

January 1992

Problemática y nuevos enfoques en el manejo de hatos bovinos

Dr. Ernesto Reyes M.

Universidad de La Salle, Bogotá, revista_uls@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Reyes M., D. (1992). Problemática y nuevos enfoques en el manejo de hatos bovinos. Revista de la Universidad de La Salle, (19), 113-127.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROBLEMÁTICA Y NUEVOS ENFOQUES EN EL MANEJO DE HATOS BOVINOS*

DR. ERNESTO REYES M.**

Situación actual

Colombia no satisface la demanda actual de su población humana en productos provenientes del sector pecuario; los consumos promedio per cápita están por debajo de los recomendados. Teniendo en cuenta la densidad de población humana y el número de cabezas en especies domésticas, se podría pensar que el sector pecuario estaría en capacidad de remediar el déficit y producir excedentes, si los sistemas de producción se expandieran y se volvieran más eficientes, (Alarcón *et al*, 1980).

El sector agropecuario es actualmente el componente más importante de la economía colombiana, contribuyendo con el 23.4% del PIB, la mayoría de éste basado en exportaciones. El subsector pecuario contribuye con más de un tercio del total del PIB agropecuario.

*El artículo es una conferencia dictada en el V Congreso Nacional Cebú (Cartagena, 1991) y fue publicada por la Revista *El Cebú*, ns. 265-266/1992

**M.V. Universidad De La Salle. MSc. en Administración y Análisis Financiero de Empresas Agropecuarias. Universidad de Reading, Inglaterra. Director del Centro Internacional de Capacitación de Desarrollo Pecuario, CICADEP. Consultor Proyecto Colombo-Alemán, ICA-GTZ. Apartado Aéreo 92096, Bogotá, Colombia.

La exportación promedio de carne fue de 63.000 ton/año (1970-1974), 61.000 ton/año (1979-1980) y 69.700 ton/año para 1986. Colombia está lejos de ser autosuficiente en producción de leche y debe importar regularmente cantidades significativas cercanas a las 9.000 toneladas anuales a costos que según CIAT, ascienden a US\$8.5 millones al año (Villamil, 1988).

Tradicionalmente, en la mayoría de países suramericanos la actividad agropecuaria ha sido vista y tratada como una forma de vida. Esta se mantiene y se maneja de manera tradicional, situación que ha operado por cientos de años y que ha llevado al desperdicio de recursos físicos, humanos y naturales. Estas pérdidas a su vez se han visto reflejadas en las bajas producciones por unidad de superficie, pérdidas para el agricultor o ganadero y el consiguiente detrimento en la economía nacional.

Si a la anterior situación se suman las condiciones económicas y de seguridad a las que se han visto enfrentados los ganaderos, se concluye que estas actividades como muchas otras está sometida a presiones de toda índole, que obligan a reaccionar y a manejar el sector en una forma distinta de como se venía haciendo. Además de esto, los ganaderos y agricultores han tenido que convivir con otras presiones como la inflación y violentas fluctuaciones en el precio tanto de los insumos como el de los productos entre muchas otras.

Este manejo de tipo tradicional y los demás factores externos, han producido una serie de limitantes en el manejo de los hatos bovinos, circunstancias que a continuación se describen y analizan en forma breve.

El objetivo de esta conferencia es resaltar los puntos más importantes en el manejo de los hatos ganaderos, haciendo énfasis en la identificación de limitantes que tanto los ganaderos como los asistentes técnicos e investigadores deben conocer, limitaciones que son susceptibles de cambio y modificables en mayor o menor grado.

a. Limitantes Técnicas

- Ausencia de registro a nivel de finca.
- Inadecuado manejo de la información.
- Inadecuado manejo de la salud y la productividad.
- Ausencia de asistencia técnica continuada.

- Investigación no aplicada.
- Transferencia de tecnología inadecuada.
- Objetivos de la producción no determinados.
- Ausencia de planeación en la producción.
- Ausencia de control en la producción.
- Toma de decisiones en forma inadecuada.

b. Limitantes Económicas

- Ausencia de registros financieros.
- Manejo inadecuado de la información económica.
- Ausencia de objetivos económicos.
- Planeación inadecuada de ingresos y egresos.
- No se lleva ningún tipo de control financiero.
- Toma de decisiones en forma inadecuada.
- Inversión de capital inadecuado.
- Ausencia de estudios de mercadeo.
- Precio de los insumos y los productos sin ningún control.
- Políticas de crédito inadecuados para el sector.

c. Otras Limitantes

- Violencia.
- Educación.
- Políticas de gobierno.
- Impuestos.
- Legales.
- Comercio exterior.

Como puede advertirse, la lista involucra muchos factores y podría extenderse hasta donde se quiera, sin embargo, si se observan bien los tres tipos de limitaciones descritos, existen una serie de factores comunes principalmente a los dos primeros grupos, en los cuales los ganaderos tienen influencia alguna en la medida en que representan situaciones manejadas por ellos mismos.

Por otra parte, se tiene otro tipo de factores como por ejemplo: políticos, legales, comercio exterior y otros más, cuyo manejo y control está ejercido por grupos diferentes o externos al gremio ganadero, donde el nivel de actuación del gremio es prácticamente nulo, excepto por la posibilidad de ejercer presión como grupo representativo dentro del contexto nacional.

Esta conferencia se ocupará de aquellos factores en los cuales los ganaderos poseen alguna ingerencia o relación directa y pueden ser susceptibles de cambio.

1. Limitaciones Técnicas

Si se observa con detenimiento los dos primeros grupos de limitantes, se puede observar con gran facilidad que un factor común para ellos es el manejo de registros y de información a nivel de finca.

1.1 Registros a nivel de finca y manejo de la información

La gran mayoría de nuestras explotaciones no manejan un sistema adecuado de registros que permitan controlar y evaluar los aspectos sanitarios (*la salud*), la forma como se manejan los insumos involucrados en la producción y su eficiencia, bien sea para producir carne, crías, y/o leche (*la productividad*) y como resultado de las dos anteriores, el reflejo que éstas tienen en los ingresos y los gastos generados por las mismas (*la economía*).

En aquellas explotaciones en donde el sistema de registros es «completo», el problema radica en que no se sabe qué hacer con la información, cómo procesarla y/o cómo analizarla. En ambas situaciones el problema central radica en el manejo que se ha de dar a la información.

Para desarrollar un manejo más eficiente de las explotaciones, es necesario conocer exactamente:

De dónde venimos (análisis de información de años anteriores).

Dónde estamos (control y toma de decisiones).

Para dónde vamos (objetivos y planificación).

Lo anterior depende básicamente del manejo de registros y de información a nivel de finca, ya que si éstos son manejados inadecuadamente o no son llevados, no se dispondrá de parámetros técnicos que indiquen la eficiencia y la manera como se está manejando la explotación.

De esta forma en las explotaciones agropecuarias, las decisiones tanto técnicas como económicas se seguirán tomando en una forma empírica, con un criterio tradicional y la gran mayoría de veces serán tomadas por personas sin ningún respaldo educativo

y/o académico. Si no se tiene acceso a la información calificada en el momento oportuno, funciones tales como planeación, toma de decisiones y control no pueden ser llevadas a cabo eficientemente por los ganaderos.

Estas serias deficiencias en el manejo de la información a nivel de finca, han creado vacíos de información a nivel regional y nacional, originando como consecuencia fallas graves en la formulación de políticas a nivel central y produciendo graves inconsistencias en el cálculo de parámetros de salud, metas de producción, proyecciones, asignación de recursos, etc., por parte de los estamentos nacionales responsables de dichas actividades.

1.2 Manejo de la salud y productividad

El concepto de salud y producción ha variado sustancialmente a través del tiempo; en nuestro medio, el manejo de la salud y la producción a nivel de finca tiene un enfoque netamente sanitarista e individual, donde lo importante es el caso clínico, situación de cierta manera razonable a causa de que éste puede ser más atractivo tanto para el usuario como para el asistente técnico. Generalmente estos dos conceptos se han analizado por separado sin evaluar el impacto que puede tener la salud sobre la producción, es decir, el caso clínico es tratado sin analizar el efecto o la consecuencia que éste produce en la eficiencia productiva del hato.

Parámetros tan importantes como la reproducción y la fertilidad, en donde intervienen múltiples factores como nutrición, salud y manejo entre otros, están siendo enfocados solamente por el diagnóstico de preñez y tratamiento de algunos desórdenes hormonales e infecciosos.

Otro aspecto importante es el manejo en la identificación de enfermedades que están afectando al hato. Como resultado del enfoque sanitarista anteriormente mencionado, generalmente se evalúan las enfermedades que a simple vista se «observan» (el caso clínico), sin tener en cuenta aquellos desórdenes que pueden pasar desapercibidos y que producen gran impacto en la producción. Un claro ejemplo de lo anterior es el manejo de los parásitos externos e internos, ya que su importancia económica nunca ha sido evaluada y su manejo se limita simplemente a un control periódico dejando de lado factores tales como el ciclo biológico de los parásitos, estacionalidad de lluvias, manejo de las praderas, exposición

de los animales a cargas parasitarias, etc. Es así, como a manera de ejemplo, se han reportado en el Valle del Cauca, terneros de un año, que no han recibido baños garrapaticidas y con un nivel de infestación muy bajo o prácticamente nulo.

Las preguntas importantes con respecto a los factores anteriormente descritos serían:

- ¿Qué pasaría con todo el hato si se presenta un evento de enfermedad?
- ¿Es de pronto el caso individual solamente un reflejo de una condición aislada y circunstancial que se presentó en un momento dado?
- ¿No sería más importante observar y analizar cómo está el resto de la población?, ¿su nivel de protección?
- ¿No convendría mejor evaluar el impacto económico que una enfermedad produce sobre un animal o una población?
- ¿El valor de un tratamiento efectuado va a compensar posteriormente los incrementos en la producción?

Para complementar los puntos anteriores, tienen que mencionarse dos aspectos importantes: el manejo de la nutrición y genética. En primera instancia, la alimentación es inadecuada e insuficiente principalmente en épocas de verano y fases críticas de la producción animal afectándose así el estado productivo del hato en forma sustancial, condición que no ha podido ser solucionada para la gran mayoría de regiones del país. En segunda instancia, ha faltado una adecuada selección de material genético, a causa de la exigencia de pruebas de comportamiento de los reproductores a nivel nacional, situación que ha permitido la importación masiva e indiscriminada de material posiblemente de alta selección, pero que da origen a animales que no pueden expresar su potencial productivo en su totalidad bajo condiciones tropicales (Lobo, 1987), pero que sí hacen mayores exigencias nutricionales y de manejo con efectos adversos para el componente económico de las explotaciones.

1.3 Asistencia Técnica

Actualmente en nuestro medio, el grado de utilización de los servicios de asistencia técnica es muy bajo, estando además supe-





ditado a la prestación de servicios que constan en gran parte de visitas esporádicas y generalmente ligadas al otorgamiento y supervisión de créditos de fomento (Lobo, 1987). Esta situación ha creado una baja demanda de la asistencia técnica en las explotaciones pecuarias en razón a varios factores:

- Si la asistencia técnica es institucional, ésta se ha centrado en el servicio de vigilancia de enfermedades y el control de campañas sanitarias en la mayoría de los casos.
- Si es prestada por entidades de fomento, está solamente ligada a la supervisión del crédito.
- Si es particular, como en la mayoría de los casos, el asistente técnico es llamado esporádicamente a atender casos de urgencia en cuyo manejo y tratamiento ha estado involucrado más de una persona.
- En explotaciones extensivas existe la tendencia a simplificar el manejo; esto conlleva a que la introducción de innovaciones tecnológicas o las soluciones planteadas por los técnicos sean difíciles de implantar. Puede que dichas soluciones sean válidas, pero como el técnico no está en la capacidad de demostrar financieramente cómo va a impactar el cambio propuesto en la explotación, la solución queda a la libre decisión del ganadero generalmente renuente a estos cambios, a causa en gran parte al criterio tradicional que ha imperado en el manejo de su explotación.

De esta forma, es muy difícil prestar un servicio de asistencia técnica adecuado, puesto que ni los asistentes técnicos ni los ganaderos están conscientes del cambio que cada uno de ellos debe adoptar para lograr por un lado, una mayor eficiencia y por otro, un servicio más profesional.

Además de los factores anteriormente expuestos, existen serias deficiencias en la formación pre y posuniversitaria de los asistentes técnicos originadas por múltiples fallas como:

- Falta de uniformidad en los pénsum académicos.
- La enseñanza en su mayoría proviene de conceptos teóricos, sin consultar las exigencias prácticas de los usuarios que demandan un servicio profesional.

- Profesionales con conocimientos deficientes en áreas de administración y técnicas financieras, formados en su mayoría en universidades estatales con serias deficiencias presupuestales, situación que influye directamente en la adecuada formación del futuro profesional.
- A nivel de postgrado las deficiencias son mayores, puesto que no existe una reglamentación o un ente académico que permita la actualización de conocimientos técnicos del profesional, acorde con los avances de la tecnología y de acuerdo con las necesidades del medio (Lobo, et al, 1987).
- La mayoría de los postgraduados prefieren las áreas sanitarias como patología, etc., algunos pocos optan por la producción, el desarrollo rural y otros campos similares, pero estos profesionales son absorbidos por los institutos nacionales de investigación donde no existen mecanismos directos para responder a las necesidades reales de los ganaderos.

Por tanto, se hace necesario darle un nuevo enfoque y apoyo a la prestación de los servicios profesionales a través de una asistencia técnica que maneje un concepto *integral* para así poder solucionar a las limitantes tecnológicas relacionadas con la alimentación, el manejo, la sanidad, el mejoramiento genético y otros factores, con el objeto de que el asistente técnico no siga siendo considerado como un *costo de producción* y comience a ser un *factor de producción* dentro de las explotaciones agropecuarias.

1.4 Investigación

Durante los primeros años de la investigación agropecuaria en Colombia, el Estado y la empresa privada se preocuparon por dotar de la infraestructura necesaria para que ésta se pudiera realizar. Posteriormente, se hicieron grandes inversiones en recursos humanos para capacitar en el exterior a las personas encargadas de iniciar este proceso que, siendo lógico y continuo, debería haber sido enfocado a identificar los principales limitantes de los sistemas de producción de nuestro país, trabajando *en y para* la solución de los problemas lógicos que posteriormente permitieran brindarle a los ganaderos alternativas de producción sencillas y viables de implantar en sus explotaciones.

Este proceso no se gestó y produjo por el contrario una gran divergencia entre la realidad de los ganaderos, sus problemas, sus limitantes y la realidad de los investigadores quienes, posiblemente por no haber terminado un proceso de maduración, trataron de importar modelos de investigación que no se ajustaban a las necesidades de nuestro país. Es así como en estos momentos se realiza investigación en temas que con toda seguridad son de gran interés para los mismos investigadores, pero valdría la pena preguntarse si estos temas, *¿están solucionando las limitantes de nuestras explotaciones?*, *¿necesita el país estar a la vanguardia de la investigación internacional?*, *¿los problemas como nutrición, manejo y utilización de especies de praderas nativas, manejo de fincas, economía pecuaria, caracterización de sistemas agropecuarios, manejo de la información y tantos otros ya están resueltos?*

Los temas de investigación propuestos al país y al sector agropecuario, deben ser el resultado de un continuo flujo de ideas aportadas por los ganaderos en donde ellos identifiquen sus problemas y el investigador sea un reorientador en la identificación de limitantes y que la unión de estos dos factores sean la base para generar e indicar cómo, dónde y cuándo se debe investigar y no simplemente salido del consenso de que X ó Y problema es complejo o interesante y que hay que investigarlo. Se debe entonces trabajar e investigar sobre problemas que sean de impacto productivo y económico para nuestras explotaciones; una vez identificados y solucionados estos problemas, se podrá pensar en algún otro tipo de investigación.

1.5 Transferencia de tecnología

Existe en nuestro país una alta dependencia de tecnologías importadas que sin ningún criterio de adaptación y mucho menos de evaluación han sido adoptadas como solución a muchos problemas de la ganadería colombiana. La transferencia de tecnología debe ser un proceso activo que, como se mencionó anteriormente, debe ser participativo entre investigadores y ganaderos, mediante la transferencia de soluciones sencillas y lo más importante, soluciones viables, y de fácil adopción por parte de los ganaderos.

Para ilustrar mejor lo anterior, se pueden mencionar algunos de los problemas más comunes en nuestro medio. Uno de ellos es

la importancia masiva de material genético de animales que no están preparados para digerir fibra, componente básico de los pastos que consumen la gran mayoría de bovinos en el trópico. Otros ejemplos lo constituyen la transferencia de tecnología que se realiza en reproducción, salud, alimentación animal, ya que ésta no es práctica, a causa de que se realiza a un nivel muy científico, llegando el mensaje final muy diluido y para un grupo reducido de personas. Como consecuencia del enfoque investigativo anteriormente descrito, la transferencia de tecnología en manejo de explotaciones, economía pecuaria y otras áreas prioritarias del sector es deficiente en el país.

2. Limitantes Económicas

En los últimos años los productores se han visto enfrentados a una situación donde ni ellos, ni los consumidores, tienen ingerencia alguna en la política de control de precios de sus productos; esto sumado a las alzas constantes e indiscriminadas en los insumos, ofrecen un panorama no muy halagador para el sector pecuario. Esta situación ha llevado a los productores a un punto donde la única manera de incrementar sus ingresos es siendo más eficientes y racionales con los factores de producción. En otras palabras, *la única forma de ampliar la diferencia entre el costo de producción y el precio por kilo de carne y/o litro de leche, es reduciendo lo primero: los costos de producción.*

2.1 Registros financieros y manejo de la información económica

Todo productor debe considerar su finca como una empresa, la cual debe generar utilidades o excedentes que le permitan vivir de un modo razonable, de acuerdo con sus necesidades. Para esto es fundamental que conozca toda la estructura productiva y financiera de su explotación.

En Colombia, durante los últimos años se ha tratado con relativo éxito de introducir y aplicar conceptos empresariales a las actividades agropecuarias. Esto ha sido posible en algunos tipos de explotaciones donde es fácil identificar los insumos, los productos finales, el ciclo completo de producción, y el tiempo empleado en

éste. Como se anotó anteriormente, a causa de la falta de registros en la mayoría de nuestras explotaciones agropecuarias, el análisis de la eficiencia productiva es limitado y por ende el económico.

Si no existe un sistema de registros capaz de evaluar y controlar periódicamente la estructura productiva de la explotación, el análisis de la información económica se vuelve absolutamente nulo puesto que no se conocerá a qué obedecen los cambios financieros, dentro de la explotación. Muchas explotaciones llevan algún tipo de registros económicos o financieros, en donde algunos ganaderos se limitan al registro esporádico de algunas transacciones que consideran importantes, o que deben recordar; existen otras explotaciones en las cuales los registros de las transacciones, gastos, ingresos, etc., es detallado y ordenado.

Al igual que con los registros de la producción, el problema es que no se sabe qué hacer con la información, para qué sirve y cómo utilizarla.

Esto ha llevado a que todas las decisiones técnicas que se deben tomar en las explotaciones carezcan de un respaldo económico que sería el proceso lógico; es decir, conocer cuánto va a costar el cambio tecnológico propuesto, o la decisión a tomar y si va a producir un impacto en la producción, cómo se refleja este impacto en los ingresos.

Es en este momento cuando los registros productivos (técnicos) y los económicos (financieros), se compaginan para hacer un análisis más completo. Uno de los problemas más frecuentes en las explotaciones pecuarias es que no existe correlación entre la *eficiencia técnica* y la *eficiencia económica*. Un productor puede hacer expresar al máximo el potencial productivo de sus animales (mayor ganancia de peso/día, más litros de leche/día), alcanzando una alta eficiencia técnica. El problema radica es en, *¿a qué costos alcanza esta eficiencia técnica?*

Un ejemplo que ilustra lo anterior es cómo de pronto la finca vecina no tiene ganancias en producción tan altas pero los costos son más bajos; para el primer caso se tiene una alta eficiencia técnica, para la finca vecina se podría pensar en una alta eficiencia económica; ¿cuál de los dos sistemas adoptar? esta respuesta depende básicamente de los objetivos del productor *¿quiere este productor ser eficiente y rentable a la vez?*, ¿cómo puede saberlo si no cuenta con los registros de información adecuada?

A causa de esto, toda explotación debe hacer un análisis económico de su estructura productiva, realizando actualizaciones periódicas que permitan obtener información disponible como respaldo a las decisiones que involucren el futuro financiero de la explotación. Para esto, es necesario el cálculo de algunos índices financieros que midan periódicamente la eficiencia tanto productiva como económica, que como se explicó anteriormente, son dos factores estrechamente relacionados, pero completamente diferentes en su interpretación.

El paso siguiente sería plantear qué información económica se necesita, cómo procesarla y analizarla. Primero que todo se debe subdividir la explotación pecuaria en subempresa o actividades, es decir, cada finca o explotación está compuesta por una serie de actividades, las cuales difieren en parámetro de salud, producción y economía. Por ejemplo, en las explotaciones de carne, donde pueden existir actividades diferentes como Cría, en la cual se tiene como producto final terneros destetos, o Levante y ceba donde se producen novillos acabados o para sacrificio.

La subdivisión de la finca en actividades está sujeta al criterio del ganadero y del asistente técnico; se aconseja tener el menor número de actividades y éste depende de la intensidad de la producción y la disponibilidad de registros de la misma.

El objetivo de subdividir las actividades es poder comparar la rentabilidad de cada una de ellas para determinar en un momento dado qué actividad genera mayores ingresos por hectárea y por animal. La obtención de la información económica dentro de la explotación también permite monitorear en forma eficiente los costos totales de producción y, a la vez, conocer cuáles de éstos son los más significativos dentro del sistema de producción.

Es de suma importancia resaltar que en el seguimiento de la eficiencia económica, el ingreso de datos, su interpretación y análisis debe ser un proceso sistemático y ordenado, teniendo en cuenta que la frecuencia y la calidad de la información son los factores determinantes en el éxito de éste.

El último punto y el más importante es ¿qué hacer con la información obtenida? Si se establece como resultado del procesamiento de la información económica, que la finca X se registró para el presente año:

- Un margen bruto por hectárea de \$37.000. Esto qué quiere decir, ¿es bueno?, ¿regular?, ¿malo?, no se sabe. Ahora si la información se presenta de otra manera, por ejemplo:
- El margen bruto/ha. para la finca X el año pasado fue de \$37.000, y para el presente año es de \$22.000.

Es en este momento donde la información y su análisis se vuelven valiosas: ¡cuando se compara!, ahora si se podría preguntar, ¿qué pasó este año que los ingresos por hectárea disminuyeron? es aquí donde la información técnica entra a responder estas preguntas. Entonces la información se debe comparar desde varios puntos de vista:

- Con el ciclo de producción anterior.
- Con el año anterior.
- Entre diferentes actividades dentro de la explotación.
- Con las explotaciones vecinas que tengan sistemas y parámetros de producción similares.

Con base en lo anterior, se deben diseñar sistemas de información donde sea posible la consecución y análisis de registros a nivel de finca, donde se evalúe la salud y la productividad como primeros limitantes de los sistemas pecuarios. Además, se hace necesario la capacitación tanto del asistente técnico, como del ganadero en conceptos y estrategias económicas y administrativas que requieran información de fácil consecución, para obtener indicadores económicos importantes y decisivos en funciones básicas como:

- a. Toma de decisiones.
- b. Control y administración de la explotación.
- c. Planificación.

Con estos antecedentes y ya centrándose más en los factores técnico-económicos que de alguna manera están afectando las explotaciones, se concluye que los hatos ganaderos deben ser manejados en forma diferente, con un carácter más técnico y empresarial y donde el principal objetivo deberá ser: *ser más eficientes económicamente en la producción.*