

**COLECCIÓN GUÍAS
DE MEJORES PRÁCTICAS**
en sistemas de producción
de leche con base en pasturas

10

**Mi finca, mi
negocio: uso del
flujo de caja para
tomar decisiones
que maximizan
la rentabilidad**

Contenido

¿Qué conceptos clave debo tener en cuenta?	2
El flujo de caja	2
Clasificar los ingresos y los gastos	5
Manos a la obra: el paso a paso para utilizar la herramienta financiera	6
Uso de la información producida en el flujo de caja	19
Manejo de indicadores	20

Estimado ganadero, la finalidad de establecer mejores prácticas en la producción de leche es obtener mayores beneficios y ganar más dinero. Para saber si se está logrando este objetivo, es necesario entender y manejar adecuadamente las finanzas de la finca. Esta área es donde se administran y controlan los recursos financieros (ingresos, gastos, créditos, inversiones, activos etc.) para usar las prácticas que van a garantizar la mayor rentabilidad en la finca, es decir, la mayor producción con los menores costos.



Su gran meta como gerente de la finca es aumentar la producción con los menores costos posibles.

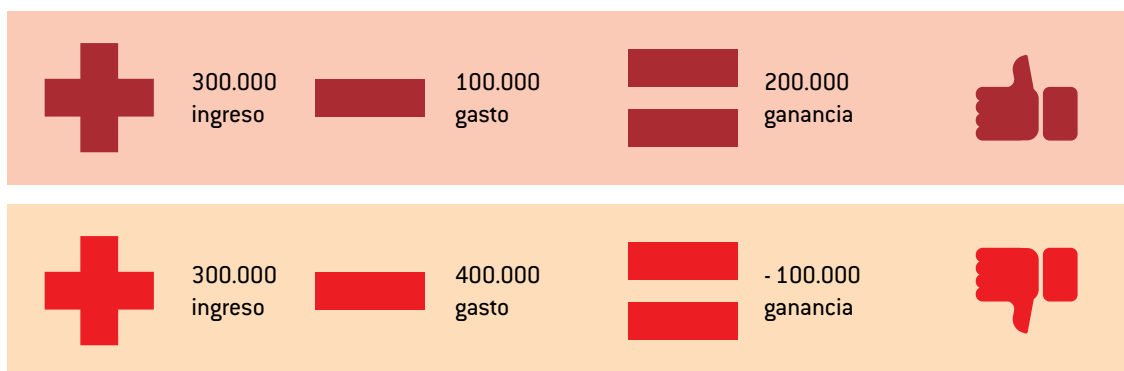
Cuando tiene la posibilidad de analizar el efecto que tienen las decisiones técnicas (establecer una pradera o sólo fertilizar, usar concentrado en verano o preparar silo de pasto) sobre los ingresos, podrá tomar mejores decisiones, y sabrá qué es lo que le aumenta la rentabilidad y lo que afectará los gastos. Con este conocimiento, podrá manejar mejor su empresa.

¿Qué conceptos claves debo tener en cuenta?

Lo que necesita saber para manejar sus finanzas es:

- El ingreso es todo el dinero que entra a la finca por la venta de leche, animales de descarte, venta de silo, otras cosechas de la finca u otros ingresos, como créditos.
- El gasto es todo el dinero que se gasta en la realización del negocio, por ejemplo, la compra de jabones para lavar cantinas o el fertilizante para las praderas.

La ganancia o rentabilidad es el dinero que queda al restarle al ingreso el gasto. La rentabilidad es la relación entre el dinero recibido por el negocio en la finca y las inversiones realizadas para lograrlas. Siempre se busca obtener mayor ganancia con la mayor eficiencia. La rentabilidad está relacionada con el aumento de la productividad de la finca y el control de los gastos. El resultado debería ser positivo, y esto se logra si se tiene un manejo adecuado de la finca.



El flujo de caja

Mensualmente, debe analizar el ingreso y el gasto para saber cuál es su ganancia o rentabilidad. Para esto, utilice una herramienta sencilla llamada flujo de caja.

En el flujo de caja puede organizar toda la información para ver el efecto de sus decisiones e inversiones por mes o por año. La información que obtiene la puede comparar con la de otros períodos u otros ganaderos para identificar en qué actividades puede utilizar el recurso financiero de una manera más eficiente y tomar mejores decisiones.

Los ingresos y gastos se dividen para tener más claridad sobre las áreas donde entra o sale el dinero. Contar con el informe mensual le ayuda a saber si tendrá dinero suficiente para invertir en el desarrollo de la finca, pagar los gastos operativos y las cuotas del crédito (figura 1).

Figura 1. Flujo de caja.

Flujo de caja												Año	
Categoría	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGST	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Venta de leche (a)													
Venta de bovinos (b)													
Otros ingresos de la finca (c)													
Ingresos de la finca [1]													
Salarios (d)													
Ingresos adicionales a los de la finca (e)													
Préstamos recibidos (f)													
Ingresos fuera de la finca [2]													
Ingresos familiares totales [3]													
Alquiler de tierra (g)													
Gastos bovinos (h)													
Gastos praderas (i)													
Mano de obra (j)													
Reparaciones y mantenimientos (k)													
Gastos ganadería [4]													
Créditos (l)													
Gastos cultivos (m)													
Gastos otros animales (n)													
OTROS GASTOS FINCA (o)													
Gastos finca [5]													
Gastos familiares [6]													
Gastos de inversión [7]													
Gastos de finca [8]													
Ganancia familiar [9]													
Impuestos (p)													
Ganancia neta [10]													
Ganancia acumulada [11]													

Clasificar los ingresos y los gastos

Para facilitar el análisis de los ingresos y de los gastos es importante clasificarlos por categoría, es decir, ubicarlos por tipo o área.

En lechería se pueden tener todos los ingresos en una sola categoría, y juntos representarán mucho dinero. Con esta información podría estar satisfecho, pero cuando la clasifica por categorías puede encontrarse que el ingreso fue por la venta de animales y no por la venta de leche. Eso puede ser un problema porque podría estar vendiendo más novillas de reemplazo de las que se necesitan para mantener la población de vacas que se pueden conservar en la finca.

Las categorías útiles para una finca lechera son:

Categoría de los ingresos

Ingresos de la finca

- Venta de leche: dinero que se recibe por vender leche. Esto puede obtenerse mediante la multiplicación de los litros vendidos por el precio de venta.
- Venta de bovinos: dinero que se recibe por la venta de vacas, novillas, terneras, entre otros.
- Otros ingresos de la finca: dinero que se recibe por otras actividades desarrolladas en la finca, que no tienen que ver con la producción de leche. Ejemplos de estos ingresos pueden ser la venta de silo, cuyes, cosecha de papa u otro tipo de cultivos.

Ingresos fuera de la finca

- Salarios: dinero que se recibe por realizar actividades productivas fuera de la finca; por ejemplo, los jornales, el pago por la prestación de servicios, etc.
- Préstamos recibidos: dinero que entra a la finca por los créditos o préstamos bancarios, o de terceros.
- Ingresos adicionales a los de la finca: dinero que entra a la finca que no está incluido en las categorías anteriores. Por ejemplo, herencias o subsidios.

Categorías de gastos

Gastos de ganadería

- Alquiler de tierra: dinero que debe pagar por el arriendo de tierra o pastadas, es decir, el uso de potreros o lotes de un tercero para mi ganadería.
- Gastos bovinos: dinero que utilice en su negocio ganadero para la alimentación, transporte de animales, salud animal, reproducción, equipos de ordeño, maquinaria, equipos y vehículo.
- Gastos praderas: dinero que gaste por el establecimiento o mantenimiento de las praderas en insumos como semillas, fertilizantes y cal.
- Mano de obra: dinero que pague por los servicios profesionales (veterinario, zootecnista, agrónomo, agente extensionista), pago de jornales, visitas técnicas, alquiler de maquinaria y asesorías o consultorías que se realicen en su finca.
- Reparaciones y mantenimientos: dinero que utilice para las reparaciones y mantenimiento de maquinaria, equipos de ordeño, cercas y sistemas suministro de agua para animales.

Gastos finca

- Créditos: dinero utilizado para el pago de la cuota por los créditos o préstamos recibidos.

- Gastos cultivos: dinero que gaste en el establecimiento, mantenimiento, recolección, postcosecha de cultivos como papa, arveja, zanahoria, entre otros cultivos que no sean forrajeros.
- Gastos otros animales: dinero que utilice para el mantenimiento, compra o sanidad de otro tipo de animales diferentes a bovinos, como caballos, bueyes, cuyes, entre otros.
- Otros gastos finca: dinero que gaste en otro tipo de actividades que no están relacionadas en las anteriores categorías. Ejemplo: pago de afiliación a asociaciones.

Impuestos: dinero que debe utilizar para pagar prediales, impuesto de renta u otro tipo.

Gastos familiares: dinero que gaste en la familia, en la compra de mercado, ropa, pago de facturas (agua, luz, teléfono), recreación, viajes, imprevistos de la familia, salud, educación (pensión colegio, transporte) y transporte por desplazamientos.

Gastos de inversión: dinero empleado en la compra de equipos, maquinaria, cercas, etc., que ayude a mejorar la producción de la finca.

Manos a la obra: el paso a paso para utilizar la herramienta financiera

Recoja la información

Lo primero que debe hacer es recoger la información necesaria cada vez que entre y salga dinero de la finca. Para llevar un control sobre esta información, puede apoyarse en los diferentes recibos y facturas que le entregan cuando vende o compra algo. A estos documentos se les llama soportes. Si no le entregan un soporte, puede registrar la información en una libreta o cuaderno, para no olvidar nada al momento del registro. Los soportes de los ingresos pueden ser los recibos que da la asociación cuando ingresan los pagos de la leche, cuando vende animales, silos, u otras cosechas de la finca, y los soportes de los gastos pueden ser los recibos de pago, facturas de supermercado, facturas de servicios, entre otros.

Archive los soportes

Separe por mes todas las facturas y recibos de pago que se realicen, además, diferencie los ingresos y gastos. De cada uno necesita saber: fecha, valor, de qué fue o a qué corresponde. Lo que anote en una libreta también debe tenerlo en cuenta para actualizar el flujo de caja.

El formulario es un 'RECIBO DE CAJA MENOR' con los siguientes campos y anotaciones:

- Fecha:** Se refiere al campo 'CIUDAD Y FECHA'.
- Valor:** Se refiere al campo 'PAGADO A.' que incluye un símbolo de dólar (\$) y el campo 'VALOR (EN LETRAS)'.
- ¿A qué corresponde?:** Se refiere al campo 'POR CONCEPTO DE.' con un ejemplo de texto: 'Compra de fertilizante y cal, esto corresponde a GASTOS DE PRADERAS'.

El formulario también incluye campos para 'CÓDIGO', 'APROBADO', 'FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO' y 'E.S. / N.E.'.



Le recomendamos utilizar una carpeta para archivar esta documentación y dividirla por meses. ¡No olvide archivar la información con cuidado! Si olvida algún recibo, los resultados no van a ser correctos. Aquí empieza el proceso de controlar gastos y tomar buenas decisiones.

Escoja un día al mes, una hora y lugar donde pueda concentrarse para actualizar la herramienta financiera. Es importante realizar esta actividad con regularidad para que no se acumule trabajo y se cometan más errores.

Evite interrupciones cuando esté actualizado la herramienta.

3. Ingresando la información

A) Alternativa manual

1. Empiece organizando los ingresos
 - Coja la carpeta con los documentos archivados, saque primero los recibos de los documentos relacionados con los ingresos o la libreta en la cual anotó la información.

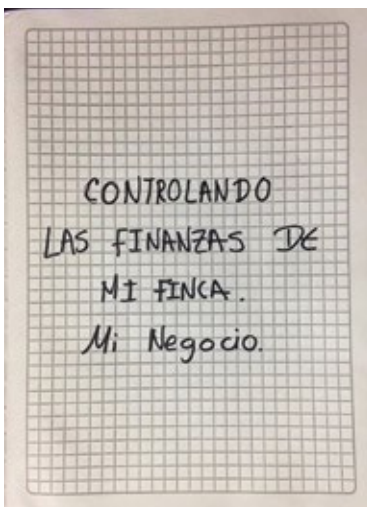
RECIBO DE CAJA MENOR	
No.	
CUIDAD Y FECHA:	28/01/2018
PAGADO A:	Juan Marquez \$ 900.000
POR CONCEPTO DE: Pago por litros de leche recibidos entre el 1º y el 15 de enero	
Litros recibidos: 750, precio por litro: 1200	
VALOR (EN LETRAS): Novecientos mil pesos	
CÓDIGO:	FINA Y SELLO DEL BENEFICIARIO
APROBADO	Juan Marquez
C.E. / N.E.	

RECIBO DE CAJA MENOR	
No.	
CUIDAD Y FECHA:	28/01/2018
PAGADO A:	Juan Marquez \$ 900.000
POR CONCEPTO DE: Pago por un ternero de 2 meses	
VALOR (EN LETRAS): Ochenta mil pesos	
CÓDIGO:	FINA Y SELLO DEL BENEFICIARIO
APROBADO	Juan Marquez
C.E. / N.E.	

- Registre la información

Para llevar un control sobre los ingresos producto de la actividad ganadera, lo invitamos a que adecúe un cuaderno para separar la información de los ingresos en las categorías anteriormente presentadas.

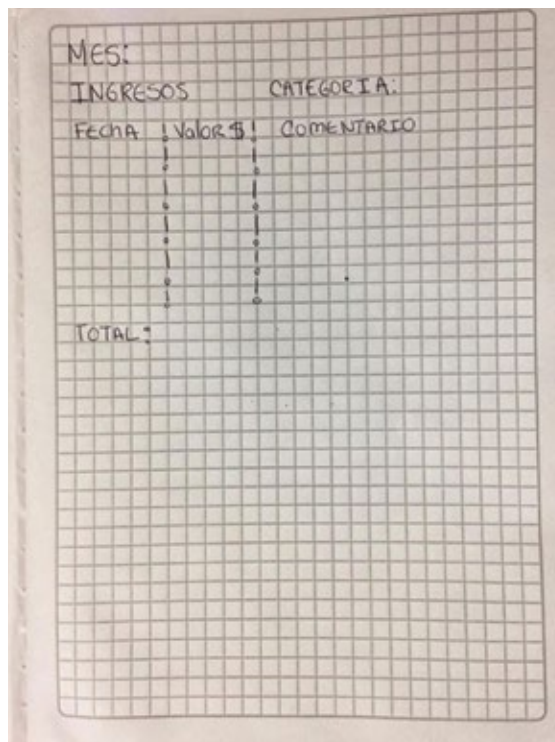
En la carátula o primera hoja del cuaderno escriba “Controlando las finanzas de mi finca, mi negocio”.



- Registre los ingresos

En la siguiente hoja del cuaderno, dibuje un cuadro con tres columnas que indiquen fecha, valor y una casilla para comentarios sobre aclaraciones del ingreso que se está registrando. Puede guiarse del cuadro que se muestra a continuación, para que lleve de forma ordenada la información por categorías de sus ingresos.

Ingresos		Categoría
Fecha	Valor- ¿Cuánto?	Comentario
Total		



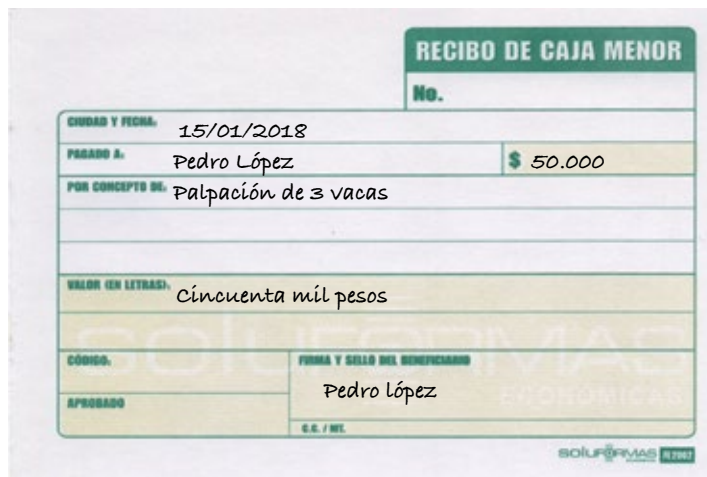
Categoría Ingresos

Ingresos de la finca: venta de leche, venta de bovinos, otros ingresos de la finca.

Ingresos fuera de la finca: salarios, préstamos recibidos, ingresos adicionales a los de la finca.

- Registre los gastos

Identifique los documentos relacionados con los gastos en la carpeta donde archive los documentos.



Después de ello, en el mismo cuaderno utilice un espacio para dibujar un formato para los gastos de acuerdo a cada categoría. Para ello, lo invitamos a que divida las hojas en tres columnas, en las cuales registrará la siguiente información: fecha, valor y un comentario asociado con las diferentes categorías de gastos.

Gastos		Categoría
Fecha	Valor- ¿Cuánto?	Comentario
Total		



Categorías de gastos

- Gastos ganadería: alquiler de tierra, gastos bovinos, gastos praderas, mano de obra, reparaciones y mantenimientos.
- Gastos finca: créditos, gastos cultivos, gastos otros animales.
- Otros gastos de la finca: impuestos, gastos familiares, gastos de inversión.

- Registre en los formatos los gastos correspondientes por categoría y totalice como se muestra en los siguientes ejemplos.

Gastos		Categoría: mano de obra
Fecha	Gastos	
	Valor- ¿Cuánto?	Comentario
15/01/2018	50.000	Palpación de tres vacas.
20/01/2018	20.000	Jornal de trabajador.
Total	70.000	



¡Recuerde identificar con claridad si los soportes corresponden a un ingreso o un gasto!

- Flujo de caja

Al final del cuaderno, es necesario elaborar un flujo de caja, el cual le permitirá identificar aquellos ingresos o gastos por las categorías elegidas, y observar si se presentan ganancias o pérdidas en cada uno de los meses. Para elaborarlo, divida la hoja en 13 columnas, cada una de ellas estará identificada con los títulos: categoría y los 12 meses del año, con el fin de contar con la información mensual que le permita una fácil comparación entre los mismos.

Flujo de caja											Año	
Categoría	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGST	SEPT	OCT	NOV	DIC
Venta de leche (a)	1'730.000											
Venta de bovinos (b)	80.000											
Otros ingresos de la finca (c)												
Ingresos de la finca (1)												
Salarios (d)												
Ingresos adicionales a los de la finca (e)												
Préstamos recibidos (f)												
Ingresos fuera de la finca (2)												
Ingresos familiares totales (3)												
Alquiler de tierra (g)												
Gastos bovinos (h)												
Gastos praderas (i)												
Mano de obra (j)	70.000											
Reparaciones y mantenimientos (k)												
Gastos ganadería (4)												
Créditos (l)												
Gastos cultivos (m)												
Gastos otros animales (n)												
Otros gastos finca (o)												
Gastos finca (5)												
Gastos familiares (6)												
Gastos de inversión (7)												
Gastos de finca (8)												
Ganancia familiar (9)												
Impuestos (p)												
Ganancia neta (10)												
Ganancia acumulada (11)												

Para registrar la información solicitada en el flujo de caja, una vez haya totalizado cada una de las categorías tanto en los ingresos como en los gastos, ubíquelas donde corresponda. Los valores que se muestran en esta guía se ubican en cada una de las categorías del cuadro anterior.

Después de llenar todos los totales de las categorías de los ingresos del mes que se está actualizando, siga los siguientes pasos:

- Sume la venta de leche (a) + venta de bovinos (b) + otros ingresos de la finca (c), y anote el resultado en la casilla correspondiente a ingresos de la finca (1).
- Ahora, sume salarios (d) + ingresos adicionales a los de la finca (e) + préstamos recibidos (f), y anote los resultados en la casilla de ingresos fuera de la finca (2).
- Finalmente, sume los ingresos de la finca (1) + los ingresos fuera de la finca (2), y obtendrá los ingresos totales (3).

Una vez termine con la información de los ingresos, haga lo mismo con los gastos. De acuerdo a ello, se deben ubicar los totales de las categorías de los gastos para el mes que se está actualizando y seguir los siguientes pasos:

- Sume los gastos por alquiler de tierra (g) + gastos bovinos (h) + gastos praderas (i) + mano de obra (j) + reparaciones y mantenimientos (k), y anote el resultado en la casilla correspondiente a gastos ganadería (4).
- Después, identifique y sume los gastos por créditos (l) + cultivos (m) + otros animales (n) + otros gastos finca (o), y anote el resultado en la casilla de gastos finca (5).
- Finalmente, sume los gastos de ganadería (4) + gastos de la finca (5) + gastos familiares (6) y gastos de inversión (7), para obtener los gastos de la finca o totales (8).

Cuando termine de registrar la información de los ingresos totales y los gastos de la finca o totales, podrá calcular la ganancia mensual. Para ello, deberá restar de los ingresos totales (3) el total de gastos (8), el resultado será la ganancia familiar mensual (9); y a esto deberá restar los impuestos (p) para tener como resultado la ganancia neta (10) en el mes evaluado.

¡Ya quedó la información financiera actualizada!

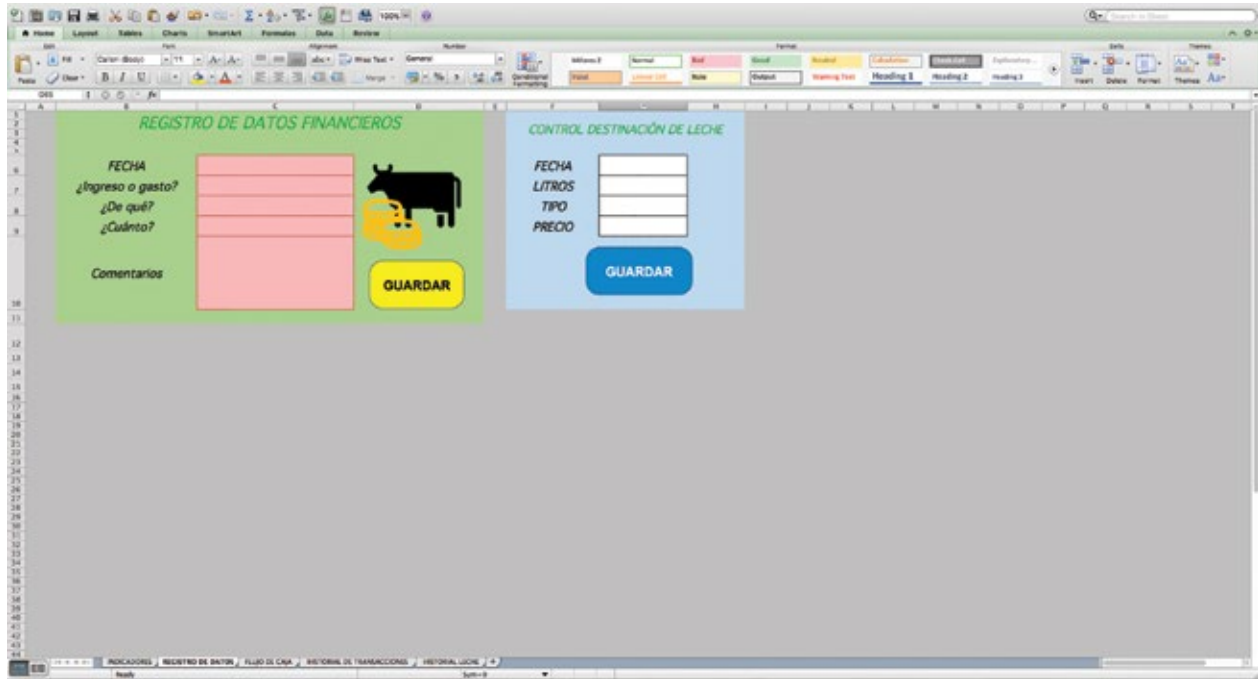


Hacer mensualmente el flujo de caja y analizar los resultados generará aprendizajes para que usted pueda tomar mejores decisiones.

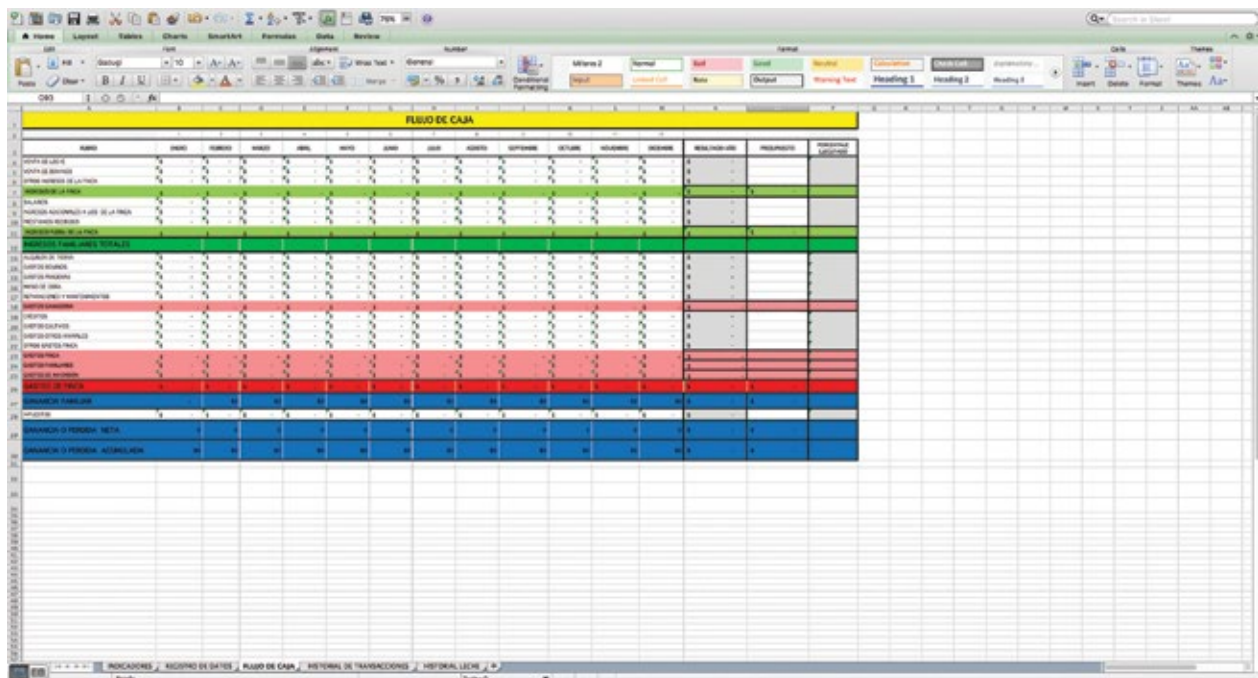
B) Alternativa a computador

Antes de ingresar la información, conozca la herramienta financiera, la cual corresponde a un archivo de Excel compuesto por cinco hojas.

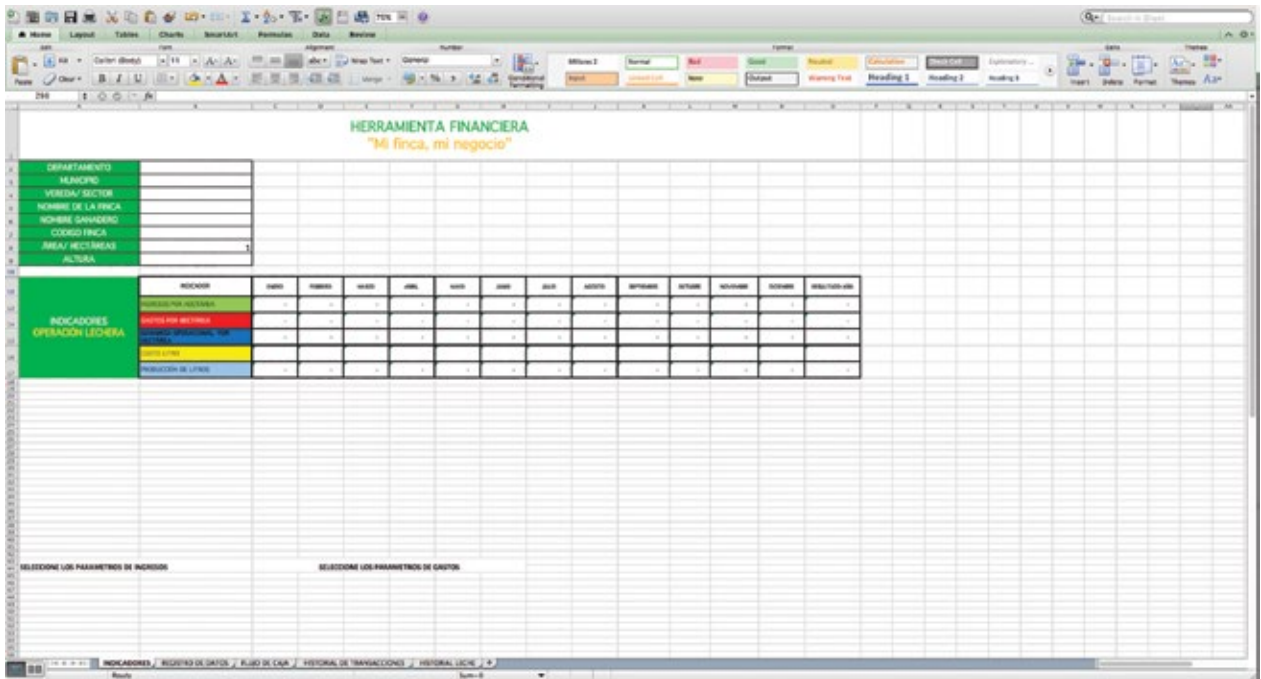
- Hoja 1. Registro de datos: aquí se registra la información de ingresos y gastos organizada anteriormente y la información relacionada con el destino de la leche producida en la finca. Esta es la hoja que más va a manejar y en la que va a registrar información constantemente.



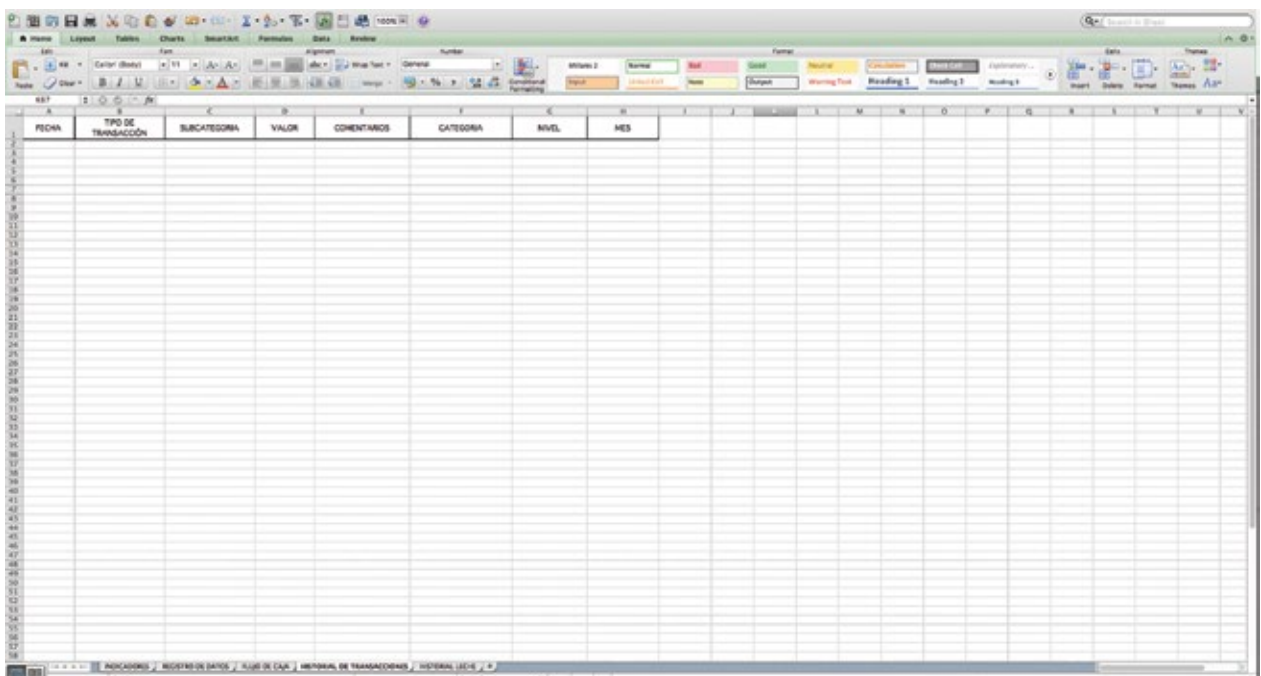
- Hoja 2. Flujo de caja: en esta hoja se encuentra el flujo de caja, el cual se va actualizando automáticamente a medida que registre la información.



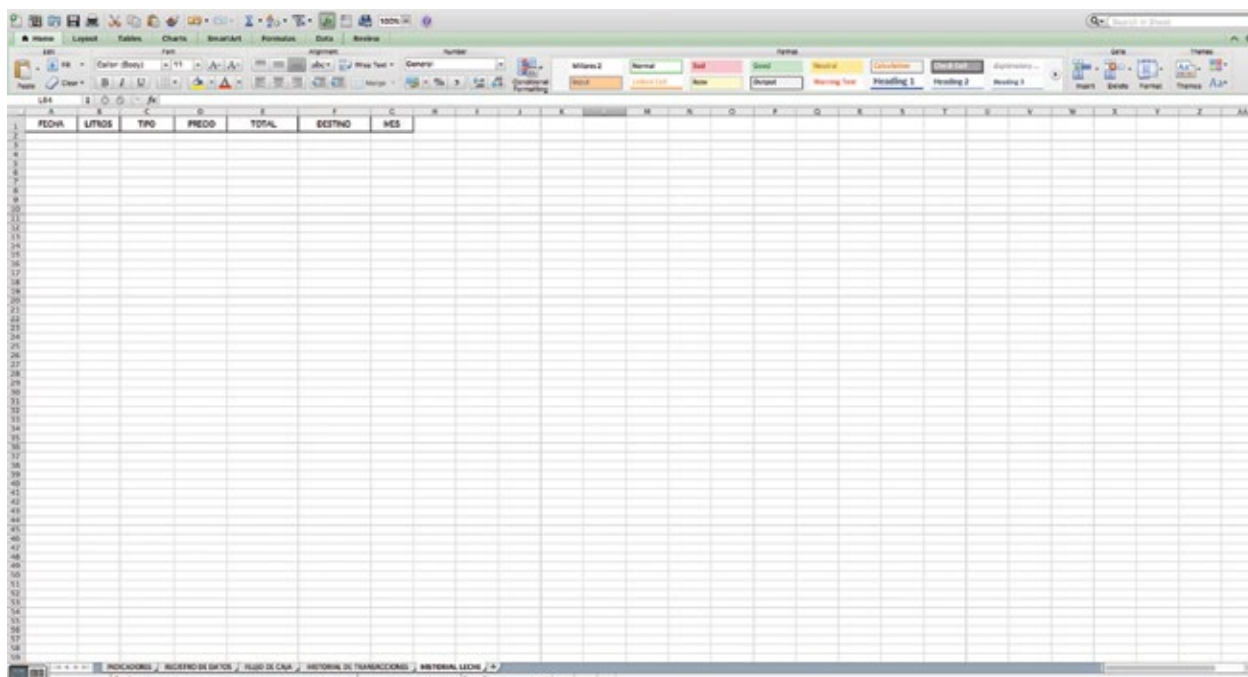
- Hoja 3. Indicadores: en esta hoja se encuentra la información general de la finca y los indicadores financieros que serán explicados más adelante. Debe llenar la información general de la finca que corresponde al departamento, municipio y vereda donde se localiza; el nombre de la finca, su nombre, el código de la finca (si tiene), la cantidad de hectáreas destinadas para la actividad ganadera y la altura sobre nivel de mar. Los indicadores se actualizan automáticamente con la información registrada.



- Hoja 4. Historial de transacciones: en esta hoja se almacena la información registrada de ingresos y gastos (excepto la venta de leche).



- Hoja 5. Historial de leche: en esta hoja se almacena la información registrada sobre el destino de la leche producida.



Después del recorrido, ya puede ingresar la información. Empiece con la información relacionada con los ingresos y gastos. Con los documentos organizados y separados puede empezar a registrarlos.

Recibo de ingreso

RECIBO DE CAJA MENOR	
No.	
CUIDAD Y FECHA:	28/01/2018
PAGADO A:	Juan Marquez \$ 900.000
POR CONCEPTO DE: Pago por un ternero de 2 meses	
VALOR (EN LETRAS): Ochenta mil pesos	
CÓDIGO:	FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO
APROBADO	Juan Marquez
	C.E. / M.L.

Recibo de gasto

RECIBO DE CAJA MENOR	
No.	
CUIDAD Y FECHA:	15/01/2018
PAGADO A:	Pedro López
VALOR:	\$ 50.000
POR CONCEPTO DE:	Palpación de 3 vacas
VALOR (EN LETRAS):	Cincuenta mil pesos
CÓDIGO:	FINMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO
APROBADO:	Pedro López
	C.E. / N.L.

Para registrar la información siga los siguientes pasos:

1. Seleccione la hoja **registro de datos**.
2. Identifique el formato de ingreso **registro de datos financieros**, de color verde.

REGISTRO DE DATOS FINANCIEROS

<i>FECHA</i>		
<i>¿Ingreso o gasto?</i>		
<i>¿De qué?</i>		
<i>¿Cuánto?</i>		
<i>Comentarios</i>		

GUARDAR

3. Digite la fecha del recibo o factura, en **¿ingreso o gasto?** seleccione si la información corresponde a una entrada o salida de dinero; en **de qué**, seleccione la categoría a la cual corresponde la información; en **cuánto**, coloque el valor total del recibo o factura; y en **comentarios**, puede registrar observaciones adicionales del ingreso o gasto que le sirvan para identificarlo, por ejemplo, el nombre de almacén o los productos comprados.

 - Haga clic en **guardar**.

Ejemplo ingreso

REGISTRO DE DATOS FINANCIEROS

<i>FECHA</i>	23/01/2018	
<i>¿Ingreso o gasto?</i>	Ingreso	
<i>¿De qué?</i>	Venta de bovinos	
<i>¿Cuánto?</i>	\$ 80.000	
<i>Comentarios</i>	Venta de ternero de 2 meses	

GUARDAR

Ejemplo gasto

REGISTRO DE DATOS FINANCIEROS

<i>FECHA</i>	15/01/2018	
<i>¿Ingreso o gasto?</i>	Gasto_Ganaderia	
<i>¿De qué?</i>	Mano de obra	
<i>¿Cuánto?</i>	\$ 50.000	
<i>Comentarios</i>	Veterinario-Servicios profesionales por palpación de tres vacas	

GUARDAR

Ahora, le mostraremos cómo ingresar la información relacionada con el destino de la leche, ya sea venta, consumo interno, para terneras o de desecho (antibiótico). Empecemos con la venta de leche.

RECIBO DE CAJA MENOR
No. _____

CUIDAD Y FECHA: 28/01/2018

PAGADO A: Juan Marquez \$ 900.000

POR CONCEPTO DE: Pago por litros de leche recibidos entre el 1º y el 15 de enero
Litros recibidos: 750, precio por litro: 1200

VALOR (EN LETRAS): Novecientos mil pesos

CÓDIGO: _____ FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO: Juan Marquez

APROBADO: _____ E.E. / M.L. _____

SOLUFARMAS S.A. 1998

1. Seleccione la hoja **registro de datos**.
2. Identifique el formato de ingreso **control destinación de leche**, de color azul.

CONTROL DESTINACIÓN DE LECHE

FECHA	15/01/2018
LITROS	750
TIPO	TIPO 1
PRECIO	\$ 1.200

GUARDAR

3. En la **fecha**, coloque la fecha del recibo del pago; en **litros**, la cantidad de litros de leche que le están pagando; en **tipo**, seleccione tipo 1 (calidad alta), tipo 2 (calidad media) o tipo 3 (calidad baja); y en **precio**, coloque el precio por litro que le están pagando. Si no lo tiene, puede dividir el total del valor del recibo sobre los litros para calcularlo.
4. Dé clic en **guardar**.

Si va a ingresar otro destino a la leche producida, ya sea consumo interno, terneras o desecho; debe ingresar la fecha, colocar la cantidad de litros, seleccionar el destino en **tipo** y colocar 0\$ en **precio**.

Después de haber registrado la información, el flujo de caja estará actualizado. Para analizarlo, seleccione la hoja **flujo de caja**.

Tenga en cuenta que si desea corregir o eliminar un registro debe seleccionar la hoja **historial de transacciones**, si corresponde a un ingreso o un gasto; o seleccione la hoja **historial de leche**, si corresponde a un error sobre el destino de la leche. Para corregir el dato errado, busque el registro y cámbielo; para eliminarlo, debe seleccionar la fila de registro y eliminarla.

Uso de la información producida en el flujo de caja

Con la información financiera actualizada y consignada en el flujo de caja, **observe, cuestione y responda** ¿hay algún resultado que no parezca correcto? Asegúrese, también, de haber registrado toda la información.

1. Observe el resultado sobre los ingresos y hágase las siguientes preguntas:

- ¿Con relación a otros meses, obtuvo más ingresos por venta de leche?
- ¿Qué actividades realizó o qué circunstancias hicieron que esto pasara?
- ¿Los ingresos provenientes por la venta de leche son similares mensualmente?
- ¿En qué mes han sido más bajos y en qué mes más altos?


Analice el porqué: tal vez tuvo más pasto o alcanzó el número ideal de vacas en ordeño.

2. También lo invitamos a que observe los gastos y analice:

- ¿En dónde ha gastado más dinero?
- ¿El gasto era necesario? Si no lo era, ¿por qué lo hizo?

Si el gasto lo consideró una inversión, ¿en cuánto tiempo espera obtener los beneficios? Anote el mes en el que espera obtener los beneficios para que compare si esta fue una buena o mala la inversión. Sugerimos hacer esto en el plan de finca.

- ¿Necesita reducir los gastos en una de las categorías?
- ¿Cómo podría bajar los gastos sin perjudicar la producción?



¡Recuerde que cada uno de los gastos que usted realice en la finca debe considerarse una inversión que mejore la ganancia del negocio!

3. Finalmente, ¿la ganancia obtenida durante el mes actualizada fue negativa o positiva?

- Con relación a los otros meses, ¿es más alta o más baja?
- Al sumar la ganancia de todos los meses registrados, ¿es positiva?
- Si es positiva, ¿piensa realizar alguna inversión o cumplir alguna meta? ¿Le alcanza?
- Si es negativa, ¿cómo puede convertir ese valor en positivo?
- ¿Necesita gastar menos o producir más leche y de mejor calidad?

Si está interesado en saber cómo puede producir más leche, revise las demás guías que se anexan sobre los sistemas de producción de leche con base en pasturas.



Recuerde que este análisis le permite ser un mejor gerente. En el plan de finca, escriba los aprendizajes para usarlos en la planeación del próximo año.

Manejo de indicadores

Ahora lo invitamos a ir más allá y avanzar con el análisis de indicadores.

Seguro que los resultados y el uso del **flujo de caja** ya lo tienen cautivado, y ya le encuentra sentido a manejar juiciosa y cuidadosamente la información y a contar con la documentación organizada, agrupada y registrada sobre los ingresos y gastos. Calcular los indicadores le ayuda a medir la rentabilidad de la finca. El análisis de esta información le permite medir, controlar y tomar decisiones de inversión en el negocio; ser un gerente.

Para iniciar el análisis financiero le presentaremos indicadores que han sido usados por productores de Boyacá, Cundinamarca y Nariño para aumentar sus ingresos. Cada uno mide el desempeño que ha obtenido por los esfuerzos que ha realizado en la finca.

HECTÁREAS DE LA
FINCA OCUPADAS EN

LITROS DE LECHE
PRODUCIDOS EN ENERO:
1807

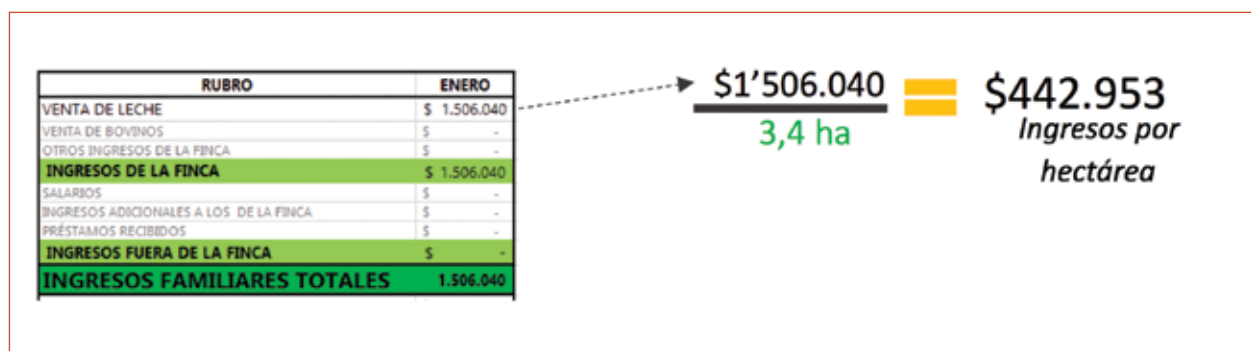
RUBRO	ENERO
VENTA DE LECHE	\$ 1.506.040
VENTA DE BOVINOS	\$ -
OTROS INGRESOS DE LA FINCA	\$ -
INGRESOS DE LA FINCA	\$ 1.506.040
SALARIOS	\$ -
INGRESOS ADICIONALES A LOS DE LA FINCA	\$ -
PRÉSTAMOS RECIBIDOS	\$ -
INGRESOS FUERA DE LA FINCA	\$ -
INGRESOS FAMILIARES TOTALES	1.506.040
ALQUILER DE TIERRA	\$ -
GASTOS BOVINOS	\$ 202.000
GASTOS PRADERAS	\$ 601.000
MANO DE OBRA	\$ -
REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS	\$ -
GASTOS GANADERIA	\$ 803.000
CREDITOS	\$ -
GASTOS CULTIVOS	\$ -
GASTOS OTROS ANIMALES	\$ -
OTROS GASTOS FINCA	\$ -
GASTOS FINCA	\$ -
GASTOS FAMILIARES	\$ 200.000
GASTOS DE INVERSIÓN	\$ -
GASTOS DE FINCA	\$ 1.003.000
GANANCIA FAMILIAR	503.040
IMPUESTOS	\$ -
GANANCIA O PERDIDA NETA	503.040
GANANCIA O PERDIDA ACUMULADA	5503.040

Flujo de caja mes de enero

Ingresos por hectárea

Mide los ingresos por venta de leche que se han obtenido en una hectárea en la finca. El objetivo es incrementar su valor. El valor se obtiene de los ingresos obtenidos por la venta de leche, dividido por el número de hectáreas de la finca destinadas a la actividad ganadera.

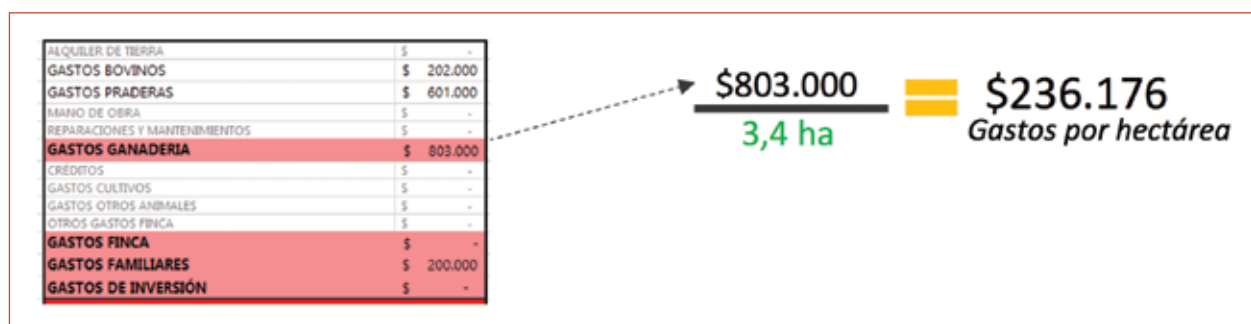
$$\text{Ingresos por hectárea} = \frac{\text{Ingresos por venta de leche}}{\text{Número de hectáreas de la finca ocupadas en actividades ganaderas}}$$



Gastos ganaderos por hectárea

Mide los gastos que se han destinado para producir leche en una hectárea de la finca. Permite identificar que tan eficiente está siendo en el uso de la tierra que utiliza para el proceso productivo. La forma para encontrar su valor corresponde al total de los gastos de ganadería, dividido por el número de hectáreas de la finca destinadas a la actividad ganadera.

$$\text{Gastos ganaderos por hectárea} = \frac{\text{Gastos de bovinos + alquiler de tierras + gastos de praderas + mano de obra + reparaciones y mantenimiento}}{\text{Número de hectáreas de la finca destinadas en actividades ganaderas}}$$



El objetivo en este indicador es asegurar que cada gasto represente una inversión; por ejemplo, los gastos realizados en el mejoramiento de praderas se verán reflejados en este indicador. Puede ser que un mes vea muy altos los gastos; sin embargo, no se preocupe, en meses futuros verá el impacto positivo en los indicadores de **ingresos por hectárea** y la **ganancia operacional por hectárea** en el negocio.

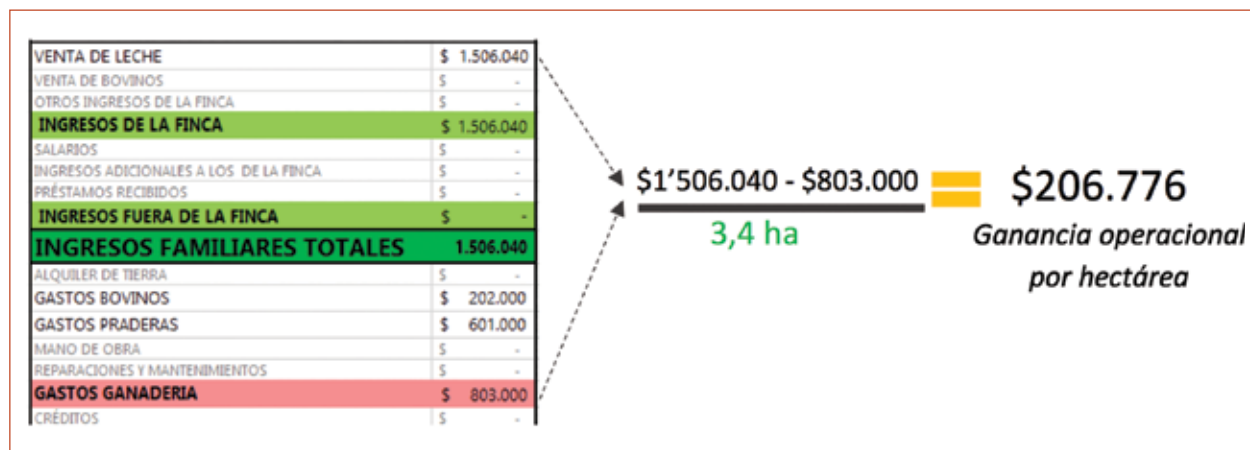


¿Todos los gastos han tenido un impacto positivo en la producción de leche?

Ganancia operacional por hectárea

Corresponde a la resta de los ingresos por venta de leche por hectárea, a los gastos ganaderos por hectárea. A medida que haga las mediciones, lo que se busca es que este indicador aumente su valor.

$$\text{Ganancia operacional por hectárea} = \frac{\text{Ingresos por venta de leche} - \text{Gastos ganaderos}}{\text{Número de hectáreas de la finca destinadas en actividades ganaderas}}$$

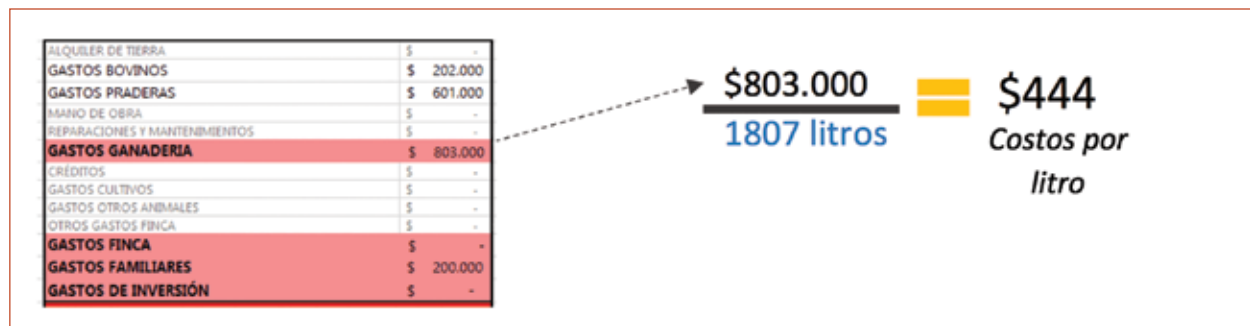


Un valor más alto significa que tiene más dinero para la familia, para realizar inversiones, para cumplir objetivos y lograr sueños. Este indicador resume los beneficios obtenidos por los esfuerzos que ha realizado en las diferentes actividades de la finca, como mejorar pasturas, cuidar el bienestar de los animales, aumentar la calidad de leche, entre otras actividades.

Costo litro de leche

Mide cuánto fue el gasto en el mes por cada litro de leche producido. Tenga presente que hay gastos indispensables para la producción de leche, como la compra de fertilizantes o selladores. Para obtener este dato, divida el total de los gastos de ganadería entre la cantidad de litros producidos en el mes.

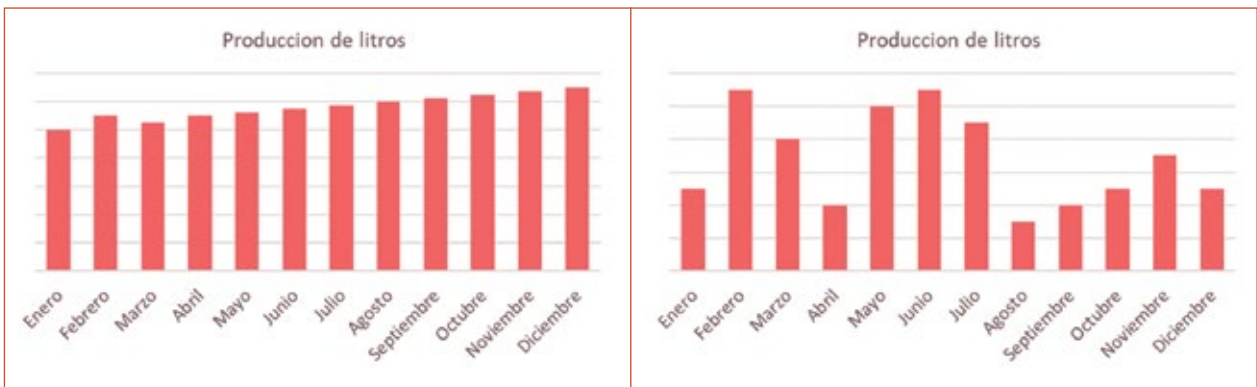
$$\text{Ganancia operacional por hectárea} = \frac{\text{Gastos de bovinos} + \text{alquiler de tierras} + \text{gastos de praderas} + \text{mano de obra} + \text{reparaciones y mantenimiento}}{\text{Número de litros producidos}}$$



Producción de litros

Mide los litros de leche producidos cada mes. Su objetivo debe ser producir una cantidad similar cada mes, o ir incrementándola. Es importante evitar grandes variaciones en la producción, ya que estas impactan negativamente el flujo de dinero, es decir, el dinero con el que cuenta para hacer inversiones, ya que puede tener dinero un mes; y otro, no. Se obtiene de la sumatoria de litros en las dos quincenas del mes.

Como sabemos, en los municipios de Cucunubá, en Cundinamarca; Santa Rosa de Viterbo, en Boyacá; y Cumbal y Pasto, en Nariño, se presentan dos épocas conocidas como época seca y época lluviosa. Estas variaciones generan cambios en la producción de leche, que pueden estar relacionadas por la falta o exceso de pasto. Usted puede aprovechar esta situación para proyectar su negocio y tomar decisiones para promover la conservación de pasto y suministrarlo a las vacas en las épocas secas, e incluso vender silo.

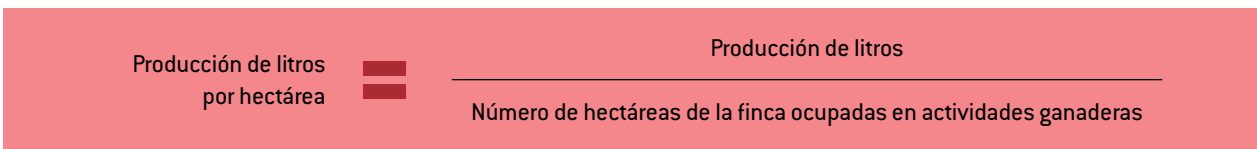


Producción ideal

Producción con grandes variaciones

Producción de litros por hectárea

Se obtiene de dividir los litros producidos cada mes entre la cantidad de hectáreas destinadas a la actividad ganadera.



Con el fin de obtener los máximos beneficios debe calcular los indicadores mensualmente, es importante analizarlos para tomar control sobre cómo va la finca y sobre qué decisiones se deben tomar a tiempo.

En la alternativa digital, encontrará la hoja **indicadores**, que muestra un resumen de cada uno de los indicadores mostrados anteriormente.

En la alternativa manual, debe calcular cada indicador siguiendo las fórmulas ya explicadas. Anote los resultados destinados en el formato suministrado para que pueda hacer comparaciones.

Indicador	Fórmula	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Resultado año
		Ingresos por hectárea	$\frac{\text{Ingresos por venta de leche}}{\text{Número de hectáreas de la finca ocupadas en actividades ganaderas}}$											
Gastos por hectárea	$\frac{\text{Gastos de bovinos + alquiler de tierras + gastos de praderas + mano de obra + reparaciones y mantenimiento}}{\text{Número de hectáreas de la finca destinadas en actividades ganaderas}}$													
Ganancia operacional por hectárea	$\text{Ingresos por venta de leche} - \text{Gastos ganaderos por hectárea}$													
Costo litro	$\frac{\text{Gastos de bovinos + alquiler de tierras + gastos de praderas + mano de obra + reparaciones y mantenimiento}}{\text{Número de litros producidos}}$													
Producción de litros	$\text{Litros producidos quincena 1} + \text{Litros producidos quincena 2}$													
Producción de litros por hectárea	$\frac{\text{Producción de litros}}{\text{Número de hectáreas de la finca destinadas en actividades ganaderas}}$													



Ya tiene calculados todos los indicadores y sabe su utilidad. ¡Ahora, a analizarlos!

Si es la primera vez que ha calculado los indicadores, obsérvelos, ya que estos serán su punto de partida. Fije un valor objetivo para cada uno, tenga en cuenta que, a medida que los vaya calculando con la información recolectada mes a mes, podrá comparar con los valores objetivo y podrá responder, ¿está logrando sus metas? ¿Cuáles son los meses con menor desempeño? Piense el porqué de ese desempeño.

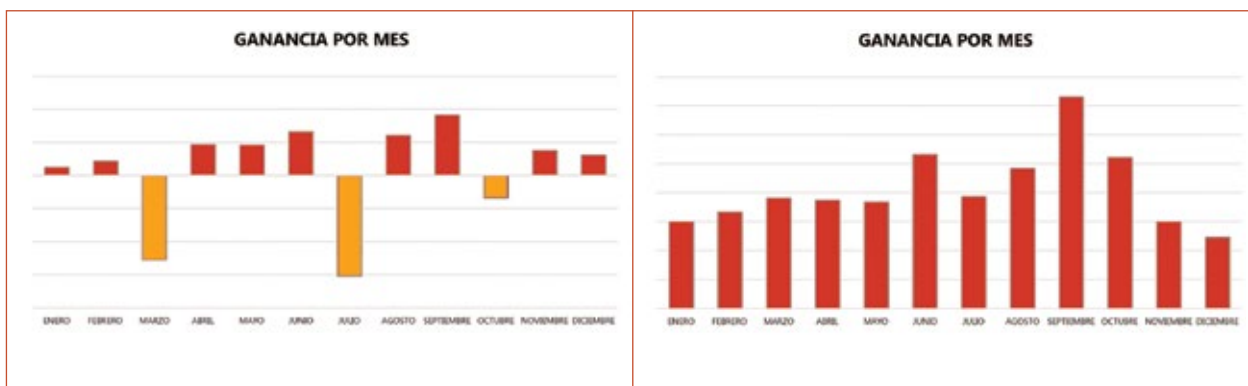
Recuerde que lo importante a la hora de analizar los indicadores es hacerse preguntas y responderlas. Mientras más preguntas se haga, podrá encontrar información clave para tomar decisiones y mejorar las prácticas desarrolladas en la finca.

¿Le satisfacen los resultados que está obteniendo? ¿Se relacionan los valores con lo que hace en la finca? ¿Está obteniendo las ganancias por hectárea esperadas? ¿Las variaciones en su producción de leche están afectando los demás indicadores? ¿Ya mejoró todo lo que podía mejorar?

Por ejemplo, si en un mes la **ganancia por hectárea** se reduce significativamente, se debe mirar el porqué: ¿hubo muchos gastos? ¿Se disminuyeron los ingresos? ¿Se redujo la producción de leche por hectárea? ¿Por qué ocurrió esta reducción? ¿Esta situación se puede cambiar o controlar? ¿Cómo se puede cambiar o controlar? ¿Qué estrategias se pueden usar?

Por el contrario, si la **ganancia por hectárea** es positiva y alta durante todo el año, ¿necesita hacer alguna inversión? ¿Puede hacer una inversión? Mire en el flujo de caja la **ganancia acumulada**, ¿es mayor al valor que necesita para la inversión? Si no le hace falta ese dinero para alguna obligación familiar o bancaria, inviértalo. ¿Ese valor se relaciona, o no, con lo que tiene ahorrado? ¿Le hizo falta anotar algún gasto o ingreso? Si, por el contrario, sí se relaciona, usted ha anotado todos los ingresos y gastos.

Si necesita más dinero, analice **las ganancias netas mensuales** al final del flujo de caja. Si hay unos meses en los que gana y otros en los que pierde, primero controle sus pérdidas y analice qué estrategias puede tomar para ganar dinero todos los meses.



Si ya controla sus pérdidas o gana dinero todos los meses, ¿en cuántos meses puede ahorrar el dinero que necesita para realizar la inversión? ¿Tiene pocos meses? ¿Qué gastos puede reducir? ¿Puede mejorar la productividad? ¿Sus ganancias están incrementándose? Si es así, trate de calcular cuánto puede ahorrar al mes para realizar la inversión.

Veamos un ejemplo en el que se analizarán los indicadores propuestos.

Vamos a analizar los resultados que obtuvo la ganadera, Blanca Ligia, quien usa la alternativa digital como herramienta financiera para realizar análisis y tomar decisiones en su finca.

Resultados



INDICADOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS POR HECTÁREA	442.953	386.129	696.118	728.791	654.676	546.985
GASTOS POR HECTÁREA	236.176	70.588	111.765	65.294	82.941	73.529
GANANCIA OPERACIONAL POR HECTÁREA	206.776	315.541	584.353	663.497	571.735	473.456
COSTO LITRO	444	158	139	81	113	117
PRODUCCIÓN DE LITROS	1.807	1.521	2.735	2.757	2.502	2.141

INDICADOR	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS POR HECTÁREA	598.059	753.859	830.471	787.629	567.482	417.603
GASTOS POR HECTÁREA	28.235	41.765	49.706	18.824	124.706	54.706
GANANCIA OPERACIONAL POR HECTÁREA	569.824	712.094	780.765	768.806	442.776	362.897
COSTO LITRO	42	53	55	23	210	122
PRODUCCIÓN DE LITROS	2.294	2.696	3.079	2.817	2.021	1.527

Al observar los resultados se puede identificar que existen variaciones en los litros producidos durante el año analizado. Blanca Ligia puede proponerse reducir esta variación el próximo año con la implementación de las prácticas que favorecen la permanencia de alimento durante las épocas secas y lluviosas, el manejo adecuado de las praderas, o las demás contenidas en la colección de guías de mejores prácticas en los sistemas de producción de leche con base en pasturas que acompañan este proceso, porque con una menor variación puede obtener una ganancia fija durante el próximo año y esto le dará menos preocupaciones por no recibir el dinero que necesita para realizar las inversiones en su finca. Además, puede armar un mejor presupuesto en el plan de la finca. La ganadera podría implementar la conservación de pasto kikuyo para manejar la producción estacional de pasto.

También existe una relación fuerte entre la cantidad de litros producidos y los ingresos por hectárea, ganancias por hectárea y el costo del litro. La mayoría de los gastos en la ganadería varían mes a mes, lo que influye en la ganancia operacional por hectárea. En el año analizado, Blanca Ligia quería llegar a tener una ganancia por hectárea de \$800.000, pero no logró su meta. Ella se pregunta si debe mejorar sus pasturas para poder producir más litros de leche, o si sus animales son capaces de producir los litros para llegar a esa cifra y lograr la meta el próximo año. Es posible que tenga muchos animales no productivos en la finca, entonces ella tendrá que diseñar un plan para aumentar las vacas productivas para que el pasto que produzca se transforme en más leche.

La finca es un sistema y todo lo que haga en ella se verá reflejado en las finanzas. Implemente todas las prácticas para el mejoramiento y, junto con su agente extensionista, trabaje fuerte para lograr una producción de leche deseable con ganancias que le permitan volver sus sueños realidad.



El campo
es de todos

Minagricultura



COLOMBIA
NUEVA ZELANDA
Proyecto Cadena
de Valor Láctea

AGROSAVIA

Corporación colombiana de investigación agropecuaria

The
**AgriBusiness
Group**



NEW ZEALAND
FOREIGN AFFAIRS & TRADE
Aid Programme