

# METAS DEL PRODUCTOR GANADERO

Universidad de Nebraska. 2005. Instituto de Agricultura y Recursos Naturales de la Universidad de Nebraska.  
Traducción y envío: Med. Vet. Alfredo Del Olmo. [alfredo63@vipowernet.net](mailto:alfredo63@vipowernet.net)  
[www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar)

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

## INTRODUCCIÓN

Imaginen que están en un avión que recién despegó de Honolulu en un vuelo sin escalas al continente, ¿que pensarías si este aviso sale por los parlantes?

“Sras y Sres. soy el capitán, en este momento vamos cruzando el Océano Pacífico y si todo sale bien deberíamos ver tierra bajo nuestro, si eso ocurre, buscaremos una ciudad con aeropuerto, así podemos parar y cargar nafta y así después podemos seguir con este viaje. Mientras tanto, relax, disfruten del vuelo, que tenemos viento a favor y pronto podremos viajar a más de 880 Km./hora”....

Les gustaría estar en ese avión? Estarías tranquilo de llegar sano y salvo o en horario? Entienden la ventaja de ir a más de 880 Km/hora sin conocer el destino donde bajar ?

Un piloto exitoso debe conocer el destino, ruta a seguir, tiempo de llegada, ...para hacer aun más eficiente el manejo de vuestro campo o sistema de producción deberían ser como este piloto, deberíamos saber donde vamos? Que hacemos para llegar o lograrlo y cuando debería pasar? Toda esta información saldrá de las metas que ustedes puedan fijar para su campo.

Si ustedes no han identificado las metas o las tienen y no saben como alcanzarlas..ustedes no están solos, no son los únicos, muchos productores tienen esperanzas de un futuro mejor, pero pocos fijan metas describiendo el futuro que quieren y describiendo que hacer para lograrlo. Para ser un buen patrón o jefe tienen que identificar sus metas y luego realizar un plan para llegar a ellas.

Si ustedes y vuestra familia, son como la mayoría de la gente que se deben haber preguntado en algún momento de la vida....

- ◆ Que es lo que realmente quiero en la vida?
- ◆ Que puedo hacer para que mi trabajo sea más productivo?
- ◆ Que es lo que queremos alcanzar en tiempo, esfuerzo, \$ dinero \$, conocimiento y preparación?
- ◆ Cuando eso sucederá ?
- ◆ Que podemos hacer cuando cosas realmente importantes entran en conflicto?
- ◆ Como podemos resolver esos conflictos inevitables.?

Todas estas preguntas fundamentales de la vida no se responden fácilmente, son preguntas sobre nuestras metas, involucrando nuestros sueños, esperanzas, ambiciones personales y de nuestra familia.

Las METAS es un aspecto muy personal de la vida, las metas familiares y las metas de tu campo pueden ser similares a las que tienen otros junto a ustedes. Vuestras METAS serán únicas de ustedes y vuestra familia, tus metas reflejarán tus valores y creencias, los recursos con los que cuentan, las oportunidades y limitaciones que ustedes enfrentarán.

Estas Metas personales, familiares o de negocios las identificamos como Aspiraciones para el futuro

Ustedes se preguntarán por que no empezamos a concentrarnos en estas metas y prioridades? Y esto es porque los individuos y las familias quieren alcanzar las metas que ellos esperan obtener en la vida y para esto debemos saber Que? Cuando? y Como?.

En sentido práctico las metas son compromiso, de cosas que queremos hacer .Las oportunidades entremezcladas compiten y entran en conflicto unas con otras. Las metas las realizaremos poniendo prioridades a largo plazo y a decisiones tomadas en el día a día

Las metas son importantes porque proveen las bases para la toma de decisiones en nuestra familia o empresa. También es importante darse cuenta que las Metas (prioridades planes de trabajo) no son finales y son móviles, o sea que pueden cambiar, por ejemplo por la variación en precios del Mercado, familiares se van, muerte, divorcios, etc., cuando ni te das cuenta estas trabajando bajo circunstancias diferentes. Los recursos físicos, humanos, financieros que pensamos usar para lograr estas metas pueden diferir o cambiar a medida que realizamos nuestro plan de acción, incluso algunas metas nunca se pueden cumplir en la vida. Nuevas metas aparecerán y las prioridades cambiarán. Estos cambios de planes, son importantes y es importante identificarlos, esto renueva y mejora tu capacidad de administrar. Tener bien definido el conjunto de metas es el aspecto más importante de cualquier negocio. Recuerden el dicho que dice **“sin no sabes donde vas, no importa realmente que ruta sigas para llegar”**

## PRIMER PASO

Lo primero es agrupar en el campo las personas involucradas (esposa, hijos, familiares, administradores, socios, etc.) esto se hará con la primer reunión y el objetivo es establecer las metas del campo a largo plazo.

Incluso esto puede ser formulado unipersonalmente y tener en cuenta que es necesario tomarse el tiempo necesario para pensar en esto. Muchas veces este tiempo es demasiado largo o nunca fluyen esas metas y necesitas ayuda o consejos, cada uno, en esta reunión debe sentir y tener la libertad de expresar realmente cuales son sus metas y así esperar que todos logren un consenso, el cual debe ser del 100 % para asegurarse que todos tiran en la misma dirección. Para que un equipo sea efectivo tiene que estar unido y seguir la misma dirección. Esto es lo contrario a una guerra de familias o competencia entre campos .

En orden para que estas tareas o compromisos sean considerados “metas” deben contener 2 partes:

1.- Cantidad y /o calidad y

2.- tiempo o fecha para concretar esa cantidad o calidad de compromisos.

Por supuesto que deben ser orientados en un tiempo futuro 2, 5 o 10 años por ejemplo, tienen que ser bien específicos y medibles. Por ejemplo queremos reducir una deuda de \$ 20.000 o aumentar el precio final de los toros en \$ 500, etc.

Estas Metas deben ser razonables y reales de lograr sino de otra forma se encontrarán frustrados.

Muchas veces la primera reacción es decir, solo quiero llevar comida a la mesa cada día, pagar a mis hijos una carrera universitaria e invertir en mi jubilación. Bueno, yo creo que bebería haber algo mas en la vida que esperar. Si bien esas metas son básicas y necesarias necesitamos tener metas que nos comprometan y que nos desafíen. Todos queremos experimentar un poco de triunfo aunque sea para nosotros mismos. Propongamos un auto desafío, algunas metas realizables y después no tengamos miedo en autofelicitarlos, esto nos dará mucho empuje y entusiasmo en el futuro y en el vivir día a día. El que trata, que siga haciéndolo y el que no, que lo trate, les aseguro que les gustara.

Recuerden que tal vez no será posible en el primer intento lograr todo, metas, consenso, etc. Al fin de cabo es la primera vez y no todos sabrán con claridad realmente cual es el destino de un determinado campo o sistema de producción. Hay que hacer lo mejor posible y dar lo mejor de uno y siempre pensar que en unas pocas semanas tendremos la oportunidad de rever estas metas, re-confirmarlas o modificarlas si es necesario no olvidarse que el medio cambia y vuestros recursos pueden cambiar también.

Una vez que las metas se han fijado , se deben compartir con la fuerza de trabajo (mano de obra) que ayudara a realizar las tareas.(las cosas salen mejor cuando todos conocen la dirección que lleva la actividad).

## INVENTARIO Y RECURSOS DISPONIBLES PARA LA REALIZACIÓN DE METAS

Después de tener algunas metas en la cabeza se encontrarán con el conflicto de como lograr esas metas? Que procedimientos y que cosas o recursos puedo utilizar. Por lo tanto el próximo paso a seguir es realizar un inventario de recursos disponibles, tema de una segunda reunión, y como ayuda memoria u organizador pueden utilizar la siguiente lista:

- 1.- **Recurso básico:** Propiedad (propia o alquilada), cantidad de pasturas, calidad de pasturas, fertilidad del suelo, topografía del lugar, características, agua, lagunas, ríos, etc. cosas únicas, lugares históricos, vida salvaje, actividades recreacionales, etc.
- 2.- **Inventario Físico:** Edificios, instalaciones, mejoras, “metales pesados” (llamamos así a maquinaria que estén en desuso por años y conviene tomar una determinación que hacer para convertirlas en \$ o basura.
- 3.- **Recurso Animal:** Inventariar animales, edad, sexo, raza, incluir la mayor cantidad de datos, numero de reposición, tiempo de servicio, tiempo de parición, peso al destete, maniobras genéticas, criterio de selección, etc.
- 4.- **Inventario Financiero:** Efectivo disponible en la mano, deudas, compromisos por cobrar, en otras palabras tener clara cual es la situación financiera en particular.
- 5.- **Recurso Forrajero:** Pasturas disponibles, naturales, implantadas alimentos diferidos (rollos, ensilaje, etc.).
- 6.- **Personal o recurso humano:** Esto es lo mas importante en esta lista a inventariar, aclarar las habilidades personales de cada individuo, (incluyendo hobbies y gustos personales). Incluir acá lista de profesionales y gente contratada para ayudar en los proyectos (contadores, abogados, veterinarios, ingenieros, etc.)

Muchas veces es muy bueno tener una opinión externa en el análisis de este inventario, seguramente tendrán otro punto de vista y seguramente serán los encargados de hacer las preguntas tontas que nunca a nadie de la familia se le ocurre. pero a la larga creo positivamente que ayudaran en el resultado final, seguramente alguien de afuera puede conocer de un buen negocio que nadie en la familia conoce.

Cuando todos tienen en una mano una copia de este inventario debe poner en la otra mano la lista de metas y objetivos formulados para el campo o Sistemas de producción.

## FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

### PLAN DE ACCIÓN , MÉTODOS O TÁCTICAS USADAS PARA ALCANZAR LAS METAS PROPUESTAS

Los objetivos requieren de un análisis detallado, son la táctica utilizada para llegar a las metas (si tu meta es tener mucho dinero, puedo aconsejarte que vendas todo lo que tienes y que el dinero dé intereses). Los objetivos tienen que ser más específicos en su naturaleza, poder planear una progresión, establecer pasos a seguir, esta es la única forma de conseguir lo planeado.

### EMPRESA ALTERNATIVA

Algunas veces será necesario que se olviden de lo que están haciendo, todo lo referente a la operación agropecuaria en la que están inmersos, es como hacer un ejercicio mental y dejar tu imaginación libre en tiempos actuales puede ser muy bueno tener en el equipo algún soñador, que viene con ideas alocadas y nunca pensadas por nosotros (que normalmente venimos arrastrando una tradición de años y años).

Si tus metas no incluyen criar vacas o animales de granja o actividades agrícola-ganaderas deberías buscar en actividades recreativas como turismo, cabalgatas, pesca, caza, hotelera, etc., recomiendo consultar empresas de turismo. Hoy en día se gasta mucho dinero en turismo y recreación.

Han pensado alguna vez en criar ovejas, cabras, llamas, avestruces o búfalos ..o convertir vuestra operación comercial en una parte dedicada a juegos o deporte o recreación. Si una de las metas es ganar \$ con la crianza de animales, deberíamos considerar varios animales disponibles.

### OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN (PRODUCTION TARGETS)

Es la cantidad que necesitamos producir para hacer nuestro sistema rentable y cuando estos objetivos los interrelacionamos con nuestras metas es cuando estamos en presencia de un análisis empresarial.

Cada objetivo de producción debe asignarse a cada meta. Así luego podrán comparar los objetivos de producción de cría (numero de terneros/hectárea) con los objetivos de producción de invernada (Kg de carne / hectárea) y así poder identificar cuales y por que son las actividades más rentables.

### OBJETIVOS DE PERFORMANCE ( PERFORMANCE TARGETS )

Esto vendría a reflejar “Que esperamos del animal?”. Por ejemplo: GPV ganancia de peso vivo, o ganancia diaria. Estos objetivos están muy relacionados con los anteriores (objetivos de producción). Para muchos economistas actuales, la tierra es considerada como unidad de medida y la performance individual y/o del rodeo se considera una importante herramienta de medición (Esto no se cumple en casos donde se alquila campo a un precio fijado unidades de medida en base animal (% de terneros producidos o Kg producidos por hectárea),

### HORARIO DE REUNIONES

Parece que hay mucho para hablar de esto, y es así? hay que hablarlo, es la forma de aclararlo, por lo tanto deben ‘hablar’ y no dejarlo de hacerlo (Vean como las grandes Corporaciones reúnen a los managers con que frecuencia? Creo que una reunión anual para hablar de Metas (estrategias), otra reunión Mensual (tácticas, objetivos de producción ) y Semanal para hablar de performance y novedades.

Esto debe cumplirse. Todo individuo quiere saber que hacer y que esperar de lo que hace. No olvidarse que dar o tener responsabilidad es la forma de crecer y madurar ‘las metas’.

#### Resumiendo:

- A.- Fijar metas
- B.- Definir Inventario
- C.- Formular objetivos específicos
- D.- Análisis Empresarial ( estimar la producción de cada objetivo)
- E.- Mantener la comunicación

### ORGANIZACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y TIEMPO INVERTIDO

Hay numerosas formas de organizar la empresa del campo como lo hay en cualquier negocio pero solo hay una condición que todos comparten y es ‘El tiempo y esfuerzo’ que uno emplea en producir la mínima cantidad de producción, llamamos a esto la regla ‘20 %-80 %’ (20 % de esfuerzo produce 80% de producción).

Un campo o una empresa, para ser exitosa debe identificar estos aspectos porque una vez logrado esto quedara tiempo (80 %) para invertir en incrementar índices. Esas actividades que requieren mucho esfuerzo y producen poco deben ser identificadas.

Con tal que la operación marche sobre ruedas y sin sobresaltos estamos en la dirección correcta.

## IDENTIFICAR Y PRIORIZAR LOS TRABAJOS IMPORTANTES

Una forma de identificarlos es por su tamaño, si se hace un análisis y averiguamos cuanto nos cuesta y cuanto ganamos.

Para el caso de trabajos o actividades pequeñas podemos usar el criterio de preguntarnos si hoy no trabajo o esta semana no lo hago, cuanto me cuesta? Si lo hago, cuanto dinero ganare? Y así podremos categorizar los trabajos en “prioridad A” aquellos mas importantes, “prioridad B” y “prioridad C” aquellos menos importantes. Si nos encontramos que tenemos un gran numero de trabajos prioridad C entonces tratemos de representarnos la regla del 80-20.

En un campo tradicional una vez fijadas las metas u objetivos estas actividades será muy fácil identificarlas.

## DIVERSIFICACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

La mayoría de los productores entienden que su mayor responsabilidad es producir lo máximo en su sistema agropecuario. Tomamos desde la perspectiva que son administradores de capital (capital = tierra). La diversificación es una herramienta mas que disponemos para maximizar los ingresos.

Algunas diversificaciones requieren principalmente de superficie de tierra (agricultura o ganadería), pero otras como la recreación, turismo, deporte pueden relacionarse en perfecta armonía.

Si nos fijamos metas basadas en nuestro capital y que el objetivo es ganancia de \$, las posibles diversificaciones deben ser una prioridad a analizar.

Es importante identificar como estas diferentes actividades van calzando en el campo o sistema agropecuario. Limitantes a considerar pueden ser agua, instalaciones, marketing, administración, capital. Normalmente, para muchos hay una relación directa entre la rentabilidad y la cantidad de capital o tiempo de administración invertida.

La ‘recreación’ es una actividad que despierta mucho interés entre los productores, y parece ser que es totalmente compatible con la actividad de criar animales o producir cereal.

Los campos pueden proporcionar caminatas por senderos, cabalgatas, ‘fin de semanas c/la naturaleza salvaje’, usar las instalaciones de una estancia, etc. Con un poco de creatividad se pueden crear un sinnúmero de ‘productos’.

Una vez elegida la nueva actividad recreativa, debemos hacernos 3 preguntas :

- 1.- Que producto vamos a ofrecer?. Nombre.
- 2.- Podemos ofrecer ese producto con profesionalismo?
- 3.- Tenemos mercado (rentabilidad?) para este producto?

Si podemos confeccionar estas 3 respuesta, podemos estar frente a una buena oportunidad de ganar \$.

## MANEJANDO PERSONAS

Han escuchado ustedes el dicho? ...que dice.. ‘Este no seria un lugar tan malo si no fuera por la gente que hay en él’.. Muchos productores dirán que los animales, forraje, cereal es mucho mas fácil que manejar que a las personas, muchas veces trabajando con la familia nos encontramos que la cabeza y el corazón tiran en direcciones opuestas y esto puede crear una considerable fricción en la actividad.

Generalmente motivación no es un problema para la cabeza de la familia o quien maneja todo. Porque para que se esta trabajando? Para los hijos? Tal vez ustedes no tengan una lista decente de metas u objetivos claros, pero en el fondo pensarán.. ‘Esto alguna vez será de ellos..!!’

Mientras tanto seguimos trabajando como esclavos para después tratar de entender el por que después de la graduación se van a vivir/trabajar a la ciudad.

Lo que normalmente ocurre es que se quedan con los padres, así pueden recibir la mayor educación posible y de golpe cuando llegan a casa con nueva energía y entusiasmo te plantean que tienes que vender todos los caballos y comprar motos.!!

Debemos enfrentar esta situación claramente, porque no queremos tirar por la borda años de tradición y experiencia en negocios que tal vez no fueron del todo malo o por el contrario son muy buenos, solo por una idea caprichosa o alocada de una mentalidad estudiantil. Pero estas ideas no debemos rechazarlas, simplemente analizarlas y explicar los motivos por los cuales esas ideas no funcionaran, ser paciente, si con el tiempo esa idea se debilita o para, es que no iba a funcionar. Pero puede ocurrir lo contrario.

Es importante explicarle a los hijos que muchos padres mueren pocos años después de que se jubilan.

Pero si alguien quiere realmente que vuestro hijos sean los que continúen con vuestra obra... hay que ponerlos que se encarguen.

Hay que darles responsabilidades y autoridad, muchas veces es bueno que tengan la responsabilidad completa de una determinada actividad, y aunque no estés de acuerdo con actitudes de ellos, hay que confiar que aprenderán de sus propios errores.

La habilidad para administrar no se trasmite genéticamente, se aprende. La educación es un atajo a la experiencia pero todas las actividades son diferentes y muchas veces los libros no tienen la respuesta. Solo se encuentra la respuesta en la experiencia.

Diseñar un contrato, detallando como todo va a suceder, poner tiempo de ejecución, etc. y no tengas miedo en decir que será todo de ellos y cuando se empiecen a cumplir algunas metas y objetivos pasar inmediatamente a incluirlos en el sistema. Pero tu función es la de consultor, guía, pero NO dar ordenes!..

Que pasa con el manejo de empleados? Este es un punto en que todos los productores deben reconocer que no es fácil y que puede ser el aspecto de mayor frustración.

Los japoneses han logrado metas, integrando trabajadores a la empresa. Es un punto muy difícil mantener a gente capaz y creativa en la actividad agrícola-ganadera.

Las personas necesitan una forma de jerarquía en sus necesidades, después de satisfacer el primero. El segundo pasa a ser el importante y así sucesivamente. Podríamos hacer una lista:

- 1.- Del cuerpo (comida, ropa, casa)
- 2.- Seguridad
- 3.- Social
- 4.- Ego (bonos y satisfacciones)
- 5.- Crecimiento

Se han encontrado aspectos negativos y positivos en el análisis de las actividades que desarrolla cada empleado. El dinero es un buen motivador pero una vez logradas las necesidades básicas, no será el dinero quien identifique al buen líder. Hay que estar preparado en dar mas de lo que teníamos pensado, para lograr una mejor performance.

Acá hay algunos consejos o guías para empleadores:

- ◆ Dejar que las personas se pongan sus propios objetivos (con tu aprobación)
- ◆ Usar esos objetivos para medir su performance
- ◆ Mantener siempre abiertas líneas de comunicación (abiertas pero cortas)
- ◆ Asegurarse que el empleado tenga el tiempo de entrenamiento adecuado antes de recibir las responsabilidades
- ◆ Hacer lista de bonos por producción, ser liberal con los bonos. Le pagarías 1 millón a alguien que te hace ganas 2 millones?

No olvidarse que nosotros somos los únicos responsables del éxito o fracaso de nuestra empresa, no te olvides que las botellas se rompen siempre en el cuello y estos están en la parte alta de la botella.

La actitud de los trabajadores es crítica, sean familiares, profesionales contratados o empleados, la actitud es fundamental para el éxito. La baja y mala actitud es mas contagioso que cualquier enfermedad y es económicamente muy perjudicial. Prestar atención si los trabajadores están contentos o no, ese puede ser un gran desafío. Un mal empleado te provoca perdidas cuando viene al trabajo y cuando no. Hay que cuidar de la armonía en el trabajo familiar como cuidamos el forraje que le damos a nuestros animales.

Perder nuestra mejor vaca no nos puede fundir pero perder una esposa o familiar si!!.

Todo esto parece una gran responsabilidad , y si... realmente lo es, nadie dice que este trabajo es fácil, pero no se olviden que para ser exitoso, tienes que tener fe en tus habilidades propias y en las de tu equipo de trabajo.

Henry Ford decía "Todo lo que vos pienses que puedes hacer y todo lo que creas que no puedes hacer, tienes la razón!"

..Mucha suerte y espero que vuestras decisiones sean las adecuadas..!!

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)