

CAPÍTULO XXII

IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO TÉCNICO-ECONÓMICO EN LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

I INTRODUCCIÓN

II EL DIAGNÓSTICO TÉCNICO-ECONÓMICO

III CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO
TÉCNICO-ECONÓMICO

IV ESTUDIO DE CASO

V CONSIDERACIONES FINALES

Nelson Fernández

I. INTRODUCCION

La situación actual que esta atravesando el sector agrícola nacional determina, hoy mas que nunca, la necesidad de que las empresas agropecuarias mejoren su proceso gerencial, si quieren obtener resultados satisfactorios a la inversión realizada. Para ello es necesario conocer mejor la disponibilidad de recursos con que cuentan las unidades de explotación y los procesos técnicos y administrativos que se llevan a cabo, a fin de tomar decisiones que incrementen sus ingresos netos, dentro del entorno en que opera cada una de ellas.

El proceso técnico comprende todas las acciones necesarias para responder a la interrogante de que se puede producir y que proceso tecnológico utilizar. Para determinar que se puede producir, hay que tener información sobre el uso potencial de los recursos naturales que tenemos disponibles (tipo de suelos, clima, disponibilidad de agua, etc.) y los requerimientos de cada cultivo. Para responder al como se puede producir, hace falta conocer los diferentes procesos tecnológicos utilizados en la producción agrícola y compatibilizarlos con los recursos que están a la disposición del empresario agrícola.

Desde el punto de vista técnico se determina lo que **se puede producir**, pero no lo que **se debe producir**, porque para ello hay que incluir una serie de variables económicas, sociales, jurídicas, etc, que condicionan la producción agropecuaria (precios de los productos e insumos agropecuarios, mano de obra, mercados, financiamiento, infraestructura de apoyo, rentabilidad, seguridad, etc.)

El proceso administrativo tiene que ver con todas las acciones de planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación que la gerencia lleva a cabo, para que el proceso de producción agrícola rinda beneficios satisfactorios. Además de conocer los procesos técnicos y administrativos, la gerencia debe estar bien informada sobre los factores internos y externos que inciden en la ganancia de las explotaciones agropecuarias.

Entre los factores internos se pueden mencionar los siguientes:

1. Tamaño o volumen de la empresa.
2. Selección o combinación de rubros.
3. Rendimientos de cultivos y animales.
4. Tecnología utilizada.

5. Eficiencia del recurso humano.
6. Eficiencia de maquinarias y equipos.
7. Racionalidad en el uso de los insumos agrícolas.
8. Prácticas de comercialización.

En estos factores internos es donde mayormente la gerencia puede actuar, porque dependen fundamentalmente de las decisiones que se tomen a nivel de la empresa agropecuaria.

Entre los factores externos se pueden mencionar los siguientes:

1. Factores climáticos.
2. Precios de los productos agrícolas.
3. Precios de los bienes de capital e insumos agrícolas.
4. Mercados de los productos agrícolas.
5. Disponibilidad y costo de la mano de obra.
6. Disponibilidad y costo del financiamiento.
7. Información técnica sobre los procesos tecnológicos.
8. Políticas sanitarias para controlar y erradicar las enfermedades.
9. Desarrollo de nuevas tecnologías.
10. Seguridad Personal y Jurídica.
11. Incentivos a la Producción Agrícola.

Sobre estos factores externos a la unidad de producción, es poco lo que puede hacer la gerencia y solo le queda la alternativa de ajustar su proceso productivo a la situación que presenta cada uno de ellos. Sin embargo, si los productores se organizan, es posible incidir en los aspectos negativos de estos factores, bien sea a través de acciones directas o en forma conjunta con los organismos que fomentan el desarrollo agrícola.

La Gerencia Agropecuaria es la que planifica, organiza, dirige, controla y evalúa el proceso de producción agrícola, pero para ello, tiene que estar bien informada sobre los resultados técnicos y económicos que generan los recursos naturales, humanos y de capital que están a la disposición de la empresa y sobre el entorno en que se desenvuelven sus operaciones, de manera que pueda tomar las decisiones que incrementen las ganancias de la unidad de producción.

El diagnóstico técnico-económico es una de las fuentes de información que tiene la gerencia agropecuaria para tomar decisiones acertadas sobre el manejo de la Empresa Agropecuaria, porque suministra datos sobre la combinación de recursos y sus resultados económicos.

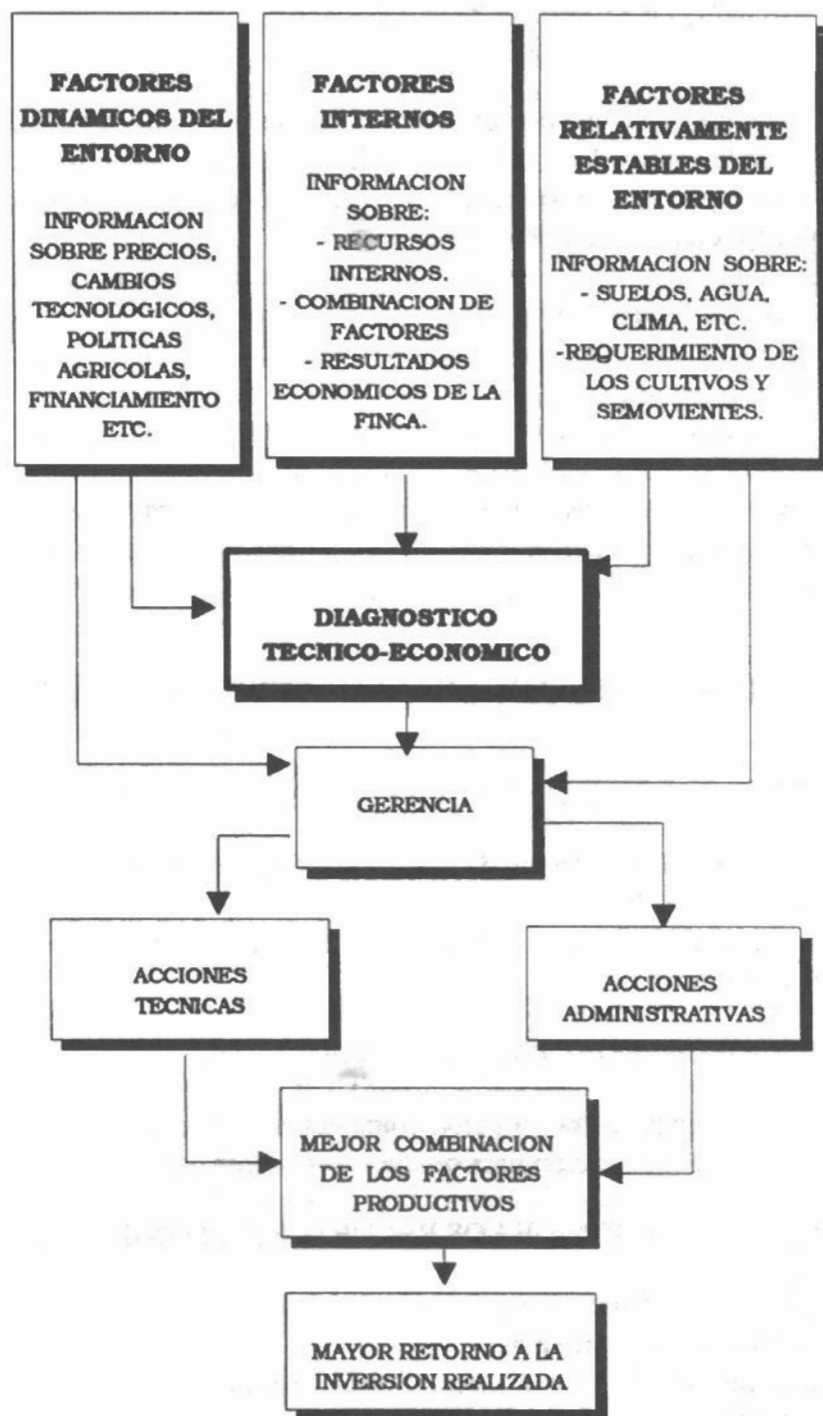


Figura 1. Diagnóstico técnico - económico en el proceso gerencial.

II. DIAGNOSTICO TÉCNICO ECONÓMICO.

El diagnóstico técnico-económico es la presentación organizada y sistemática de la cantidad y calidad de los factores de producción de que dispone una empresa y de los resultados técnico-económicos obtenidos por ella en el ejercicio económico analizado.

El diagnóstico técnico-económico permite identificar la unidad de producción, su organización, sus recursos, su proceso productivo, su combinación de recursos, sus resultados económicos y financieros y las fortalezas y debilidades internas.

El diagnóstico técnico-económico suministra parte de la información que necesita La Gerencia Agropecuaria para tomar decisiones sobre las acciones técnicas y administrativas que se deben ejecutar para lograr una mejor combinación de recursos que generen un mayor retorno a la inversión realizada.

III. CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO TÉCNICO-ECONÓMICO.

3.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

Debe contener el nombre de la explotación, el nombre del propietario, la ubicación geográfica, tiempo que lleva establecida, conformación topográfica, estado de las vías, superficie de la explotación rubros que produce, a quién se los vende, etc.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Debe contener una descripción completa de todo el manejo tecnológico que utiliza la explotación para producir los rubros que comercializa.

3.3. CUANTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos físicos disponibles se dividen en 3 sub-grupos.

3.3.1. Recursos naturales

Se cuantifican los datos sobre el clima (precipitaciones, temperatura, humedad relativa, evaporación, radiación solar, vientos, etc.), tipo de suelos, disponibilidad de aguas subterráneas y superficiales, etc.

3.3.2. Recursos humanos

Se determina con que personal cuenta la explotación a todos los niveles, es decir desde los obreros hasta los niveles gerenciales, si son asalariados o no y su calificación.

3.3.3. Recursos de capital

Se cuantifica en términos físicos, la cantidad del recurso tierra con que cuenta la empresa, los cultivos, los semovientes, las maquinarias, los implementos y equipos, las edificaciones, instalaciones, obras de riego drenaje, carreteras y otras mejoras que tenga la explotación.

3.4. VALORACIÓN DEL CAPITAL DE LA EMPRESA

Los recursos de capital cuantificados en la parte 3.3.3, se valoran para calcular el capital total tangible de la empresa. Para ello se utilizan métodos de valoración y depreciación de bienes agrícolas. Si se va a trabajar con el capital propio, al capital total tangible se le deduce el pasivo total de la empresa.

3.5. CUANTIFICACION DEL VALOR DE LA PRODUCCION Y COSTOS DE LA EMPRESA

3.5.1. Cuantificación del valor de la producción

El valor de la producción se determina multiplicando los productos físicos producidos en la explotación durante el ejercicio económico analizado por los precios unitarios recibidos.

3.5.2. Cuantificación de los costos

Para cuantificar los costos de la explotación se procede a dividirlos en los siguientes sub-grupos:

A. **INSUMOS Y SERVICIOS:** Son todos los bienes y servicios utilizados en el proceso productivo analizado (alimentos concentrados, matalamezas, fertilizantes, medicina veterinaria, energía eléctrica, etc). Se deben cuantificar en términos físicos junto con su valor monetario. En caso de que no se tengan los valores físicos, se tomarán las cifras que aparecen en los libros contables o en su defecto se hará una estimación del gasto anual. Solo se debe incluir lo que se usó en el proceso productivo durante el ejercicio analizado.

B. **DEPRECIACIONES:** Corresponden al desgaste u obsolescencia de los bienes de capital utilizados en el proceso productivo. Se calcularán

de acuerdo al método de valoración y depreciación del capital que se seleccione.

C. SUELDOS Y SALARIOS: Corresponden a todos los sueldos y salarios pagados a todo el personal durante el ejercicio económico analizado. Se deben incluir los salarios en comidas, las prestaciones sociales y otros beneficios que tengan los trabajadores. También se deben incluir las asignaciones al empresario que esta a cargo de la empresa siempre y cuando sean acordes con la función que desempeña dentro de ella.

D. INTERESES: Solo se deben incluir los intereses pagados a los entes financieros **por prestamos utilizados en el proceso productivo de la empresa** bien sea como capital y/o costos de producción.

3.6. LA GANANCIA NETA Y EL ÍNDICE DE RENTABILIDAD.

La ganancia neta de la empresa durante el ejercicio económico analizado, se calcula restando los costos totales al valor de la producción bruta

$$\text{Ganancia Neta} = \text{Valor de la Producción} - \text{Costos Totales.}$$

El índice de rentabilidad de la empresa se calcula dividiendo la ganancia neta entre el capital propio y multiplicando por 100.

$$\text{Índice de Rentabilidad} : \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Capital Propio}} \times 100$$

NOTA: Si no se toma en cuenta el pasivo de la empresa, el capital propio es igual al capital total tangible.

3.7. INDICADORES TÉCNICO-ECONÓMICOS DE LA EMPRESA.

Los principales indicadores utilizados son los siguientes:

3.7.1. Indicadores de combinación de recursos.

1. Unidades Animal Bovina por cada 100 Hectáreas de Pastos.
2. Vacas por cada 100 Hectáreas de Pastos.
3. Unidades Animal Bovina por Equivalente Hombre.
4. Vacas por Equivalente Hombre.
5. Hectáreas por Equivalentes Hombre.
6. Capital Total Tangible por Hectárea.

7. Capital Total Tangible por Vaca.

8. Capital Total Tangible por Unidad Animal Bovina.

NOTA: La unidad animal bovina es una unidad standard utilizada en la administración rural, que toma como base la cantidad de alimentos que consume un animal. Una vaca equivale a 1 U.A. A los demás animales se les da el valor que corresponda según su comparación con la vaca. El equivalente hombre es la medida de referencia equivalente a un trabajador fijo en la unidad de producción durante un año o al pago de 300 jornadas de trabajo eventual.

3.7.2. Indicadores de productividad.

1. Litros de leche anual por hectárea.
2. Litros de leche anual por vaca.
3. Litros de leche anual por equivalente hombre.
4. Litros de leche anual por cada 1.000 Bs. de capital.
5. Kilogramos de carne en pie anual por hectárea.
6. Kilogramos de carne en pie anual por vaca.
7. Kilogramos de carne en pie anual por equivalente hombre.
8. Kilogramos de carne en pie anual por cada 1.000 Bs. de capital.
9. Valor de la producción anual por hectárea.
10. Valor de la producción anual por vaca.
11. Valor de la producción anual por equivalente hombre.
12. Valor de la producción anual por cada 1.000 Bs. de capital.
13. Producto bruto anual por hectárea.
14. Producto bruto anual por vaca.
15. Producto bruto anual por equivalente hombre.
16. Producto bruto anual por cada 1.000 Bs. de capital.

3.7.3. Indicadores de costos

1. Costo del litro de leche.
2. Costo del kilogramo de carne en pie.
3. Costos totales anuales por hectárea.
4. Costos totales anuales por vaca.
5. Costos totales anuales por equivalente hombre.
6. Porcentaje de los insumos en los costos totales.
7. Porcentaje de las depreciaciones en los costos totales.
8. Porcentaje de los salarios en los costos totales.
9. Porcentaje de los costos totales en el valor de la Producción bruta.

3.7.4. Indicadores de ganancia neta.

1. Ganancia neta anual por hectárea.

2. Ganancia neta anual por vaca.
3. Ganancia neta anual por cada 1.000 Bs. de capital,
4. Porcentaje de ganancia neta sobre el valor de la producción.
5. Ganancia neta por litro de leche.
6. Ganancia neta por Kg. de carne en pie.

NOTA: En el presente trabajo se considera que los términos finca, unidad de producción y explotación agropecuaria son sinónimos de empresa agropecuaria.

3.8. COMPARACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO CON LOS QUE PRESENTAN LAS MEJORES EMPRESAS DE LA ZONA.

Los indicadores técnico-económicos por si solos no dan una idea de la situación en que se encuentra una empresa agropecuaria desde el punto de vista de la combinación de sus recursos y de los resultados económicos que presenta. Para ello es necesario tener un patrón de referencia, es decir cuales son los indicadores óptimos para la zona en que se ubica la empresa agropecuaria que se está analizando. En nuestro país, generalmente estos indicadores óptimos no existen porque no hay organismos que se encarguen de hacer secuencialmente en el tiempo y en el espacio, los estudios correspondientes. De tal manera, que para analizar los indicadores técnico-económicos de una empresa agropecuaria, hay que tomar los indicadores que presentan las mejores explotaciones (de acuerdo al índice de rentabilidad o la ganancia neta por hectárea) en estudios realizados por organismos de investigación (UCPC-LUZ, entre ellos) y en la opinión de técnicos agropecuarios que laboran en la región. Los indicadores que presentan las mejores explotaciones de la zona, si bien no son los indicadores óptimos, representan una potencialidad real que se puede alcanzar porque ya existe la experiencia de como lograrlo. Se debe tener cuidado de que los indicadores que se comparan deben coincidir en el tiempo (de fechas no muy distantes para evitar los problemas que presentan los cambios de precios y de estructuras de la producción), en el espacio por la influencia que ejercen los ecosistemas agrícolas en los resultados técnico-económicos, y en el sistema de producción utilizado.

Una vez determinados los indicadores de la empresa agropecuaria analizada y comparados con los explotaciones mejores de la zona, se plantea la interrogante de cuales son los indicadores económicos que definen

una buena gestión empresarial. Existen muchos indicadores que reflejan esta interrogante, pero generalmente se toma el índice de rentabilidad y la ganancia neta por hectárea. Si se trata de empresas pecuarias, se puede tomar también la ganancia neta por animal (vaca por ejemplo). Al comparar estos indicadores se determina la situación de la empresa analizada con respecto a las mejores explotaciones de su región.

3.9. DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.

Al comparar los diferentes indicadores técnico-económicos de la empresa agropecuaria analizada con los que presentan las mejores explotaciones de la zona, se pueden determinar las debilidades y fortalezas de ella. Las debilidades serán aquellas áreas donde sus indicadores sean desfavorables al comportamiento de las que sirven de patrón de comparación y las fortalezas donde esté en mejor situación.

IV. EJEMPLO DE UN ESTUDIO DE CASO DE UNA FINCA DE DOBLE PROPÓSITO

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Nombre de la explotación : x

Nombre del propietario: x

Situación: Geográfica: Sector x - Municipio

Colón - Edo. Zulia.

Tiempo que lleva establecida: 30 años

Conformación Topográfica: Plana

Estado de las vías: Buenas condiciones

Superficie de la Explotación: 227 Hectáreas.

Qué produce la Empresa: Leche y Carne.

Para quién produce: La Leche la vende a INDULAC y los animales en pie a intermediarios a puerta de corral.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

La finca produce leche y carne con animales de doble propósito a pastoreo, utilizando pastos guinea, tanner y alemán a secano en potreros, con 2 días de utilización y 30 días de descanso. Suplementa con sales minerales a todo el rebaño. Ordeño a mano con becerro, 2 veces al día. Monta libre. Plan de vacunación completo. Vende los machos al alcanzar el peso de novillo. Realiza las prácticas de descorne y castración. No fertiliza los pastos.

4.3. CUANTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

4.3.1. Recursos naturales:

Precipitación Promedio Anual: 1500 mm.

Temperatura Media Anual: 27 °C.

Humedad Relativa: 81%

Evaporación Media Anual: 1.431 mm.

Radiación Solar Máxima: 412 cal/cm/día en septiembre.

Velocidad media de los vientos: 4.6 Km/Hora.

Tipo de Suelos: Aluviales

Disponibilidad de agua: abundante en el subsuelo.

4.3.2. Recursos humanos

La finca cuenta con 1 encargado, 3 ordeñadores, 1 becerrero, 2 macheteros, 1 operador de máquina, 1 chofer y 1 obrero para trabajos de limpieza.

4.3.3. Recursos de capital:

Tierra: 227 Has.

Pastos: 225 Has de la cuales 180 has son de guinea, 35 has de tanner y 10 has de alemán.

Semovientes: 9 Toros mestizos, 123 vacas, 30 novillas, 70 mautas, 45 mautes, 67 becerros y 25 novillos para un total de 369 cabezas.

Maquinarias y Equipos: 1 Tractor Ford 7610, 1 Rolo de 1 Cuerpo, 1 Rotativa de levante hidráulico, 1 rastra de tiro de 12 discos, un arado de 3 discos, 1 tanque de leche de 2.000 litros, 3 bombas eléctricas de 1/2" y una camioneta Ford de 6 cilindros.

Edificaciones e Instalaciones: 304 mts de viviendas, 1955 mts de vaquerías, 224,6 mts. de cerca de corrales, 13,65 Km de cercas de alambre púas, 4 comederos, 4 bebederos, 1 salero, 3 pozos perforados de 22 metros

promedio de profundidad, embarcadero, manga, cuarto de leche y acometida eléctrica de 2 Km.

4.4. VALORACIÓN DEL CAPITAL

Cuadro I. Capital de la finca

	BOLÍVARES	%
Tierras	47.670.000	49.53
Pastos	12.033.145	12.50
Edif. e Inst.	10.364.046	10.77
Semovientes	22.281.200	23.71
Máq. y Equipos	3.361.514	3.49
Cap. Total Tangible	96.249.905	100

4.5. INGRESOS Y COSTOS DE LA EMPRESA

4.5.1. Valor de la producción

Leche: 135.050 Litros. a Bs. 42 c/u Bs. 5.672.100

Carne: 23.050 Kg. de carne Bs. 3.131.350

Total Valor de la Producción Bs. 8.803.450

4.5.2. Costos

Cuadro II. Costos

RUBROS DE COSTOS	Bs.	%
INS. Y SERV.		
Sales Minerales	12.000	0.20
Medicina Veterinaria.	778.807	13.35
Comb. y Lubric.	227.029	3.89
Mant. de Potreros	175.000	3.00
Rep. y Repuestos	400.000	6.86
Energía Eléctrica	68.400	1.17
Total Insumos	1.661.236	28.47
DEPRECIACIONES		
Dep. Máq. y Equipos.	1.227.340	21.04
Dep. Edif. e Inst.	860.073	14.74
Total Depreciaciones.	2.087.413	35.78
SUELD. Y SALAR.		
PERS. OBRERO	1.185.600	20.32
PERS. TÉCNICO	900.000	15.43
Total Sueldo y Salarios.	2.085.600	35.75
INTERESES		
Intereses Pagados	-0-	-
(No tiene deudas)	-	-
TOTAL DE INTERES.	0	0
COSTOS TOTALES	5.834.249	100

4.6. LA GANANCIA NETA Y EL ÍNDICE DE RENTABILIDAD.

Ganancia Neta = Valor de la producción - costos totales:
 $8.803.450 - 5.834.249 = 2.969.201$ Bs.

Índice de Rentabilidad =

$$\frac{\text{Ganan. Neta} \times 100}{\text{Cap. Total T.}} = \frac{2.962.201 \times 100}{96.249.905} = 3.08\%$$

4.7. RESUMEN DE DATOS

Cuadro III. Datos de la finca

CONCEPTO	CANT.	UNID.
Super. utiliz. en Ganad.	227	has
Superficie de Forrajes	225	has
Unidades. Animal Bovina	269.6	u.a.b.
Vacas Totales	123	cabezas
Becerras	67	cabezas
Toros	9	cabezas
Equivalentes hombres	11	e.h
Capital Total Tangible	96.249.905	Bs.
Litros de leche Anual	135.050	litros
Carne en pie anual	23.070	Kg.
Valor de la Produc. Bruta	8.803.450	Bs.
Valor de produc. de leche	5.672.100	Bs.
Valor de produc. de Carne	3.131.350	Bs.
Producto Bruto	7.142.214	Bs.
Costos Totales	5.834.249	Bs.
Insumos	1.661.236	Bs.
Salarios	2.085.600	Bs.
Depreciaciones	2.087.413	Bs.
Ganancia Neta	2.969.201	Bs.
Índice de Rentabilidad	3.08	%

4.8. COMPARACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA FINCA OBJETO DE ESTUDIO CON LOS MEJORES DE LA ZONA.

Cuadro IV. Comparación de indicadores

Indicadores técnico económicos	Unid.	Finca en estudio	Mejores fincas de la zona
INDIC. DE COMB. DE REC.			
U.A.B./100 Has.	U.A.B	120	179
Vacas/100 Has.	Vacas	54	105
U.A.B./E.H.	U.A.B	24	22
Vacas/E.H	Vacas	11	13
C.T.T./HA..	Bs.	424.008	492.693
C.T.T./Vaca.	Bs.	782.519	470.662
C.T.T./U.A.B.	Bs.	357.010	278.464
Becerros/Vacas	%	54	75
INDICAD. DE PRODUCTI.			
Lts./HA/Año	Lts.	600	1888
Lts./Vaca/Año	Lts.	1098	1778
Lts./EH/Año	Lts.	12.277	22.979
Lts./1000 Bs. C.T.T/Año	Lts.	1.41	3.83
Kgs./HA/Año.	Kgs.	102	140
Kgs./Vaca/Año	Kgs.	187	132
Kgs./E.H/Año	Kgs.	2097	1.706
Kgs./100 Bs. C.T.T/Año	Kgs.	0.24	0.28
V.P.B./HA	Bs.	38.782	93.754
V.P.B./Vaca	Bs.	71.572	89.562
V.P.B./E.H	Bs.	800.314	1.157.593
V.P.B./1.000 Bs. C.T.T.	Bs.	91	190
P.B./HA	Bs.	31.463	82.796
P.B./Vaca.	Bs.	58.067	79.094
P.B./E.H.	Bs.	649.292	1.022.297
P.B./c/Bs. 1.000 de C.T.T.	Bs.	74	168
Indicadores de Costos			
Costo del Litro de Leche	Bs.	27.83	13.09
Costo del Kg. de Carne en pie	Bs.	89,95	41.12
Costos Totales/HA/AÑO	Bs.	25.701	32.357
Costo Total/VACA/AÑO	Bs.	47.433	30.910
Insumos/Costo Total	%	28,5	33,9
Deprec/Costo/Total	%	35,8	24,1
Sueldos y Salarios/Costo Total	%	35,7	42,0
Costo Total/V.P.B.	%	66,3	34,5
INDICAD. DE GANANCIA NETA Y RENTABILIDAD			
Indice de Rentabilidad	%	3,08	12,46
Gan. Neta Anual x Hectárea	Bs.	13.080	61.397
Gan. Neta Anual x Vaca	Bs.	24.140	58.652
Gan. Neta Anual x c/1.000 Bs.	Bs.	31	124,6
Gan. Neta x Litro de Leche	Bs.	14,17	26,63
Gan. Neta x Kg de carne de pie	Bs.	45,78	85,69
Porc. de Gan. sobre los Ing.	%	33,7	65,5

(1) Indicadores de las 10 mejores fincas de acuerdo a la ganancia neta por hectárea de la zona Sur del Lago de una muestra de 40 Fincas encuestadas en Diciembre de 1994 por la Unidad Coordinadora de Proyectos Conjuntos de la Universidad del Zulia. Trabajo en proceso de revisión.

U.A.B.= Unidad Animal Bovina.

HAS.= Hectáreas.

E.H.= Equivalente Hombre.

C.T.T.= Capital Total Tangible.

LTS = Litros de Leche.

Kgs = Kilogramos de Carne en pie.

V.P.B = Valor de la Producción Bruta.

P.B. = Producto Bruto o Valor Agregado Bruto.

4.9. DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA EMPRESA ANALIZADA.

Cuadro V. Debilidades y fortalezas

Indicadores técnico económicos	Unid.	Finca en estudio	Mejores fincas de la zona
DEBILIDADES			
U.A.B./100 Has.	U.A.B	120	179
Vacas/100 Has.	Vacas	54	105
Becerros/Vacas	%	54	75
Litros de Leche por Ha.	Litros	600	1.888
Litros de Leche x Vaca	Litros	1098	1.778
Litros de Leche x E.H.	Litros	12.277	22.979
Kgs. de Carne por Ha.	Kgs.	102	140
C.T.T./Vaca.	Bs.	782.519	470.662
C.T.T./U.A.B.	Bs.	357.010	278.464
V.P.B/Vaca	Bs.	71.572	89.512
V.P.B./Ha.	Bs.	38.782	93.754
Costo de Litro de Leche	Bs.	27.83	13.09
Costos Totales/Vaca	Bs.	47.433	30.910
Ganancia Neta/Ha.	%	13.080	61.397
Ganancia Neta/Vaca	%	24.140	58.652
Ganan. Neta/Lt. de leche	%	14.17	26.63
Rentabilidad	%		3.08
Gan.Neta/V.P.B.		%	33,7
FORTALEZAS			
Kgs. de Carne por Vaca	Kgs.	187	132
Kgs. de Carne por E.H.	Kgs.	2097	1706

Al comparar los indicadores de la finca objeto de estudio con los indicadores que presentan las mejores fincas de la zona de acuerdo a la ganancia neta por hectárea, se determinan las debilidades y fortalezas que presenta esa unidad de producción con respecto a su manejo productivo. En esa comparación se puede observar que la mayoría de sus indicadores están en desventaja con respecto a los que presentan las mejores fincas de la zona. Su debilidad principal está en la mala combinación de sus recursos porque las relaciones entre el capital, has de pastos, vacas y mano de obra son casi todas desfavorables a la finca y como consecuencia de esto, la mayor parte de sus indicadores económicos también son bajos. Solo con mejorar la carga de vacas por cada 100 has. de pastos, los litros de leche por vaca y la eficiencia reproductiva del rebaño, bastarían para mejorar sustancialmente los resultados económicos de esta explotación. Como fortalezas solo presenta los indicadores de Kgs. de carne por vaca y por equivalente hombre, debido a que lleva los machos hasta el peso de novillos, lo cual aumenta la producción de carne pero la baja carga animal de la finca no permite que supere la producción de carne por hectárea de las mejores fincas de la zona. Otra de sus fortalezas es la ubicación de esta explotación, porque tiene un potencial muy grande si se saben aprovechar bien su recursos.

V. CONSIDERACIONES FINALES.

Al analizar el ejemplo del estudio de caso presentado, se pudo detectar las debilidades que presenta la empresa estudiada, lo cual denota la importancia que tiene el diagnóstico técnico-económico como fuente de información para que la gerencia pueda tomar las decisiones que conlleven a corregir esas deficiencias de la empresa.

Sin embargo, hay que hacer notar que el Diagnóstico Técnico-Económico solo detecta las áreas donde están los problemas y corresponde a la gerencia seleccionar los procesos técnicos y administrativos más adecuados para llevar a la empresa a una situación donde obtengan mejores resultados económicos. Una limitante que tiene el Diagnóstico es la de que generalmente no existen indicadores que sirvan como patrón de comparación, por lo cual la gerencia no sabe en que situación se encuentra su empresa. De allí la necesidad de que las organizaciones de productores, realicen permanentemente esos estudios por regiones, con el asesoramiento del

Estado y las Universidades, de manera que se disponga de los indicadores que presentan las mejores fincas para que los productores puedan gerenciar mejor sus explotaciones.

VI. LITERATURA CITADA

1. BARNAND. C.S, NIX J.S. **Planeamiento y Control Agropecuario**. Argentina, Editorial El Ateneo, Mayo 1984, 527 págs.
2. CORDONNIER P., CARLES, MARSAL. **Economía de la Empresa Agraria**. Madrid, Ediciones Mundi Prensa, 1973, 506 págs.
3. CHOMBART DE LAUWE J. **Moderna Gestión de las Explotaciones Agrícolas**. Versión Española de Fernando Ruiz García. Madrid. Ediciones Mundi Prensa 1965, 545 págs.
4. FERNÁNDEZ, Nelson. **Actualización y comparación del Diagnóstico Técnico Económico de Fincas Bovinas Lecheras del Municipio Rosario, Distrito Perijá, Edo Zulia Años 1976-1985**. U.C.P.C. Universidad del Zulia, Maracaibo, Septiembre 1987, 138 págs.
5. GUERRA, Guillermo. **Manual de Administración de Empresas Agropecuarias**. San José, Costa Rica, I.T. C.A. 1977, 352 págs.
6. NORMAN L. y R. COOTE **The Farm Business**. Longman 1971. 318 págs.