecnología y de la capacidad gerencial del productor, el éxito del

negocio está basado en la eficiencia del uso de los recursos económicos que se estén manejando, llevando esto a definir lo que se conoce como productividad. Este término, está vinculado a la determinación del grado de eficiencia observado en cualquier actividad productiva. La productividad es un concepto dinámico, que varía constantemente a medida que la tecnología disponible permite obtener cada vez mayores niveles de producción con igual o menor cantidad de recursos económicos.

La determinación de los parámetros de productividad tiene gran importancia ya que permite conocer las tendencias y mejoras en la eficiencia del manejo de la finca. Por ello es *indispensable conocer cuales son las medidas de productividad cuyo mejoramiento generen un mayor beneficio económico* [6]. Para algunos productores puede ser prioritario mejorar las instalaciones de la finca, mientras que para otros, que hayan subsanado ese problema, puede ser el de incrementar la producción de leche, carne o cualquier otro rubro.

Algunas de las medidas de productividad más importantes se presentan en el Cuadro 1, donde se ofrece una clasificación de los principales parámetros físicos de productividad, así como también de los de índole económica. La unidad básica de medida para la productividad de la tierra es la hectárea, mientras que para los otros parámetros, la unidad dependerá de los factores con los cuales se relacionen [1, 2, 6].

CUADRO 1. Medidas importantes de productividad para una finca

Producción de leche/ha:	lt/ha lt/vaca lt/Bs. 1.000 de costo en mano de obra lt/Kg de alimento concentrado
Rendimiento de cultivos	Kg/ha Kg/Bs. 1.000 de costo de operación Kg/jornal de trabajo
Producción de carne	Kg/vaca Kg/ha
Ingreso Bruto	Bs./ha Bs./vaca Bs./jornal
Costos fijo y/o variable	Bs./ha Bs./lt de leche Bs./tm de producto cosechado

La comparación de los índices obtenidos, con los de otras fincas e inclusive con índices proyectados, permitirá conocer la condición del manejo y la eficiencia en el uso de los recursos. La comparación entre fincas debe hacerse con mucha cautela, especialmente debido a las diferencias en la escala de producción, monto de la inversión en mejoras permanentes, así como también en el manejo gerencial de las empresas.

IX. CONCLUSIONES

La manera de gerenciar la agricultura venezolana, aunque intuitiva, ha contado siempre con las cualidades y la gran capacidad de desempeño de nuestros productores. A esta gerencia se le plantea hoy el reto de hacer mejor las cosas para lograr una mayor eficiencia y rentabilidad. Esto sólo será posible si se asume la necesidad de cambiar, de prepararse y capacitarse para el reto.

Finalmente, una nueva visión del negocio agrícola será posible si fomentamos la asociación y la organización de los productores o si agregamos valor al producto por la vía de la presentación, procesamiento y distribución como en los casos de producción de vinos, leche y sus derivados, procesamiento de plátanos, carne empacada, pollos en presentaciones de fácil uso.

Igualmente si desarrollamos un vínculo de apoyo y respeto mutuo entre los distintos miembros de la cadena agroproductiva: Pollos y huevos; si se orienta la producción hacia el consumidor: productos ligeros, productos convenientes (plátanos preparados, albóndigas y comidas completas empacadas, empaques de verduras listas para usar, etc.) o si innovamos, desarrollamos y aplicamos tecnologías para elevar la productividad y alta calidad en nuestros productos: viticultura, acuicultura, industria láctea, industria avícola. Pero será posible hacer del negocio agrícola un buen negocio con trabajo, entusiasmo, capacitación, innovación, adecuación a los cambios y con productividad.

X. LITERATURA CITADA

- [1] Bermúdez Barboza, A. 1992. Aspectos Administrativos de la producción de leche. En, "Ganadería Mestiza de Doble Propósito". C. González-Stagnaro (ed). 1era Edición, Publ. Astro Data, S.A. Maracaibo-Venezuela. Cap. XXVI 555-571.
- [2] Bermúdez Barboza, A., Aguirre Suárez, J. 1998. Gerencia y aspectos técnico-económico 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). Publ. Astro Data, S.A. Maracaibo-Venezuela. Cap. XXXII: 645-658.
- [3] Bermúdez, A., Finol, M. 1998. Estrategias para el desarrollo de la producción láctea. Memorias II Congreso Nacional de Leche y Subproductos. Maracaibo, Venezuela.
- [4] Carruyo, O. R. 1994. Caracterización de sistemas gerenciales de fincas ganaderas de la Parroquia El Moralito, Municipio Colón, Estado Zulia. Tesis Gerencia de Sistemas Agropecuarios, División de Estudios para Graduados Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela. 119 pp.
- [5] Fundación Bigott. s/f. La Fundación Gerencial en la Agricultura Venezolana. Extensión Agrícola. Valencia, Venezuela. 13 pp.
- [6] Marcano González, L., Bermúdez Barboza, A. 1993. Administración de Fincas. Ed. FUSAGRI, Caracas-Venezuela. 129 pp.
- [7] Munch, L., García, M. J. 1985. Fundamentos de Administración. 3era Edición. Edit. Limusa, México. pp. 34-36.