

Diagnóstico Estratégico

Osiris González, Ing Agr., M.A.

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

A fin de obtener la información objetiva que se requiere para planificar la reingeniería de un sistema de producción es necesario planificar el diagnóstico y establecer un cronograma de trabajo, el cual puede dividirse como se señala a continuación:

1. Croquis de la finca (Ubicación y detalles).
2. Inventario y diagnóstico de tierras y pastos.
3. Inventario y evaluación del ganado.
4. Inventario de bienes.
5. Revisión de costos y los ingresos.
6. Inventario y evaluación del personal.
7. Evaluación de los procesos productivos y administrativos.
8. Condiciones sociales, jurídicas, culturales de la zona.
9. Disponibilidad de créditos y programas de desarrollo económico.
10. Servicios públicos.

Croquis de la finca. Tome el plano de la finca y actualice la ubicación de los potreros, las construcciones e instalaciones. Si no lo tiene, elabore uno en forma manual con la ayuda de los trabajadores y el encargado. No es imprescindible que el plano sea elaborado a escala, pero si es conveniente anotar sobre cada ítem sus respectivas dimensiones. Algunas medidas se podrán tomar con cinta métrica, con el tacómetro de un vehículo, brújula o con un equipo de GPS.

Inventario y diagnóstico de los pastizales. Si no tiene identificado los potreros hágalo ahora sobre el plano y con pintura en el campo. Especifique el tamaño de cada potrero, las especies sembradas y las naturales, la cobertura y condiciones del pastizal, identifique o tome nota de las características y la incidencia de malezas. Es necesario

conocer la oferta forrajera o la capacidad de sustentación; para ello acuda a tablas publicadas en trabajos de investigación y así obtener un estimado, pero es recomendable construir un cuadro de metal o madera de 1 m x 1 m y en forma aleatoria (al azar y en zig zag) cortar el pasto hasta el borde del cuadro (a 10 centímetros del suelo aproximadamente). Esto se debe repetir unas 10 veces en potreros que están listos para usar, se pesa el pasto cortado de manera que se pueda inferir, a partir de la producción por metro cuadrado, la producción por hectárea de materia verde. De ser posible, se seca el pasto para estimar la producción de materia seca. Es importante establecer la cobertura del pasto en cada potrero, en virtud de que con esta información se estima muy aproximadamente la superficie efectiva con pasto. Se recomienda tomar al azar varias muestras de pastos en zonas de 1 metro cuadrado cada una y se mide la porción cubierta por maleza, árboles, troncos, cauchos, piedras, desperdicios y zonas peladas (afloramiento de arcilla, hojas, contaminación, etc.).

Se puede aprovechar esta oportunidad para tomar muestras compuestas de suelos en potreros relativamente homogéneos; se deben descartar áreas cercanas a árboles, aguadas, corrales, vaqueras y basureros. Con una pala se limpia la superficie de pasto y hojas y se excava un hueco de unos 25 cm de profundidad y 15 cm de ancho, se toma un corte vertical tratando de obtener toda la porción de la pared del hueco (perfil). Esta muestra se coloca dentro de un tobo o balde limpio y seco; se aconseja tomar varias muestras en zig zag en forma aleatoria y mezclarlas en un balde, de donde posteriormente se tomará aproximadamente medio kilogramo para ser enviado al laboratorio para su respectivo análisis, el cual puede ser de rutina o especial si se sospecha de alguna o algunas deficiencias específicas.

Inventario y diagnóstico del ganado. Divida el rebaño en grupos para su mejor manejo, si no lleva registros, ni identifica los animales este es el mejor momento para comenzar a hacerlo se recomienda organizar los grupos de la siguiente manera: 1) vacas lactantes vacías, 2) vacas lactantes preñadas, 3) vacas próximas, 4) novillas próximas, 5) novillas en servicios, 6) mautas, 7) mautes, 8) novillos, 9) Toros para el servicio y 10) retajos. Si su rebaño es muy pequeño o no tiene ningún tipo de información para guiarse forme un menor número de grupos. Si el rebaño es demasiado grande puede formar más grupos de acuerdo a producción, peso, etc.

Tome nota del peso de los animales; en caso de no contar con la infraestructura para pesar haga una estimación de acuerdo a la altura y diámetro corporal. Anote la edad de cada animal y si no lleva registro de ningún tipo ni la memoria colectiva de la finca ayuda, estime la edad observando la dentadura de los animales; la edad dentaria le dará una buena aproximación para comenzar. Aproveche la oportunidad para tomar muestras de sangre y heces, con la asesoría de un médico veterinario pero obtenga y evalúe los resultados de estos análisis. Describa las condiciones corporales de cada animal tomando en consideración las costillas y la quilla trasera. Haga una conclusión general por cada grupo sin dejar por fuera a las bestias y ganado menor de la finca (ellos también comen y padecen enfermedades). Si es posible haga un pesaje de leche, observe detalladamente el proceso de ordeño y tome nota.

Inventario de bienes. Elabore una planilla que contenga una descripción de cada bien, edad, condiciones de funcionalidad o uso, condiciones generales, grado de obsolescencia, valor de reemplazo y valor actual. Se anotará el bien ya sea una casa,

un pozo, las cercas, un tractor, etc., con sus dimensiones, su potencial de uso y funcionalidad (en porcentaje), para completar después con el precio que cuesta hoy día en el mercado adquirir o construir ese bien u otro similar. Al aplicarse el porcentaje taxativo (la multiplicación de los porcentajes de condiciones generales, condiciones de funcionalidad y ausencia) nos dará el valor actual. Este cálculo de los valores puede ser reemplazado por la estimación del valor para efectos de un diagnóstico rápido. El ganado y el pasto se valoran asignando el valor de mercado en la zona.

Revisión de los costos y los ingresos. Si lleva registros, haga una revisión detallada de los gastos mensuales y resalte las actividades que generan mayor costos; compare los costos durante la época húmeda y contrástelos con los generados en la época seca. Al mismo tiempo identifique y sume los gastos indirectos: electricidad, intereses, mano de obra fija, teléfono, internet, radio, seguridad, afiliaciones, mantenimiento de maquinaria y equipo, construcciones e instalaciones, asistencia técnica, depreciación, entre otros. Preste mucha atención, por que estos son los costos que se mantienen con poca variación, independientemente de si la producción está alta o baja. De igual modo, se deben cuantificar los costos directos los cuales dependen directamente del proceso productivo y en los cuales ocurre con frecuencia bastante desperdicio ya sea por despilfarro, descuido, baja capacitación del personal o por hurto. Estos costos son insumos como semillas, biocidas, fertilizantes, combustible y lubricantes, medicinas veterinarias, materiales, suministros, mano de obra directa, semen, material para inseminar, guías, transporte y servicios.

También se deben tomar en cuenta los desembolsos para inversión: compra de toros, vientres, reparaciones mayores del parque automotor, de maquinaria y de edificaciones o construcción de nuevas cercas. Si no cuenta con registros asentados, trate de reconstruir el último año y escríbale la nota de “sujeto a revisión”. Con respecto a los ingresos, bien sea que los lleve por escrito o no, revise los talones de pago por leche y las ventas de animales de desecho, para carne y los de cría. En esta parte se recomienda ser muy detallista tanto en los ingresos como en los costos, sin dejar pasar ítems como “donaciones”, “regalos”, “aportes”, bonificaciones-trueques, pagos en especies, desincorporación de equipos viejos y venta de chatarra, alimentos para el personal, etc.

Inventario y evaluación del personal. En caso que no la tenga, elabore una planilla donde tome los datos de sus trabajadores incluyendo su huella dactilar, número de cédula o equivalente, años que tiene trabajando en la finca, sueldo, bonificación y prestaciones, actividades que realiza, desempeño en estas y otras actividades que ha realizado. Es recomendable tener una foto o mandar a hacer una de cada trabajador y una dirección o nombre de algún familiar u otra persona referencial.

Evaluación de los procesos gerenciales. Observe y tome nota de los diferentes procesos naturales y gerenciales que se dan en la finca. Participe en el pesaje de leche, ordeño, preparación de suelos, siembra, pesaje y venta de animales, recogida de los animales, la inseminación o monta, partos, cuidados de los becerros, la suplementación, mantenimiento de las maquinarias y equipos, compra y venta de animales, insumos y materiales. Con toda esta información ya se puede establecer la situación de la unidad de producción.

Para conocer el entorno de la finca es necesario anotar si en la zona hay presión social por tierras, si la incidencia del abigeato es alta, así como los secuestros, robos y

atracos, las condiciones de las vías, servicios hospitalarios, calificación y disponibilidad de la mano de obra, asistencia técnica o instituciones de extensión y asesoramiento técnico, disponibilidad de crédito, etc.

Luego de levantada la información con el diagnóstico y obtenido los resultados de laboratorio se procede a identificar las debilidades o puntos débiles, así como las fortalezas o puntos fuertes de la unidad de producción. Del mismo modo, se identifican las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno y cuyas posibilidades de modificar son remotas, por ser el resultado de decisiones tomadas en instancias lejanas de la unidad de producción: En este punto se cuenta con la información necesaria para desarrollar la matriz FODA.

LECTURAS RECOMENDADAS

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

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

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

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