

PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS ANTES DE INICIAR UN PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CICLO COMPLETO

M.V.Z. Alfonso Fernández Llanes. 2005.
www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Producción de ñandúes](#)

CONCEBIR UNA ESTRATEGIA

La cobertura del negocio de la producción de avestruces tiene etapas: desde que se concibe un plan de trabajo, hasta que se obtienen los resultados. En términos amplios debemos pensar en riesgos de:

1. Productividad física.
2. Mercado o precio.
3. Financiamiento.
4. Factor humano o gerenciamiento

Cada una de estas áreas requiere del desarrollo de herramientas y mecanismos propios para adecuarse a cada caso. Como primer paso, debe establecerse un correcto diagnóstico del nivel de exposición al riesgo de la empresa de producción de avestruces, como en cualquier otra, identificando aquellos factores claves en la definición del riesgo. Los pasos siguientes, como es de suponer, corresponden a la concepción de un plan de acción, su implementación y posterior monitoreo.

A este análisis corresponde anteponer uno que resulta indispensable, y que es la clara definición de objetivos que permitan trazar una estrategia para el mismo. Sin objetivos es imposible medir avances y sin avances tampoco es posible gerenciar o administrar nada. El concepto comprendido de riesgo no es más que la explicación de algo que es una realidad palpable, en lo cual lo único novedoso será encararlo de manera integral: con objetivos, definiendo el nivel de tolerancia que tendremos, las fuentes del mismo desarrollando una estrategia para su manejo y como resolverlos.

Debe quedar claro que no existe un negocio sin algún tipo de riesgo, por mayor o menor que sea. Lo importante y de lo que se trata es de ser capaces de manejarlos, ya que haciéndolo de una manera eficaz incrementaremos el valor del negocio y quedamos mejor posicionados para un crecimiento futuro inmediato y hacer cada día mejor el negocio de producción.

La condición del negocio productivo es que todos los procesos involucrados sean realizados profesionalmente, adquiriendo mayor capacidad y se aplique el máximo conocimiento posible. El manejo correcto, en el lugar indicado y en el momento oportuno, es la base de lo que se denomina una producción con precisión, con mejores técnicas modernas basadas con la utilización de computadoras, sensores y otros equipos electrónicos, para ir incorporándolos cada día más, siempre y cuando sea justificable esta inversión, para la obtención de mayor seguridad y mejores réditos en el Negocio de producción de avestruces con datos más precisos y de mayor productividad para permitir el mejoramiento de los procesos de gestión empresarial.

ETAPAS PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Mediante la determinación y análisis de los resultados físicos, económicos y financieros obtenidos en un ciclo, es posible evaluar el desempeño de la gestión empresarial, identificar factores causantes de ineficacias e ineficiencias, así como también aquellos que aportaron al logro de los objetivos.

Por lo tanto, una evaluación integral no solo debe perseguir un análisis descriptivo de los resultados, sino también debe brindar y especificar información suficiente para las futuras toma de decisiones.

Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a la evaluación de la gestión empresarial, las cuales coinciden en destacar como acciones principales: la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

1. **Recopilación de datos:** corresponde a la evaluación global de la gestión empresarial, requiere de cierta información básica que de una imagen de la evolución económica, patrimonial y global de la empresa. Esta información se extrae de los registros de inventarios de almacén, bienes, realización de actividades, etc.
2. **Calculo de los resultados:** bajo lo supuesto de que el objetivo de una empresa debería ser la obtención del máximo beneficio económico y su crecimiento, el que se pretende alcanzar con el manejo eficiente de los recursos. Los resultados centrales del análisis serán: el ingreso neto, la variación patrimonial y la rentabilidad.

El resultado patrimonial es un sinónimo de todo lo que se debe o si la variación es positiva significara que el productor tiene más bienes o menos deudas, todos los casos eso habrá ocurrido porque tuvo un buen resultado o

porque sus bienes aumentaron de valor. Siempre interesa mas la variación positiva debido a los resultados porque es donde encuentra su premio por su mismo trabajo, resultado mismo que lo motiva mas a involucrarse en el conocimiento de su negocio, para reducir costos de producción incrementando su margen de utilidad y redituabilidad de su empresa.

Un resultado por producción resulta de la sumatoria de costos e ingresos correspondientes a las actividades de producción, comercialización e insumos valorizados económicamente que insumen las diferentes actividades realizadas en el establecimiento durante todo el ejercicio de producción.

VARIABLES PARA EL CÁLCULO DEL RESULTADO DE PRODUCCIÓN

- (+) resultados del proceso de producción
- (+) ingresos de comercialización
- (=) margen bruto total
- (-) gastos de estructura
- (-) gastos de administración
- (+/-) equipos tecnológicos (incubadoras, nacedoras, . . .)
- (=) resultado operativo
- (-) amortizaciones
- (=) resultado por producción.

Este tipo de análisis no pretende ser una contabilidad perfecta ni realizar balances muy ajustados, la finalidad de la gestión es conocer cual fue la eficiencia físico-económica de las actividades productivos llevadas a cabo en el establecimiento y además evaluar la efectividad de la organización que lleva adelante las decisiones tomadas durante todo el proceso de producción de la empresa de avestruces, sin importar el tamaño de la población de animales.

En el análisis permite conocer cual fue el destino de los fondos, como se originaron, cual fue el aporte de las diferentes actividades de la rentabilidad de la empresa, la rentabilidad sobre activos, el nivel de endeudamiento, como se conforma la deuda, el capital circulante y una serie de índices económicos y físicos que permiten al empresario pecuario controlar, planificar y ejecutar decisiones que permitan alcanzar los objetivos buscados al iniciar un proceso de producción de avestruces.

Una de las preguntas que el productor debe hacerse es si el desbalance es circunstancial o estructural. Si se llega a la conclusión de que es circunstancial, lo único que debe pensar es cuanto va a durar y como se va a financiar. En cambio, si descubre que es estructural, lo que tiene que hacer es replantear el funcionamiento de la empresa.

Si bien se coincide en que solo a partir de un buen gerenciamiento se salvarán las explotaciones comprometidas económicamente, no es fácil encontrar las causas de su baja utilización. ¿ porque no se gerencia ? Muchas y variadas son las respuestas a esta pregunta.

Invariablemente el pequeño productor trabaja multifuncionalmente, quiere ocuparse en hacer el mismo las diferentes y variadas actividades necesarias en todas las áreas de todo el proceso de producción, pensando que al realizarlas se ahorra gastos, pero no toma en cuenta que el factor tiempo es muy valioso, ni tampoco cuenta con una experiencia profesional y dominio en las variadas áreas que compone un proceso de producción.

El productor, dentro de la planificación, tiene que saber cuales son los objetivos, a corto, mediano y largo plazo de la empresa de producción, es decir, saber hacia donde va, y algo muy importante a tener en cuenta: para poder administrar se debe, primero, cuantificar. El control pormenorizado de las actividades le permitirá al productor adelantar la toma de decisiones ante eventuales problemas puesto que hoy impone anticiparse a los hechos.

EL MARGEN BRUTO PARA EL PLANEAMIENTO DE LA EMPRESA

El margen bruto para el planeamiento de una empresa es un modelo matemático que posibilita la evaluación económica de las actividades que provee desarrollar la empresa. Brinda a través de su análisis un panorama económico mas claro sobre las actividades en elección, disminuyendo así la incertidumbre sobre los resultados a lograr antes de decidir sobre alguna de ellas.

El margen bruto como modelo de decisión es un modelo de análisis matemático a través del cual se hace una estimación de los posibles retornos de la actividad a partir de datos físicos, convertidos en datos económicos. Es decir observar los saldos entre el valor de lo producido e insumido por una actividad considerando un plan de acción preestablecido y definido. La evaluación de estos modelos determina cual es la mejor alternativa de elección considerando que los objetivos perseguidos son la maximización del beneficio.

Como se mencionara el margen bruto para el planeamiento es un modelo económico cuya elaboración requiere de la construcción de modelos físicos:

El modelo físico

El primer paso en la formulación del modelo económico en la producción de avestruces consiste en describir con claridad los recursos que se van a emplear, definida en forma simplificada el conjunto de acciones ha usarse para concretar la actividad, estas acciones generan los costos directos y las cantidades de productos y subproductos a obtener.

El modelo económico

El desarrollo del modelo económico es un presupuesto por actividad o margen bruto de las actividades requeridas definiendo los costos directos y el valor de lo producido.

¿Cómo determinar el costo directo?

Son los principales costos que originan las distintas actividades en el proceso de producción de avestruces, y se podrían agrupar en:

Gastos, amortizaciones e intereses

1. Los gastos: en este concepto se hará referencia al valor de los insumos que se consumirán totalmente durante el desarrollo de la actividad, sean estos comprados o no.
2. Otros gastos: son las situaciones que se presentan cuando se requieren el uso de otros insumos que se consumen totalmente en el ciclo productivo, como son los pagos de servicios de mano de obra, asesoramientos específicos, insumos para la comercialización, transporte, manufactura industrial y empaçado, maniobras, etc.
3. Las amortizaciones: se refiere al calculo de la perdida de aquellos bienes necesarios para el desarrollo de la actividad y que no se consumen en un solo acto productivo por ejemplo maquinarias (incubadoras, nacedoras, criadoras, rodetes, etc.) Y algunas mejoras requeridas como es el mantenimiento (vehículos, maquinarias, equipos, etc.). Estos valores deberán ser considerados en los costos de las labores, para que no sean duplicados en la información.
4. Los intereses: representa el costo de oportunidad del capital que será necesario invertir para el desarrollo de la actividad, normalmente estimado sobre los capitales circulantes invertidos, o sea los gastos directos, debido a que estos capitales no todos serán inmovilizados a comienzos del ciclo productivo, el calculo se efectúa normalmente aplicando una tasa de interés real (a la de los mercados financieros) sobre la mitad de los gastos directos, pudiendo ser ajustado según el tiempo de duración del ciclo productivo. Generalmente no se consideran dentro del capital los gastos que ocasiona la preparación y actividad del sacrificio, ya que estos se generan con la obtención del producto y por lo tanto no sufren inmovilización.
5. Determinación de los ingresos: se refiere a la producción estimada, la que podrá tener distintos destinos como son la venta, el almacenaje, las cesiones a otras actividades o el consumo.

Normalmente la valoración se efectúa considerando el precio de mercado esperados, los que podrán ser netos o brutos según se consideren o no gastos y bonificaciones de los productos de la comercialización.

Sobre los precios y gastos de comercialización existen factores que los pueden modificar y que será necesario tener en cuenta como son la escala de producción o volumen producido, habilidad y dedicación del empresario a la comercialización, mercado, etc.

Determinación del margen bruto

Estimando los ingresos netos y costos directos podrá calcularse el margen bruto del modelo físico planeado.

El análisis del margen bruto

El margen bruto para el planeamiento para que realmente brinde información y para que sirvan para mejorar las decisiones debe ser analizado e interpretado. Deben presentarse los resultados en valores absolutos y porcentuales, y la construcción de medidas amplían la base de datos para obtener mejores conclusiones. También las confrontaciones de los resultados con los objetivos y las metas que se prevean, datos estándares, resultados de ciclos anteriores o de otros establecimientos o resultados de otras actividades.

Los análisis de los márgenes brutos para el planeamiento deberán analizar la estabilidad de los resultados teniendo en cuenta que los mismos no solo serán considerados por factores controlables por la unidad decidora sino también por factores fuera del alcance de los mismos. A tal fin generalmente se realizan análisis de sensibilidad que permiten evaluar las fluctuaciones en los resultados frente a los cambios en algunos de los factores que lo componen, como son los precios de los insumos y productos o los rendimientos.

Los análisis de sensibilidad deberán efectuarse principalmente sobre los componentes que se tengan dudas de su estabilidad, por ejemplo el rendimiento, los precios esperados, o sobre aquellos datos utilizados en los modelos sobre los que se desconfía su exactitud.

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE AVESTRUCES

La mejor forma de resolver un problema comienza por la correcta descripción del mismo. Si los actuales problemas empresariales son el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, describir correctamente sus componentes técnicos y económicos es el comienzo de la solución.

La herramienta para este conocimiento es el análisis de gestión. El objetivo de esta técnica económica es identificar y ponderar los factores que contribuyen negativa o positivamente al logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en la base para el control técnico económico, el planeamiento y la toma de decisiones.

La información que genera este análisis es la base mas sólida para la confección de planes de corto y largo plazo, que correspondan a los objetivos económicos del empresario. Asimismo es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de actividad o en el total de la empresa.

La gestión administrativa de una empresa es un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan cíclicamente, análisis del pasado (gestión), provisión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan presente.

El proceso de análisis de la gestión puede resumirse en una serie de acciones:

- ◆ La recopilación de los datos físicos y económicos.
- ◆ La imputación de egresos e ingresos.
- ◆ La homogenización de la moneda de calculo.
- ◆ El calculo de resultados.
- ◆ El análisis de resultados.

El análisis de gestión es particularmente una herramienta de control anual en el caso de comercialización de los productos obtenidos en el avestruz y el de ciclo de producción de temporada reproductiva. Nos permite analizar si las decisiones tomadas al iniciar fueron correctas o no, o si los datos que usamos para caracterizar o dimensionar las actividades planeadas fueron las mas acertadas. Las causas de las diferencias encontradas entre lo previsto y lo realmente ocurrido son muy variables, por ejemplo, estimaciones de precios o rendimientos equivocados, problemas de sanidad, climáticos, desperfectos de equipos de tecnología (incubadoras, nacedoras, etc.).

Volver a: [Producción de ñandúes](#)