

Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito

Martínez, Edmary Alexandra¹
López, María Isolina²

Recibido: 18/02/2011 • Revisado: 10/03/2011
Aceptado: 29/03/2011

Resumen >>

La empresa agropecuaria, al igual que las empresas comerciales, manufactureras o de servicios, requiere ser gerenciada con criterios administrativos que le permitan mejorar su proceso productivo, el uso eficiente de los recursos e incrementar su rentabilidad. Esta investigación tuvo como objetivo analizar el control de gestión utilizado en unidades de producción de ganadería de doble propósito del municipio Colón del Estado Zulia. La población estuvo conformada por el 10% de 903 fincas que fueron seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios: a) tamaño; b) tipo de actividad y c) ubicación. La información se recolectó durante el año 2010 utilizando un cuestionario y se procesó mediante técnicas de estadística descriptiva. Los resultados muestran que un 70% de los productores no desarrollan planes administrativos, ni promueven planes de capacitación y desarrollo para el personal. En relación al proceso administrativo, el 61% de las fincas no cuentan con una visión ni misión, como tampoco realizan un presupuesto de egresos, ni poseen, en su mayoría, una estructura organizativa (62%), predominando en un 100% la comunicación verbal con un liderazgo autocrático. El 77% de las fincas registran las operaciones realizadas pero no hacen un uso adecuado de la información obtenida. Se concluye que las unidades de producción estudiadas no cuentan con controles de gestión adecuados que les permitan conocer qué tan eficientes han sido en el uso de los recursos ni qué tan acertadas han sido las decisiones tomadas.

Palabras Clave: control de gestión, ganadería de doble propósito, unidades de producción

Abstract >>

MANAGEMENT CONTROL IN LIVESTOCK PRODUCTION UNITS DUAL PURPOSE

Agricultural enterprises, as well as commercial, manufacturing or service, needs to be managed administrative criteria that enable it to improve its production process, efficient use of resources and increase profitability. This research aimed to analyze the management control units used in livestock production of dual purpose of Colón municipality of Zulia State. The population consisted of 10% of 903 farms were selected according to the following criteria: a) size, b) type of activity and c) location. The information was collected during 2010 using a questionnaire and analyzed with descriptive statistical techniques. The results show that 70% of producers do not develop business plans, and promote training and development plans for staff. In relation to the administrative process, 61% of farms do not have a vision or mission, nor make a budget of expenses, or have, in most cases, an organizational structure (62%), predominantly at 100% communication verbal with autocratic leadership. 77% of the farms recorded transactions but do not make proper use of the information obtained. We conclude that the production units studied did not have adequate management controls to enable them to know how efficient have been in the use of resources or how successful were the decisions made.

Keywords: management control, dual-purpose cattle production units.

1 Martínez, Edmary Alexandra: Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias (Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago). Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial (Universidad Fermín Toro). Profesora Instructor (universidad Nacional Experimental del Sur del Lago). Correo Electrónico: martinezea@unesur.edu.ve.

2 López, María Isolina: Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias (Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago). Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. (Universidad Fermín Toro). Profesora Asistente (Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago). Correo Electrónico: lopezmar@unesur.edu.ve.

1. Introducción

El sector agropecuario desempeña un papel determinante en el crecimiento económico de un país, debido a que constituye el sustento de hogares ubicados en zonas rurales, es fuente de empleo y suministra gran parte de la materia prima y alimentos a empresas del sector industrial y a la población en general. Al respecto, un estudio realizado por la Dirección de Planeamiento Estratégico y Modernización Institucional y el Área de Comercio y Agronegocios del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2004), indica que la agricultura es un sector que se interrelaciona con otros sectores y contribuye al crecimiento mediante la absorción de mano de obra (principalmente no calificada y rural), generación de divisas, uso y conservación de recursos naturales y generación de capital de inversión. Asimismo, da lugar a fuertes encadenamientos, por ejemplo, con el comercio y los servicios financieros, transporte y almacenamiento, entre otros, al ser una importante fuente de insumos de otras actividades productivas. En este contexto, la demanda intermedia de productos agrícolas absorbe un 74% de la producción agrícola primaria, es decir, $\frac{3}{4}$ partes de la producción agrícola se utiliza como insumo de otras industrias/sectores.

En relación a lo antes expuesto, Bermúdez (2005) señala que en el sector agrícola venezolano, la actividad ganadera es de gran importancia desde el punto de vista económico y social debido a su capacidad de generación de empleo (alrededor de 500.000 empleos directos e indirectos), ocupación del territorio y por el aporte que hace para la seguridad agroalimentaria del país (entre 1.200 y 1.400 millones de litros de leche al año y 380 mil

toneladas de carne al año). Por otra parte, según estimaciones de la Fundación para el Desarrollo de la Ganadería de Doble Propósito (2002), la ganadería de doble propósito aporta el 90% de la leche y el 45% de la carne que se producen en el país.

Sin embargo, el sector agrícola ha sido muy poco desarrollado y en este sentido, la Dirección de Planeamiento Estratégico y Modernización Institucional y el Área de Comercio y Agronegocios del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2004), señala que a pesar de la gran participación de la agricultura en el desarrollo económico de los países, el sector agrícola ha sido poco desarrollado. Esta situación se observa sobretodo en países como Venezuela, México y Perú los cuales consumen más del 35% de la producción agrícola primaria. En el caso de México y Perú, presentan un déficit de 2% y para Venezuela un 8%, déficit que es cubierto a través de importaciones.

Según diversos estudios, el estancamiento del sector agropecuario es atribuible a diversos factores, entre ellos están las características de la unidad de producción, características propias del productor y de las circunstancias personales, familiares, climáticas, de mercado, políticas públicas y las actividades relacionadas con la gerencia de la unidad de producción. En relación a la gerencia, en muchos casos, ésta es compartida con otros miembros de la familia como la esposa o hijos. Al respecto Nava, Urdaneta y Casanova (2008), señalan que por ser las empresas agropecuarias empresas familiares que se mantienen de una generación a otra, son gerenciadas de manera intuitiva haciendo uso de la experiencia adquirida a través de los años utilizando criterios técnicos y económicos tradicionales que les han permitido

mantenerse en el mercado. Es decir, estas empresas actualmente son gerenciadas con técnicas que en el pasado dieron resultados, pero que si hoy se mejoraran a través de la incorporación de técnicas gerenciales, innovaciones tecnológicas y conocimiento, se podrían obtener resultados aún mayores.

En sintonía con la idea anterior, Schultz (citado en González, 2005) expresa que: “El hombre que siembra como lo hicieron sus antepasados no puede producir muchos alimentos, no importa cuán rica sea la tierra que cultiva o con cuánto esfuerzo trabaje” (p.10). Interpretando la cita, se puede concluir que si los productores siguen aplicando las mismas técnicas gerenciales que utilizaban generaciones anteriores es imposible que sus unidades de producción sean más productivas y competitivas. Asimismo, el mismo autor indica qué debe hacerse si se desea incrementar la productividad en las unidades de producción cuando enuncia que: “El hombre que tiene acceso a lo que la ciencia sabe sobre plantas, suelos, animales y máquinas y que sabe cómo usar ese conocimiento puede producir alimentos en abundancia, aún en tierras malas, y tiene que trabajar menos duro” (p.10)

El Sur del Lago de Maracaibo se caracteriza como zona productora agrícola en sus distintas modalidades (animal-vegetal y agrícola-vegetal). En esta región, al igual que el resto de la geografía venezolana, los sistemas formales de control de gestión son utilizados por una minoría de productores debido a que las unidades de producción no se conciben como empresa. Esta forma de pensar esto trae como consecuencia una gerencia basada en su experiencia, sin ningún soporte teórico por lo cual se torna frágil al momento de tomar decisiones. En ese mismo

sentido, los productores agropecuarios se han limitado a la rudimentaria tarea de memorizar o hacer una que otra anotación, sin tomar en cuenta la importancia y el beneficio que brinda la implementación y aplicación de los métodos administrativos. En otras palabras, el fracaso de muchas empresas agropecuarias no se debe solamente a la incapacidad de distribuir adecuadamente los medios de producción, sino también al desconocimiento de los principios y procesos administrativos y financieros necesarios para el buen funcionamiento de una empresa cualquiera que sea su actividad (Aranzazu, 1992).

En consideración a lo antes expuesto, esta investigación tuvo como objetivo analizar los controles de gestión aplicados en las unidades de producción de ganadería de doble propósito, ubicadas en el Municipio Colón del Estado Zulia. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva con un diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por un total de novecientos tres (903) unidades de producción, según datos suministrados por la Oficina del Sistema Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA) del Municipio Colón del estado Zulia, de las cuales se seleccionó una muestra del diez por ciento (10%) quedando conformada por noventa (90) fincas. La selección respondió a los criterios: a) tipo de actividad (ganadería de doble propósito); b) tamaño (extensión territorial de 50 a 150 hectáreas) y c) ubicación (las unidades de producción que se encuentran ubicadas en el Municipio Colón del Estado Zulia). Para la recolección de los datos se aplicó como instrumento un cuestionario contentivo de 55 ítems debidamente validado mediante la aplicación de una prueba piloto que permitió modificar, ajustar y mejorar dicho instrumento. La información se procesó utilizando técnicas de estadística descriptiva.

2. Fundamentación Teórica

2.1 Unidad de producción

Al revisar la literatura sobre gerencia de empresas referidas a la empresa agropecuaria, es común encontrar denominaciones como predio, fundo, finca, explotaciones agrícolas, empresas asociativas rurales, agronegocios, empresas rurales, entre otros. Al respecto Guerra y Aguilar (2002) al referirse a las empresas agropecuarias las denomina agronegocios y las define como:

una unidad de decisiones que combina recursos naturales (tierra, agua, clima, etcétera), humanos, capital, conocimiento (tecnología) e información para dedicarlos a producir bienes de origen vegetal, animal y (o) a la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final para un mercado determinado y dentro de una operación rentable”, igualmente señalan que el agronegocio es “toda empresa que busca la mejor rentabilidad posible, a partir de la utilización eficiente y racional de sus recursos (p. 27).

Por su parte Contreras (1987), la denomina predio, finca o fundo y las define como una superficie de tierra dedicada a la extracción de productos agrícolas y pecuarios y es manejada como una empresa debido a que posee las siguientes características: a) su objetivo principal es producir renglones agrícolas; b) es gerenciada para que produzca sin pérdidas; c) sus cosechas son comercializadas; y d) se financia para cubrir sus costos de producción.

2.2 Sistemas de explotación en las unidades agropecuarias

El tipo de empresa agropecuaria o unidades de producción está determinada por su tamaño, tipo de actividad, técnicas de manejo, entre otras. En relación al planteamiento anterior,

González (1992), señala que las unidades producción agropecuarias predominan bajo los siguientes sistemas de explotación: a) unidades de explotación intensiva: se define como aquella donde el área que utiliza la explotación es relativamente reducida en relación a la cantidad de animales y a la producción que se obtiene; b) unidades de explotación semi intensiva: abarca superficies que van desde de 300 a 400 has., con pastos cultivados y ganado mestizo (criollo, cebú, raza lechera). La monta es natural o controlada y se conducen prácticas sanitarias frecuentes; y por último, c) unidades de explotación extensiva: sistema de producción que se práctica en grandes superficies y se dedica fundamentalmente a la producción de carne, con pastos naturales en su mayoría, donde el ordeño de las vacas genera algún ingreso. Generalmente en el pastizaje predomina la raza cebú. El ordeño se realiza estacionalmente de acuerdo a las condiciones climáticas. El sistema de crianza es de vaca-novillo o vaca- maute, es decir, que los machos nacidos en la finca se desarrollan hasta alcanzar un peso de 300 a 400 Kg., lo que ocurre a los 4 o 5 años de edad (Castillo ,1992).

González (1992), define la ganadería de doble propósito como un sistema de producción de leche y carne de bajo costo que contempla animales mestizos y en el cual la vaca y la cría constituyen una unidad biológica natural apoyada en el pastoreo, manteniendo como elementos básicos, la sencillez, flexibilidad, estabilidad e ingresos diarios. La proporción de los ingresos en relación con la venta de leche y animales de carne puede variar dependiendo de los objetivos, de las expectativas económicas de cada productor, de las zonas climáticas y de las condiciones de suelos. Desde la óptica de Soto (2004), los

sistemas de doble propósito se definen como sistemas de producción agrosilvopastoriles de bovinos mestizos tropicales criados en armonía con el medio ambiente y en los cuales un conjunto de elementos interactúan entre ellos y con su entorno generando una actividad para obtener y vender como productos finales leche y carne en diferentes proporciones.

2.3 Gerencia de fincas o unidades de producción

Al analizar las definiciones realizadas sobre el concepto de empresa agropecuaria, debe entenderse que una finca, unidad de producción, predio, fundo o explotación agropecuaria es una organización o empresa, y como tal debe ser gerenciada. Al respecto, Bermúdez (2005), señala que este tipo de negocio es un modo de vida de gran parte de la población del país, por lo que debe ser fortalecido por políticas adecuadas de innovación, financiamiento y comercialización, así como de capacitación de los productores en aspectos gerenciales necesarios para un mejor uso de los recursos y para desarrollar un proceso de toma de decisiones que permita mejorar la competitividad del sector agropecuario. Igualmente, considera que la actividad ganadera es un proceso gerencial que implica planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las labores a los efectos de lograr los resultados esperados y en consecuencia su crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. En este sentido, se debe considerar que las unidades de producción tienen todas las características de una empresa y en su gestión se trata de alcanzar un conjunto de objetivos para cuyo logro se presentan multitud de problemas que requieren solución mediante la aplicación de criterios administrativos.

El proceso de gestión es definido de manera general por Ivancevich, Lorenzi, Skinner y

Crosby (1997) como un conjunto de funciones y actividades laborales que los gerentes deben realizar con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa. En relación a la gestión en la empresa agropecuaria, Guerra (1992), la define como el proceso de toma de decisiones donde determinados recursos se distribuyen en cierto número de alternativas con el propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio, de tal forma que se logren los objetivos propuestos.

Al observar las definiciones propuestas para el término gestión, se intuye que éste involucra actividades como la planificación, organización dirección y control. Barajas (2008), se refiere a la planificación como el proceso para establecer de manera anticipada los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de una empresa. Por su parte Munch y García (2006), coinciden con el autor antes señalado pero adicionan un elemento más al señalar que los objetivos deben definirse con base en la investigación. Define a la planificación como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Al analizar las definiciones previamente mencionadas, puede concluirse que el resultado de este proceso es la elaboración de planes donde se reflejan los objetivos a alcanzar, las actividades a ejecutar para alcanzarlos, el tiempo de ejecución y la cuantificación de los recursos a utilizar, tanto en términos monetarios como físicos. En cuanto a la función de organizar, Barajas (2008), señala que ésta consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados, creando unidades administrativas, asignando

funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías. Define además, los mecanismos de coordinación necesaria para lograr la integración de todos los esfuerzos. Desde la óptica de Reyes (2007), la función de organización consiste en la estructuración técnica de las relaciones entre las jerarquías, funciones y responsabilidades individuales necesarias para lograr la eficiencia dentro del organismo social. El resultado de esta función es la estructura organizacional, la cual debe mostrar las funciones, líneas de autoridad, canales de comunicación y responsabilidades.

En relación a la función de dirección, Barajas (2008), la define como la acción e influencia interpersonal del gerente para lograr que quienes estén bajo su supervisión obtengan los objetivos encomendados a través de la toma de decisiones, motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos. Reyes (2007), al referirse a la tarea de dirección considera que ésta consiste en impulsar, coordinar y vigilar las actividades de los miembros de la organización de tal manera que contribuyan al logro eficaz de los planes.

Al definir la función de control, Barajas (2008), señala que consiste en establecer sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el objetivo de asegurar que los planes establecidos se logren. De manera similar Reyes (2007), define esta función como el establecimiento de un sistema que permita medir los resultados presentes y pasados en relación con el futuro, con el fin de saber si se han logrado los resultados esperados.

En función del objetivo propuesto en la presente investigación, se analizaron las actividades relacionadas con el control desde el punto de vista de la gestión. Aunque el

control constituye la última etapa del proceso administrativo no quiere decir que en la práctica lo sea, ya que está presente en toda la fase del proceso administrativo. Desde el momento en que se elaboran los planes, éstos sirven como instrumentos de control; cuando el gerente organiza la empresa, controla que las actividades se asignen a las personas de acuerdo a sus capacidades; cuando dirige, verifica que las tareas ejecutadas se ajusten a lo planificado. En este sentido, el control de gestión es imprescindible para el funcionamiento de las organizaciones, ya que proporciona información necesaria para tomar las mejores decisiones, que a su vez, sirven de base para planear y controlar el rumbo de las empresas según su actividad económica y de producción.

En función de lo antes expuesto, es entonces indispensable concientizar a los productores sobre la necesidad de gerenciar la empresa agropecuaria con criterios administrativos que le permitan incrementar su rentabilidad y ser más competitivos. Hughes (2000), explica que el control de gestión es un instrumento de la gerencia que resulta de gran ayuda al momento de tomar decisiones y sus herramientas de dirección van a permitir a los gerentes alcanzar los objetivos. Esta función es descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos y va acompañada de un plan de acción y verificación de su logro. Es evidente entonces, que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

2.4 Planificación y control de gestión

La empresa agropecuaria para poder adaptarse a la competencia y exigencias del entorno, necesita contar con una estructura de

gestión moderna donde utilice herramientas que le permitan disponer de información oportuna y veraz. En este sentido, los registros, el presupuesto y la contabilidad, constituyen una base para la planificación y control de las actividades desarrolladas en estas empresas (Ferrada, 2003).

En relación a los registros, Marcano y Bermúdez (1993) señalan que estos constituyen la base de la organización administrativa de la empresa agropecuaria, ya que a través de éstos es posible determinar si los recursos están siendo utilizados eficientemente e identificar qué aspectos se deben mejorar. Por otra parte a medida que la empresa agropecuaria se moderniza y especializa, requiere cada vez más información ordenada y sistemática la cual puede obtenerse llevando un adecuado registro de todas las operaciones realizadas dentro de la unidad de producción.

En cuanto al presupuesto, los autores antes mencionados lo definen como un detalle cuantitativo de un plan de trabajo que implica determinar en el presente lo que ocurrirá en el futuro y tomar las decisiones pertinentes.

En lo referente a la contabilidad agropecuaria, Murcia (1978), señala que ésta permite al productor agropecuario tener un control absoluto de su finca al llevar un registro adecuado de las principales actividades, que a su vez le permiten determinar en cualquier momento el valor de la utilidad o de la pérdida en un periodo de tiempo. Igualmente le permite comparar el funcionamiento de la finca en diferentes periodos, planificar el mejoramiento de la organización y tener una fuente adecuada de información para cualquier gestión de inversión o financiamiento que se planee efectuar.

3. Resultados

3.1 Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito

Los planes constituyen un mecanismo de control que permiten verificar que las actividades que se estén ejecutando en la práctica, realmente conducen al logro de los objetivos propuestos. En razón de lo expuesto, con la finalidad de conocer los controles de gestión aplicados en las unidades de producción de ganadería de doble propósito ubicadas en el municipio Colón del Estado Zulia, en el cuadro 1 se identifican los planes empresariales desarrollados en estas unidades de producción y la frecuencia de ejecución de estos.

A pesar que un 66% de los productores consideran que los planes empresariales incrementan la rentabilidad de la unidad de producción, la mayoría de ellos manifestó (70%) no desarrollar ningún plan administrativo ni promover planes de capacitación y desarrollo para el personal (52%). En relación a los planes de producción, se pudo conocer que el 53% de las unidades de producción no cuentan con planes para el mejoramiento de la producción de carne y leche y obvian, en la mayoría de los casos, las normas de calidad (56%). Estos aspectos resultan negativos para la gerencia de estas unidades de producción y concuerdan con los resultados plasmados en la investigación de Nava y otros (2008) quienes describieron el proceso de gestión llevado a cabo en 22 fincas ganaderas de doble propósito en el Municipio Sucre. En este estudio se determinó que la mayoría de los productores planifican (86.4%), pero un (68.18%) de los productores no detallan sus planes por escrito.

Cuadro 1 >>>
Planes Empresariales

Aspecto considerado	Sí	%	No	%	NR ³	
Cree usted que los planes empresariales incrementan la rentabilidad en las unidades de producción	59	66	30	33	01	1
La unidad de producción está constantemente actualizado los planes administrativos	26	29	63	70	01	1
Promueve planes de capacitación y desarrollo para el personal	42	47	47	52	01	1
La unidad de producción desarrolla planes para el mejoramiento de la producción de carne y leche	40	45	48	53	02	2
Se regula el proceso productivo a través de normas de calidad	38	42	50	56	02	2

Fuente: Elaboración propia.

³⁾ No Respondió

3.2 Diagnóstico de la estructura administrativa y financiera en las unidades de producción

Para dar cumplimiento al objetivo de diagnosticar la estructura administrativa-financiera de las unidades de producción de doble propósito en el Municipio Colón, se realizó un diagnóstico del proceso administrativo empleado. En relación a la etapa de planificación, los resultados

reflejados en el cuadro 2 muestran que en la mayoría de las fincas (61%) no ha definido su misión y visión. Este aspecto pareciera ser común en la forma de gerenciar de este tipo de unidades de producción, lo que también coincide con el estudio de Peña, Urdaneta y Casanova (2010), quienes abordaron 47 fincas ubicadas en el municipio Rosario de Perijá, Estado Zulia, encontrando la ausencia de una visión empresarial en la forma de gerenciar las empresas agropecuarias.

Cuadro 2 >>>
Proceso administrativo: planificación

Aspecto considerado	Sí	%	No	%
La unidad de producción posee misión y visión	35	39	55	61
Se establecen metas y objetivos en la unidad de producción	54	60	36	40
Se realiza en la unidad de producción un presupuesto de ingresos	54	60	36	40
Se realiza en la unidad de producción un presupuesto de egresos	35	39	55	61

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, los autores antes señalados indican que este comportamiento puede deberse a las características y naturaleza de las actividades realizadas en las fincas, las cuales requieren ser atendidas de forma inmediata impidiendo al productor dedicarse a formular planes. La inmediatez de las actividades ha dado lugar a una forma de hacer las cosas que determina o caracteriza a las empresas agropecuarias como simples extractoras y transformadoras de recursos, y no como organizaciones que cumplen objetivos más complejos.

Otro aspecto importante a considerar en el proceso de planificación dentro de las organizaciones, es el establecimiento de metas y objetivos ya que constituyen un requisito indispensable en la planificación. Por su intermedio se determinan los resultados a alcanzar y sirven de guía en la ejecución de las actividades.

Los resultados obtenidos en las unidades de producción del Municipio Colón muestran de los 90 encuestados, el 60% establece metas y objetivos en la unidad de producción, lo cual resulta positivo. No obstante, si no tienen definida su misión ni su visión, difícilmente pueden saber si los objetivos y metas planteadas contribuyen al crecimiento de su empresa. En lo referente a las técnicas de planificación utilizadas, el 60% del total encuestado realiza un presupuesto de ingresos, es decir, realizan una estimación de los ingresos a obtener. Sin embargo, no llevan un control de los gastos incurridos para llevar a cabo el proceso productivo, ya que el 61% de los productores

manifestó no realizar un presupuesto de egresos.

En la etapa de organización, el gerente especifica las tareas que cada persona debe desempeñar en la organización, de quién debe recibir órdenes, a quiénes tiene bajo su supervisión y cómo se van a distribuir los recursos. El resultado de esta etapa corresponde al diseño de la estructura organizacional, la cual se representa a través de un organigrama. En relación a los resultados obtenidos con respecto a la función de organización en las unidades de producción estudiadas (cuadro 3), se evidenció que el 62% no posee un organigrama que represente la división de trabajo, autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. El mismo productor, con ayuda de un encargado, es quien realiza todas las actividades (compra, venta, comercialización, personal y producción).

Sin embargo, a pesar de que no cuentan con una estructura organizacional definida, el 72% de las personas conoce sus funciones y responsabilidades dentro de la unidad de producción e igualmente los productores realizan la distribución de los recursos para la ejecución de las actividades (74%). Situación semejante muestran los resultados de la investigación de Nava y otros (2008), en la cual 22 fincas del municipio Sucre muestran que en estas empresas agropecuarias “predomina una estructura autocrática con líneas de mando jerárquico o vertical orientado a realizar las actividades gerenciales, técnicas y económicas en función de los objetivos establecidos, pero no existe departamentalización alguna” (p. 477).

Cuadro 3 >>
Proceso administrativo: organización

Aspecto considerado	si	%	No	%
Posee la unidad de producción una estructura administrativa (organigrama)	34	38	56	62
Conoce usted sus funciones y responsabilidades dentro de la unidad de producción	65	72	25	28
Se realiza la distribución de los recursos para la ejecución de las actividades productivas	67	74	23	26

Fuente: elaboración propia.

En lo referente al proceso de dirección, el gerente logra la colaboración del personal para la ejecución de las tareas y lo hace mediante la motivación, liderazgo, comunicación y el trabajo en equipo. El cuadro 4 muestra los resultados obtenidos para el proceso de dirección en las unidades de producción

estudiadas. El 59% de los productores, considera que ejerce un liderazgo basado en la autoridad que éste posee dentro de la unidad de producción, por ser el responsable de dirigir todas las actividades y quien indica las funciones que se deben ejecutar dentro de la empresa.

Cuadro 4 >>
Proceso administrativo: Dirección

Aspecto considerado	Sí	%	No	%
Considera que existe un liderazgo dentro de la unidad de producción	53	59	37	41
Se comunican con claridad las funciones que se deben ejecutar	28	31	62	69
Se maneja la comunicación escrita para girar instrucciones	0	0	90	100

Fuente: elaboración propia.

La forma de comunicación predominante dentro de las unidades de producción es la oral en un 100%. Las instrucciones de lo que debe hacerse dentro de la finca se realiza de manera verbal, esto puede deberse a la naturaleza de las actividades desarrolladas, las cuales requieren que las instrucciones se realicen de esta manera.

A través del proceso de control, el gerente se asegura que las actividades ejecutadas se desarrollan de acuerdo a lo planificado. El cuadro 5 muestra los resultados obtenidos para este indicador.

Cuadro 5 >>

Proceso administrativo: Control

Aspecto considerado	Sí	%	No	%
Se fijan parámetros de rendimiento en la unidad de producción	43	48	47	52
Se presentan problemas en la unidad de producción que impiden el cumplimiento de las actividades diarias	60	67	30	33
Se evalúan las alternativas propuestas para solucionar los problemas que impide el cumplimiento de las metas	23	26	67	74
Se verifica que las actividades establecidas se cumplan tal como se planificaron	25	28	65	72

Fuente: elaboración propia.

En relación a los resultados obtenidos para la etapa de control, se evidenció que en el 52% de las unidades de producción, los productores no fijan parámetros de rendimiento y por tal razón, el 67% de las empresas presenta problemas en el cumplimiento de las actividades diarias. Además, en el 73% de las unidades de producción no se evalúan las alternativas propuestas para solucionar los problemas que impiden el cumplimiento de las metas. Para finalizar, en el 71% de las fincas encuestadas los productores no verifican que las actividades establecidas se cumplan tal como se planificaron.

3.3 Técnicas de control administrativo-financiero y productivo utilizadas en las unidades de producción

Con el objeto de determinar las técnicas de control existentes en el manejo administrativo, financiero y productivo de las unidades de producción estudiadas, se identificaron los tipos de registros utilizados y el uso que los productores hacen de éstos. En este sentido, los registros constituyen una herramienta de gran utilidad dentro de las empresas agropecuarias, ya que permiten llevar un control de las actividades realizadas dentro de la unidad de producción, a la vez que proveen

información para la toma de decisiones. Al respecto Marcano y Bermúdez (1993), consideran que los registros representan la base del negocio agrícola y a través de su uso es posible determinar qué tan eficientemente se están utilizando los recursos; de no ser así, identificar qué aspectos se pueden mejorar. Opinión similar es compartida por Del Vasto (1997), quien manifiesta que la empresa agropecuaria necesita información histórica de los costos de producción, utilización de los insumos, mano de obra requerida, equipos, instalaciones, entre otros, para una acertada toma de decisiones y un correcto control patrimonial. Esto es posible gracias a la utilización de registros.

En el cuadro 6 se muestran los resultados sobre el uso de los registros. Los datos obtenidos muestran que el 77% de los productores lleva un registro de todas las operaciones realizadas dentro de la unidad de producción. A pesar de llevar registros de todas las operaciones, los productores no hacen un uso adecuado de estos, debido a que la información obtenida no es utilizada para la toma de decisiones sino como un medio de control. Un 52% manifestó no tomar decisiones en función de las anotaciones realizadas en los registros.

Cuadro 6 >>>
Manejo tradicional de los registros agropecuarios

Aspecto considerado	Sí	%	No	%
Registra manualmente todas las operaciones realizadas en la unidad de producción agropecuaria	69	77	21	23
Toma decisiones en función de las anotaciones realizadas	43	48	47	52
Se aplican registros como medio de control en la unidad de producción	64	71	26	29

Fuente: elaboración propia.

Al respecto, Del Vasto (1997), considera que la función de los registros es proporcionar información para la toma de decisiones y el control patrimonial de la empresa. En relación a los tipos de registros utilizados en las empresas agrícolas estos pueden variar de acuerdo al tipo de actividad o sistema de explotación realizado en la finca. Los más comunes, según Marcano y Bermúdez (1993), son los registros físicos, los cuales comprenden registros operacionales, registros de producción y registros de inventario. Asimismo, el autor señala que las fincas dedicadas a la producción de varios renglones deben utilizar registros funcionales

que permitan simplificar las transacciones realizadas durante un año, así como elaborar sus respectivos estados financieros.

En las unidades de producción se pudo conocer, a través de los resultados obtenidos (cuadro 7), que el 68% de los productores lleva un registro de todos los bienes existentes dentro de la unidad de producción. En relación a los registros de producción, un 47% de los productores, es decir, menos de la mitad manifestó llevar un control sobre la producción de carne; en tanto que para la producción de leche, un 67% lleva registro sobre esta actividad.

Cuadro 7 >>>
Registros físicos Inventario producción

Aspecto considerado	Si	%	No	%
Cuenta usted con un inventario de todos los bienes existentes en la unidad de producción	68	76	20	22
Posee inventario de la producción de carne en la finca	42	47	46	51
Posee inventario de la producción de leche en la finca	60	67	28	31
cuenta con un estándar de productos disponibles para planificar los pedidos de insumos	34	38	56	62

Fuente: elaboración propia.

Para conocer si los productores llevan una planificación de los insumos utilizados se les consultó si cuentan con un estándar de productos disponibles, ante lo cual 62%

manifestó que no. Esto puede deberse a que la mayoría de los productores acostumbra a adquirir sus insumos en la medida que los van necesitando. Los registros operativos

permiten recolectar información sobre cómo se están utilizando los recursos, Marcano y Bermúdez (1993) señalan que este tipo de registros permiten “conocer cuales recursos físicos están siendo utilizados en el proceso productivo, cómo se han combinado estos recursos y qué resultados físicos se han obtenido” (p. 38).

Como puede observarse en el cuadro 8, sólo el 57% de los productores llevan un control de las actividades relacionadas con el manejo del ganado vacuno, mientras que para las actividades o labores de mantenimiento del campo el 61% manifestó que no hacía, situación que no les permite saber qué tan eficiente es el manejo de sus pastizales.

Cuadro 8 >>>
Registros operativos

Aspecto considerado	Si	%	no	%
Se llevan registros de vida del ganado vacuno para controlar su desarrollo	51	57	39	43
Registra usted las labores de mantenimiento del campo	29	32	61	68
Se lleva a cabo un registro reproductivo del ganado vacuno	61	68	29	32
Lleva registros sobre los controles sanitarios del rebaño de la unidad de producción	74	82	16	18

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los registros relacionados con la salud del rebaño, el 82% manifestó llevar anotaciones sobre estos aspectos. Este aspecto resulta positivo puesto que esto le permite llevar un control de las enfermedades que se

controlan con aplicación de vacunas. En relación a la aplicación de los registros contables, como puede observarse en el cuadro 9, en el 58% de las fincas se lleva registros contables sobre las operaciones de la empresa.

Cuadro 9 >>>
Registros contables

Aspecto considerado	Si	%	No	%
La unidad de producción posee registros contables	52	58	38	42
Se obtiene información de la actividad financiera de la empresa a través de los registros contables	41	46	49	54

Fuente: elaboración propia.

De las 52 unidades de producción que llevan registros contables 18% cuenta con un contador interno; mientras que el 40% restante contrata los servicios de un contador externo.

4. Conclusiones

En relación al objetivo de identificar los planes empresariales desarrollados en las unidades de producción estudiadas, los resultados obtenidos muestran que a pesar que la mayoría de los productores consideran que los planes empresariales incrementan la rentabilidad de su negocio, éstos no desarrollan ningún plan administrativo ni promueven planes de capacitación y desarrollo para el personal. En el caso de los planes de producción, se pudo conocer que no cuentan con planes para el mejoramiento de la producción de carne y leche. Estos resultados permiten intuir que existen deficiencias en la gestión llevada a cabo por los productores, debido a que si no cuentan con planes por escrito, es imposible saber qué tan bien se están ejecutando las tareas.

Con la finalidad de conocer a mayor profundidad la gestión en las unidades de producción agropecuarias estudiadas, se realizó un diagnóstico de la estructura administrativa-financiera tomando como referencia el proceso administrativo empleado en relación a la planificación. Los resultados muestran que la mayoría de las fincas no han definido su misión ni su visión y aunque tiene claro cuáles son sus metas y objetivos, no las plasman por escrito. En lo referente a las técnicas de planificación utilizadas, la mayoría realiza un presupuesto de ingresos; sin embargo, no llevan un control de los gastos incurridos para llevar a cabo el proceso productivo. Estos resultados permiten inferir que quienes gerencian estas unidades de producción desconocen los costos de producción en que incurren, por lo que no conocen a ciencia cierta cuáles fueron realmente sus ganancias.

Con respecto a la función de organización, se evidenció que no poseen un organigrama indicativo de la división de trabajo, autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. En cuanto a los resultados obtenidos para el proceso de dirección, en la mayoría de las fincas estudiadas, el productor ejerce un liderazgo basado en la autoridad que éste posee dentro de la unidad de producción por ser el responsable de definir y dirigir todas las actividades que se deben ejecutar dentro de la empresa. En cuanto a la forma de comunicación, predomina la oral.

En relación a los resultados obtenidos para la etapa de control, se evidenció que los productores no fijan parámetros de rendimiento, por tal razón las empresas presentan problemas en el cumplimiento de las actividades diarias. Por otra parte, se pudo conocer que no existe una supervisión de las alternativas propuestas para solucionar el problema que impide el cumplimiento de las metas; como tampoco se verifican si las actividades establecidas se cumplen tal como se planificaron. Esta situación se debe a que no realizan una planificación por escrito, por lo que no existe un plan o esquema detallado de las actividades que le permita comparar y medir cómo se están ejecutando las actividades reales dentro de la empresa.

Con el objetivo de conocer las técnicas de control empleadas en las unidades de producción del municipio Colón, se identificaron los tipos de registros utilizados y su uso. A través de los resultados obtenidos se pudo conocer que a pesar de llevar registro de todas las operaciones, los productores no hacen un uso adecuado de estos debido a que la información obtenida no es utilizada para

la toma de decisiones sino como un medio de control. En relación a los tipos de registros utilizados, la mayoría de los productores llevan un registro de inventario de todos los bienes existentes dentro de la unidad de producción. En relación a los registros de producción, muy pocos productores llevan registro sobre la producción de carne; en tanto, que para la producción de leche la mayoría manifestó llevar registros sobre esta actividad. La diferencia apreciada entre los dos rubros (carne y leche) puede deberse a la naturaleza de cada actividad; en el caso de carne generalmente los productores compran los animales los engordan y posteriormente los destinan a la venta, por lo que la ganancia en peso del animal se aprecia más fácilmente; mientras que para el caso de la leche es una actividad que se realiza diariamente dentro de las unidades de producción y requiere un mayor control para poder estimar la producción diaria y saber cuáles son los ingresos por este rubro. Igualmente, se pudo conocer que los productores no cuentan con un estándar de productos disponibles sobre los insumos a utilizar en el desarrollo de las actividades productivas.

En relación a los registros operativos de las unidades de producción, en su mayoría no llevan un control sobre las actividades o labores de mantenimiento del campo. Tal situación no les permite saber qué tan eficientes están siendo en el manejo de sus pastizales. La función de este tipo de registro es conocer como se están utilizando los recursos.

En cuanto a los registros relacionados con la salud del rebaño, los productores manifestaron llevar anotaciones sobre estos aspectos, lo

cual resulta positivo puesto que permite llevar un control de las enfermedades y aplicación de vacunas. Este alto porcentaje puede deberse a que, por lo general, este tipo de programas son de carácter obligatorio a nivel nacional para evitar ciertas enfermedades. En relación a la aplicación de los registros contables, en la mayoría de las fincas cumplen con estos registros, pero no se hace con el objetivo de conocer la gestión financiera y el progreso de la unidad de producción de un periodo a otro, sino más bien como un requisito que les exige estar al día con la información contable.

Recomendaciones

Con base en las consideraciones anteriores se recomienda a) la realización de investigaciones donde se profundice sobre la relación entre las practicas gerenciales y la productividad de las unidades de producción; b) vincular a las universidades con el sector agropecuario por medio de charlas, talleres y otros medios que permitan capacitar a los productores en temas relacionados con la gestión y el control, de manera que puedan utilizar de forma más eficiente los recursos con que cuentan y por lo tanto incrementar su rentabilidad; c) educar a los productores sobre la importancia del uso de registros para la toma de decisiones y el mejoramiento de las actividades operacionales realizadas dentro de la unidad de producción y d) divulgar las investigaciones relacionadas con la gestión y el control de manera que se evidencie la importancia de gerenciar este tipo de empresas siguiendo criterios administrativos que permitan a los productores ser más eficientes en su gestión.

Bibliografía >>

- Aranzazu, D. (1992). *Diseño de un sistema contable*. Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad Sur del Lago “Dr. Jesús María Semprúm” (UNISUR). Santa Bárbara de Zulia.
- Barajas, B. (2008). *Curso introductorio a la administración*. Editorial Trillas. 3era edición, México.
- Bermúdez, A. (2005). *Manual de Ganadería de doble propósito. Gerencia de fincas agropecuarias*. Fusagri. Maracaibo-Venezuela.
- Castillo, J. (1992). *Informe sobre la primera reunión técnica de la red de ganadería de doble propósito de prociandino*. FONAIAP. Estación Experimental. Lara, Venezuela.
- Contreras, J. (1987). *Administración de fincas*. Editorial América. Caracas Venezuela.
- Del Vasto, C. (1997). *Manual de Contabilidad Agropecuaria*. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección: Docencia Universitaria. Barinas, Venezuela.
- Ferrada, G. (2003). *Tópico II Contabilidad de Gestión Agropecuaria*. Universidad Austral de Chile, Instituto de Economía Agraria. En: Fundamentos en Gestión para Productores Agropecuarios: Tópicos y estudios de casos consensuados por Universidades Chilenas. Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Austral de Chile, Universidad de Concepción, Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Talca y Universidad Adolfo Ibáñez. Editado y producido por el Programa de Gestión Agropecuaria Fundación Chile.
- Fundación para el Desarrollo de la Ganadería Bovina Doble Propósito. 2002. Nuestra ganadería de doble propósito. En: Avances en la Ganadería de Doble Propósito. (Ed) González, C., Soto, E., y Ramírez, L. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. pp. 3-8.
- González, C. (2005). *Schultz y la transformación de la agricultura tradicional*. II Jornadas anuales de la Academia de Centroamérica Agricultura y Desarrollo Económico. Editores Grettel López, Reinaldo Herrera. Primera edición. Academia de Centroamérica, San José, Costa Rica.
- González, S. (1992). *Ganadería mestiza de doble propósito*. Facultad de Agronomía. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo, Venezuela.
- Guerra, G. Aguilar, A. (2002). *La planificación estratégica en el agronegocio*. Editorial Limusa. México.
- Guerra, G. (1992). *Manual de Administración de empresas agropecuarias*. 2ª ed. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José. Costa Rica.
- Hughes, J. (2000). *Fases de evolución del sistema de control de gestión*. Comisión Europea.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner S., y Crosby, P. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Editorial McGraw Hill. España.
- Marcano, L. y Bermúdez, A. (1993). *Administración de fincas*. Editado por Fusagri. Caracas, Venezuela.
- Münch, G. y García, M. (2006). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México.
- Murcia, H. (1978). *Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria*. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Biblioteca del IICA- CIDIA. San José Costa Rica.
- Oficina del Sistema Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA) del Municipio Colón.
- Nava, R.; Urdaneta, F. y Casanova, A. (2008). Gerencia y productividad en sistemas ganaderos de doble propósito. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 13 N° 43. Pp. 468-491. LUZ-ZULIA, Venezuela
- Peña, Urdaneta y Casanova (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 15, N° 50. Pág. 273- 293. LUZ-ZULIA, Venezuela
- Dirección de planeamiento estratégico y modernización institucional y el Área de Comercio y Agronegocios del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2004). *Más que Alimentos en la Mesa: la real contribución de la agricultura a la Economía*. Disponible en: <http://www.iica.int>. [Consulta: Julio, 18, 2009]
- Reyes, A. (2007). *Administración de Empresas. Teoría y práctica*. Primera Parte. Limusa Noriega Editores. México.
- Soto, E. (2004). La ganadería de doble propósito en Venezuela. *Memorias XII congreso venezolano de producción e industria animal*. 221-229.