

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

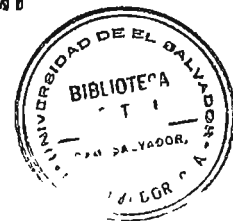


**“ESTUDIO DE LAS AREAS FUNCIONALES DE LAS COOPERATIVAS
CON ACTIVIDADES GANADERAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA
ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR”**

TRABAJO PRESENTADO POR

Carlos Ramón Flores Escobar

PARA OPTAR AL GRADO DE



LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGOSTO DE 1987

334.6816362

F634e

EJ. I

U N I V E R S I D A D D E E L S A L V A D O



LIC. LUIS ARGUETA ANTILLON

RECTOR

ING. RENE MAURICIO MEJIA MENDEZ

SECRETARIO GENERAL

F A C U L T A D D E

C I E N C I A S E C O N O M I C A S

LIC. MARIA HORTENSIA DULÑAS DE GARCIA

D E C A N O

LIC. NOEL AMERICO FIGUEROA

SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE

LIC. AMILCAR PEREZ ZAYAS

1^{er} VOCAL

LIC. CARLOS HUMBERTO CHICAS ALFARO

2^{do} VOCAL

LIC. HAMILTON ERAZO ANAYA

A S E S O R

LIC. HAMILTON ERAZO ANAYA

I N D I C E

PAGINA No.

INTRODUCCION

CAPITULO 1 - GENERALIDADES

1.1 De la Ganadería Bovina en El Salvador	1
1.1.1 En el Ingreso Nacional	1
1.1.2 En la Ocupación	4
1.1.3 En la Inversión	5
1.1.4 En la Alimentación	6
1.1.5 En Otras Actividades	7
1.2 De la Reforma Agraria en El Salvador	9
1.2.1 Antecedentes	9
1.2.2 Algunos intentos de Reforma Agraria	11
1.2.3 Ley Básica de Reforma Agraria	14
1.2.4 Algunos datos relevantes sobre la Reforma Agraria en El Salvador	19
1.2.5 Consideraciones sobre la Deuda Agraria	24

CAPITULO 2 - DIAGNOSTICO SOBRE LAS AREAS FUNCIONALES, DE LAS COOPERATIVAS CON ACTIVIDADES GANADERAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR.

2.1 Area Financiera	28
2.1.1 Planeación Financiera	28
2.1.1.1 Rentabilidad	28
2.1.1.2 Liquidez	30
2.1.1.3 Nivel de Cuentas por Cobrar	31

	<u>PAGINA No.</u>
2.1.1.4 Nivel de Inventarios	31
2.1.1.5 Nivel de Cuentas por Pagar	33
2.1.2 Control Financiero	34
2.1.2.1 La Organización Contable	34
2.1.2.2 Control Presupuestal	39
2.1.3 Fuentes y Uso de Fondos	40
2.1.4 Recursos Humanos	42
2.2 Area de Producción	44
2.2.1 Generalidades	44
2.2.2 Recursos de la Producción	46
2.2 2.1 Tierra	46
2.2.2.2 Forrajes	55
2.2.2.3 Ganado	57
2.2.2.4 Instalaciones, Construcciones, Maquinaria Mobiliario y Equipo	61
2.2.2 5 Fuentes de Energía y Agua	62
2.2.2.6 Recursos Humanos	63
2.2.3 Sistemas de Producción	65
2.2.3.1 Manejo del Hato	65
2.2.3.2 Manejo de Forrajes	69
2.2.3.3. Alimentación Suplementaria	71
2.2.3.4 Reproducción	73
2.2.3.5 Sanidad Animal	75
2.2.3.6 Selección	77

	<u>PAGINA No.</u>
2.2.4 Registros Técnicos	79
2.2.4.1 Ficha Individual	79
2.2.4.2 Inventario General de Ganado	79
2.2.4.3 Producción	80
2.2.4.4 Reproducción	80
2.2.4.5 Sanidad Animal	80
2.2.4.6 Producción y Utilización de Forrajes	81
2.3 Area de Mercadeo	82
2.3.1 Variables Controlables	82
2.3.1.1 El Producto	82
2.3.1.2 Los Precios	85
2.3.1.3 Los Canales de Distribución	87
2.3.1.4 La Promoción	89
2.3.1.5 Los Recursos Humanos	89
2.3.2 Variables Controlables	90
2.3.2.1 El consumidor	90
2.3.2.2 La Competencia	92
2.4 Conclusiones	94
2.4.1 Area Financiera	94
2.4.1.1 Planeación Financiera	94
2.4.1.2 Control Financiero	95
2.4.1.3 Fuentes y Uso de Fondos	100
2.4.1.4 Recursos Humanos	101

	<u>PAGINA No.</u>
2.4.2 Area de Producción	102
2.4.2.1 Recursos de la Producción	102
2.4.2.2 Sistemas de Producción	108
2.4.2.3 Registros Técnicos	111
2.4.3 Area de Mercadeo	113
2.4.3.1 Variables Controlables	113
2.4.3.2 Variables Incontrolables	118
CAPITULO 3 - RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS AREAS FUNCIONALES, DE LAS COOPERATIVAS CON ACTIVIDADES GANADERAS, DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR.	
3.1 Generales	120
3.2 Particulares	123
3.2.1 Area Financiera	123
3.2.2 Area de Producción	135
3.2.3 Area de Mercadeo	139
3.3 Modelo Recomendado	144
3.3.1 Introducción	144
3.3.2 Area Financiera	145
3.3.2.1 Planeación Financiera	145
3.3.2.2 Presupuestos	149
3.3.2.3 Fuentes de Financiamiento	157
3.3.3 Area de Producción	158
3.3.3.1 Organización	158
3.3.3.2 Recursos Para la Producción	158
3.3.3.3 Sistemas de Producción	161

	<u>PAGINA No.</u>
3.3.3.4 Registros Técnicos	187
3.3.4 Area de Mercadeo	188
3.3.4.1 Variables Controlables	188
3.3.4.2 Variables Incontrolables	190
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

El presente trabajo, está orientado a las cooperativas con actividades ganaderas, del Sector Reformado de la Zona Occidental de El Salvador; - sin embargo, sé es de opinión que puede servir para todas las cooperativas del Sector Reformado y tradicional

El objetivo principal del presente trabajo, es proporcionar recomenda-- ciones y guías prácticas, a las cooperativas del Sector Reformado y tra- dicional, a fin de revertir el decremento existente en cuanto a la pro- ducción y productividad de la actividad ganadera.

El desarrollo de este trabajo comprende tres capítulos.

El primero trata sobre generalidades de la ganadería bovina y la Refor- ma Agraria en El Salvador.

En el segundo capítulo se presenta el Diagnóstico sobre las cooperati- vas estudiadas y en el tercer capítulo se plantean las recomendaciones a los problemas detectados en el diagnóstico, las cuales van encausadas básicamente a las cooperativas que tienen como principal actividad ga- nadera, la producción de leche, esto obedece a que el 90% de las Coopera- tivas encuestadas tienen la producción de leche como principal activi- dad ganadera en su explotación. En el mismo capítulo se presenta un - " Modelo Recomendado ", el cual puede servir de guía para el mejor fun- cionamiento de las cooperativas estudiadas.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El método que se aplicó en el desarrollo de la presente investigación, es el Deductivo, el cual consiste en analizar el sujeto de estudio, de lo general a lo específico.

Para realizar el presente trabajo, se utilizó la investigación bibliográfica y de campo.

La investigación de campo, sirvió para conocer la situación actual de las actividades ganaderas de las cooperativas en estudio.

La investigación bibliográfica consistió en la determinación de las fuentes adecuadas de información, que proporcionaron los datos necesarios relacionados con el tema.

En esta investigación, se empleó el método de encuesta directa, preparando con anticipación un cuestionario, el cual en su contenido llevó preguntas directas y concretas sobre el tema en estudio, así como también se utilizó la entrevista directa y el método de observación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El objetivo principal de esta investigación es la elaboración de un diagnóstico, en las áreas de Finanzas, Producción y Mercadeo, que revele cual es la situación actual, en que se encuentran las cooperativas

en estudio y que permita presentar recomendaciones y soluciones apegadas a la realidad.

Determinación del Universo

De la investigación efectuada en el I.S.T.A., que constituye la fuente mas confiable para la determinación del Universo, el cual está constituido por 91 cooperativas, de las cuales únicamente se encontró información confiable de 54, de este total solamente 37 cooperativas tienen actividades ganaderas, las cuales están diseminadas así:

- Santa Ana 11
- Sonsonate 15
- Ahuachapán 11

por lo que se considera que el UNIVERSO y la Muestra queda determinado en 37 cooperativas, ya que solamente de ellas se encontró información mas o menos confiable.

No obstante esta situación, sé es de la opinión que el presente trabajo puede servir para todas las cooperativas, con actividades ganaderas del sector reformado, ya que sus problemas y características son básicamente las mismas.

Problemas Encontrados en la Investigación

En la distancia y la accesibilidad a las cooperativas encuestadas se encontró uno de los grandes problemas atravezados para la realización

de este trabajo de investigación, ya que únicamente se pudo encuestar un máximo de cuatro cooperativas por día, en la misma forma se encontró verdaderos obstáculos en cuanto a la información a recopilarse, debido en algunos casos, a la ausencia de las personas que podían dar este tipo de información y principalmente a la carencia de registros y archivos confiables de donde poder obtener la información solicitada.

CAPITULO 1GENERALIDADES1 1. DE LA GANADERIA BOVINA EN EL SALVADOR1 1 1 EN EL INGRESO NACIONAL

Como puede apreciarse en el Cuadro No.1, que a continuación se presenta, es evidente la alta participación del Sector Agropecuario, dentro de la Economía Nacional, con un 21.7%, abajo en importancia únicamente del Sector Comercio, quién alcanza un 23.9%.

CUADRO No. 1 (1)PRODUCTO TERRITORIAL BRUTO A PRECIOS DE MERCADO (EN MILES DE ¢)

S E C T O R E S	BANCO CENTRAL DE RESERVA - CIFRAS PROVISIONALES	
	1983	%
Agropecuario	2.109.600	21.7
Minería y Canteras	15.200	0.2
Industria Manufacturera	1.524.900	15.6
Construcción Pública y Privada	343.400	3.5
Electricidad, Agua y Serv.Sanitarios	232.700	2.4
Transporte,Almacenaje y Comunicaciones	411.500	4.2
Comercio	2.331.700	23.9
Financiero	374.100	3.8
Propiedad de Viviendas	537.900	5.5
Administración Pública	1.083.900	11.1
Servicios Personales	789.200	8.1
P.T.B. A PRECIOS DE MERCADO	9.754.100	100.0

(1) Revista del Banco Central de Reserva de El Salvador
Diciembre de 1984

Sin embargo, al observar en el Cuadro No.2, la participación del Sub-sector Pecuario, (Ganadería, Apí y Avicultura), en el sector agropecuario, se nota que es baja, llegando a ser el 21.2% . Ello está reflejando la falta de dinamismo que muestra tal sub-sector.

Si se analiza la composición del P.T.B. Pecuario se nota que es la Ganadería el rubro que mayor responsabilidad tiene dentro del sub-sector, ya que su participación relativa es de 68.0% . Se puede decir que la baja participación del P.T.B. Pecuario se debe al escaso desarrollo que ha tenido la ganadería.

Esto se pone de manifiesto si se observa la composición porcentaje del P.T.B. del sector agropecuario, la cual muestra que la importancia económica de la ganadería, todavía es muy reducida, alcanzando un escaso 14.4%.

CUADRO No. 2 (2)

PRODUCTO TERRITORIAL BRUTO A PRECIOS DE MERCADO, (EN MILES DE -
COLONES), SECTOR AGROPECUARIO.

SUB-SECTORES	B.C.R.CIFRAS PROVISIONALES 1983	% DEL TOTAL	% DEL SUB-SECTOR PECUARIO
Productos Principales de Exportación	1.104.617	52.4	
Granos Básicos	293.498	13.9	
Otros Productos Agrícolas	166.657	7.9	
Total Agricultura	1.564.772	74.2	
Ganadería	304.073	14.4	68.0
Apicultura	9.069	0.4	2.0
Avicultura	133.846	6.4	30.0
Total Pecuario	466.988	21.2	100.0
Silvicultura	36.280	1.7	
Pesca	61.609	2.9	
TOTAL GENERAL	2.109.649	100.0	

(2) Revista del Banco Central de Reserva de El Salvador
Diciembre de 1984

1.1.2 EN LA OCUPACION

" El alto porcentaje de la población económicamente activa que recibe ingresos del sector agropecuario, y el alto porcentaje de personas que residen en el área rural, señalan la importancia del sector para la vida económica del país ". (3)

El nivel de ocupación generado por la ganadería depende básicamente del nivel tecnológico con que se trabaja.

Existe también, una gran cantidad de ocupación generada por las actividades ganaderas, tanto a nivel de explotación como fuera de ella, funciones de transporte, procesos y distribución de -- los productos, etc.

Lo anterior pone de manifiesto la dificultad de calcular correctamente el empleo de la mano de obra que proporciona la ganadería.

Las actividades pecuarias tienen la ventaja de utilizar el personal uniformemente, a travez de todo el año, además de utilizar

(3) Diagnóstico de la Ganadería Bovina en El Salvador. Dirección General de Ganadería Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

mucho personal eventualmente, aún cuando por la situación de --
disminución del hato, no ha ofrecido mayores oportunidades de -
empleo, existiendo deterioro en la mano de obra utilizada.

Las actividades pecuarias como requieren cierta especialización,
los salarios deberían ser comparativamente mejores que en otras
actividades dentro del sector agropecuario.

1.1.3 EN LA INVERSION

" La inversión con respecto a ganado bovino, se descompone básicamente en cinco rubros:

- Tierra, Siembra de forrajes, Instalaciones, Maquinaria, Mobiliario y Equipo y Ganado ".(4)

Considerando un hato formado por 415 vacas, 325 novillas, 81 terneras y 2 sementales, las inversiones andarían (en miles de ¢) mas o menos así:

- Tierra	¢	376.7
- Siembra de Forrajes		97.5
- Instalaciones		237.8
- Maquinaria, Mobiliario y Equipo		550.0
- Ganado		<u>1.884.7</u>
Total	¢	<u>3.146.7</u> =====

(4) Diagnóstico de la Ganadería Bovina en El Salvador. Dirección General de Ganadería. Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

La inversión en la ganadería se ha venido decrementando notablemente, a partir del Decreto No 43 o Ley de Congelación de Inmuebles Rústicos, de fecha 7 de Diciembre de 1979 emitido por la Junta de Gobierno, en este Decreto podía verse claramente la inminente venida de una REFORMA AGRARIA.

1.1.4 EN LA ALIMENTACION

La producción de leche y carne ha decrecido debido a problemas de Producción, Mercadeo y Financieros.

El decrecimiento y el poco desarrollo del Hato, y su interrelación con la alimentación, salud, ingresos y empleo, los dos últimos identificados como las causas que derivan a los trastornos de la alimentación y la salud, registrando adecuaciones colóricas y proteínas inferiores a lo normal, especialmente en productos de origen animal.

La alta mortalidad se origina por una mala alimentación, lo que produce la desnutrición, siendo ésta una de las primeras diez causas de muerte en nuestro país.

La mala alimentación tiene su origen en un bajo ingreso y nivel de empleo.

1.1.5 EN OTRAS ACTIVIDADES

" La ganadería bovina juega un papel de mucha importancia en la Economía Nacional, en aspectos intangibles que no pueden cuantificarse, tales como la utilización de tierras, que de no usarse en ganadería, su aprovechamiento en cultivos no sería eficiente, muchas tierras de pastoreo de no tener ganado, se dedicarían a la explotación de cultivos inapropiados y a causa de su topografía, estarían expuestos a una rápida erosión " (5)

La ganadería mejora los suelos, cuando las tierras de cultivos se dedican temporalmente al pastoreo y proporcionan abono orgánico, contribuyendo de esta manera a mejorar la fertilidad de los suelos.

Produce también materia prima para la industria del cuero, jabones, alimento para animales, embutidos, enlatados, etc.

La ganadería tiene además una íntima relación con otras actividades propias del sector agropecuario, lo mismo que con otros sectores económicos y sociales como la salud, educación, ingre-

(5) Diagnóstico de la Ganadería Bovina en El Salvador. Dirección General de Ganadería. Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

...
sos, empleo y actividades industriales, de transporte, comercio, financieros, etc.

Sectores que por la interacción existente condicionan, en parte, el desarrollo de la ganadería.

La problemática del decrecimiento del hato y el escaso desarrollo hacen que la situación se vuelva mas complicada al interrelacionar con los aspectos de alimentación, salud, ingresos y empleo, estos dos últimos identificados como las causas que derivan a los trastornos de la alimentación y la salud.

Se puede concluir entonces que la ganadería se encuentra en una situación decreciente a pesar de que juega ésta un papel relevante, lo que plantea entonces, la urgente necesidad de afrontar los problemas, que detienen su desarrollo, con mas seriedad.

Se deben formular y ejecutar programas tendientes a elevar la capacidad productiva del hato bovino a nivel nacional.

1.2 DE LA REFORMA AGRARIA EN EL SALVADOR

1.2.1 ANTECEDENTES

En El Salvador, se puede decir, que la primera Reforma Agraria, se produjo con la llegada de los españoles, quienes traían el concepto de propiedad privada, desconocido por nuestros antepasados.

El patrimonio privado, principal forma española de posesión de la tierra, se introdujo durante la época colonial, a la par que existían tierras comunales. El panorama de la tierra fue cambiando poco a poco y aquellos que el español cultivaba fueron configurando la hacienda, dentro de la cual había varias comunidades indígenas.

Para la época de la independencia había alrededor de 400 haciendas en El Salvador, y aún se mantenía las llamadas tierras ejidales, que eran tierras asignadas a las municipalidades y tierras comunales, que eran las reservadas para las comunidades indígenas.

Para 1880, el comercio del añil prácticamente había desaparecido. Un nuevo producto vino a sustituirlo, ese producto fue el CAFE. El Gobierno de esa época creía que un desarrollo rápido de la agricultura comercial se lograría solamente si la tierra

estuviera en manos de personas como propiedad privada.

En 1881, por medio de un decreto del 26 de Febrero, se abolieron las tierras comunales y en Mayo de 1882, se suprimió el sistema ejidal.

Con esta medida, " UNOS CUANTOS PRIVILEGIADOS SE ENRIQUECIERON CON LA COMPRA DE BUENAS TIERRAS A PRECIOS BAJOS Y LA MAYORIA - DE LOS CENTROS DE POBLACION RURAL SE HUNDIERON EN LA MISERIA ".

(6). De esta manera un pequeño número de terratenientes adinerados, aumentaron sus propiedades a expensas de las tierras comunales.

Los agricultores se convierten en asalariados agrícolas y algunos de ellos quedaron como colonos en las propiedades medianas y grandes.

El propósito fundamental de la abolición de las tierras comunales y ejidales fue la de convertirlas en cafetales; sin embargo, el efecto fue mucho mas profundo.

La propiedad privada se convirtió en la única forma de tenencia y hubo un uso mas intensivo y eficaz de la tierra.

(6) Browning, David, El Salvador, La tierra y el Hombre. Primera edición en Español, San Salvador, Dirección de Publicaciones, Ministerio de Educación, 1975.

A pesar de que la propiedad de la tierra se cambió radicalmente -- las costumbres y la mente del campesino, tan enraizadas hacia -- las funciones de la tierra no se cambiaron fácilmente. Esto -- trajo problemas en el sentido de que el campesino seguía talan- do los bosques para sus siembras de maíz, amenazando incluso los cultivos de café.

Se hizo necesario emitir leyes estrictas en relación a la vida rural. " Los decretos emitidos forman la primera colección de -- Legislación Agraria del país, la Ley Agraria de 1907 " (7)

1.2.2 ALGUNOS INTENTOS DE REFORMA AGRARIA

9

Los diversos gobiernos habidos a partir de 1932, reconocieron -- la necesidad de reformar los sistemas de uso y tenencia de la -- tierra.

Al llegar a la presidencia Arturo Araujo, en 1931, se olvidó de la promesa hecha en su campaña electoral, de llevar a cabo un -- programa de redistribución de tierras.

En Enero de 1932, la población rural mas afectada que fue la de la zona occidental, se levantó presionando porque se buscara una solución a sus problemas. Luego se creó el fondo de mejoramien-

(7) Browning, David, El Salvador, La tierra y el Hombre. Primera edición en Español, San Salvador, Dirección de Publicaciones, Ministerio de Educación, 1975.

to social, con el fin de realizar un programa de redistribución de tierras y construir viviendas económicas para los campesinos.

En 1942, la Junta Nacional de Defensa Social, se convirtió en el Instituto de Mejoramiento Social, cuyo propósito principal era el comprar propiedades privadas y adjudicarlas a pequeños propietarios, en arrendamiento, parcelas de un tamaño máximo de 6 hectáreas.

" Entre 1932 y 1950, el gobierno compró un total de 26 haciendas, cuya extensión total era de 50.240 Mz., de las cuales distribuyó 42.655 Mz." (8)

En Diciembre de 1950, el Instituto de Mejoramiento Social, se transformó en Instituto de Colonización Rural, ICR, quién en el período 1951 - 1967 solo compró una hacienda.

Hasta 1975, la situación continuaba igual, en todo ese período (1932 - 1975). no hubo ningún intento serio por parte del Estado de llevar a cabo un programa de Reforma Agraria, por el contrario toda demostración en ese sentido era tomado como "Contraria a la Democracia ". El editorial de un periódico demuestra el pensamiento que había al respecto.El referido editorial

(8) Browning, David, El Salvador, La tierra y el Hombre Primera edición en Español, San Salvador, Dirección de Publicaciones, Ministerio de Educación, 1975.

decía: " Nunca hemos apoyado la reforma Agraria como tal y menos aún la Reforma Agraria Socialista o el tipo de Reforma Agraria - propuesta por los demagogos hoy , pero creemos en la pequeña propiedad rural Es nuestro deseo convencer a todo el país que la pequeña propiedad rural, la MANZANA DE LA FAMILIA - CAMPESINA, debería convertirse en una aspiración nacional, en un objetivo para todos, casi en un patriótico ideal". (9)

A pesar de que hasta 1970, la Reforma Agraria fue considerada - por los gobiernos, un tema y un planteamiento subversivo, las -- organizaciones populares, como sindicatos, organizaciones uni-- versitarias, políticas, fueron abanderadas de la Reforma Agraria.

En 1967, se canceló la existencia del Partido Acción Renovadora (PAR) porque en su programa de gobierno planteaba " El problema de la Tierra y su Solución. Una Reforma Agraria ". El PAR - proponía que" se expropiaran los excedentes de 150 manzanas, mediante el pago de una indemnización previa y que podría hacerse en efectivo o con bonos redimibles a un plazo mayor de 20 años.

La sentencia de cancelación del Partido dice lo siguiente

(9) Browning, David, El Salvador, La Tierra y el Hombre. Primera edición en Español, San Salvador, Dirección de Publicaciones, Ministerio de Educación, 1975.

Lo subrayado es mío.

" Es inadmisibile dentro de nuestro ordenamiento constitucional, la expropiación de la tierra en la forma en que lo propone el programa de gobierno del Partido Acción Renovadora (PAR)." (10)

En 1970, la Directiva de la Asamblea Legislativa organiza el primer congreso nacional de Reforma Agraria., lo que indica que ha habido una apertura en ese sentido por parte del gobierno, quién al poco tiempo vuelve a sus esquemas antireformistas anteriores.

1.2.3 LEY BASICA DE REFORMA AGRARIA

El 15 de Octubre de 1979, a raíz de un golpe de Estado, se forma una Junta de Gobierno.

En la primera proclama emitida por el nuevo gobierno, se mencionaba la necesidad de realizar cambios estructurales tendientes a mejorar las condiciones de vida de la población y lograr una justa distribución de la riqueza. Uno de los medios señalados para ello era la de implementar un proceso de Reforma Agraria.

La primera medida tendiente a implementar la Reforma Agraria fue la promulgación del decreto No. 43 o LEY DE CONGELACION DE ---

(10) Ungo, Guillermo Manuel, " Consideraciones Jurídico Políticas sobre la Transformación Agraria ".

INMUEBLES RUSTICOS, de fecha 7 de Diciembre de 1979, que contiene los siguientes considerandos.

1 - " Que de conformidad a la proclama de la Fuerza Armada, de fecha 15 de Octubre del año en curso, se ha decidido iniciar un proceso de reforma agraria, como instrumento para lograr una distribución equitativa de la riqueza, incrementando al mismo tiempo en forma acelerada el producto territorial bruto ".

11 - " Que la propiedad debe llenar una función social, postulada que no se ha cumplido, lo que ha generado perturbación económica, social y política en la sociedad salvadoreña ".

111 - " Que es necesario implementar la política agraria en forma integral, a travez de un proceso de reforma agraria orientada a la dignificación del hombre del campo ".

1V - " Que la necesidad de acelerar y asegurar el desarrollo de la Reforma Agraria en el país y garantizar su cristalización a corto plazo, hace preciso tomar de inmediato las medidas de emergencia que eviten un desordenado proceso de transferencias, partición de inmuebles rústicos y gravámenes ".

Como vemos en este Decreto, se habla de la Reforma Agraria como un hecho inminente, además el artículo primero del decreto establece.

" Toda persona natural o jurídica propietaria o poseedora de mas de cien hectáreas de tierra en uno o varios inmuebles rús-

ticos en conjunto en el territorio nacional, no podrá transfe--
rir su dominio, ni gravarlos con hipoteca o usufructo, mientras
no entre en vigencia la L. y de Reforma Agraria.

El 6 de Marzo de 1980, la JUNTA REVOLUCIONARIA DE GOBIERNO emi--
tió el decreto 153, o LEY BASICA DE REFORMA AGRARIA.

Dicho decreto dice lo siguiente en el artículo No.2

" Para los efectos de la presente Ley se entenderá por Reforma
Agraria, la transformación de la estructura agraria del país y
la incorporación de su población rural al desarrollo económico,
social y político de la nación, mediante la sustitución del --
sistema latifundista por un sistema justo de propiedad, tenen--
cia y explotación de la tierra basada en la equitativa distri--
bución de la misma, la adecuada organización del crédito y la
asistencia integral para los productores del campo a fin de --
que la tierra constituya para el hombre que la trabaja, base --
de su estabilidad económica, fundamento de su progresivo bie--
nestar social y garantía de su libertad y dignidad."

Con respecto a la afectación de las tierras a su ámbito de --
aplicación, el artículo tercero establece que: " La Reforma --
Agraria es de aplicación nacional sin distinción de cultivos,

localización, productividad, sistema de tenencia, calidad de suelos y otras variables, en consecuencia quedan afectados todos los inmuebles por naturaleza, por adherencia y por destinación de uso agrícola, ganadero y forestal, con las excepciones y limitaciones que esta misma ley establece."

Artículo cuarto. " Las tierras afectadas por esta Ley son aquellas cuya propiedad o posesión corresponda en el territorio nacional a una o mas personas naturales, sucesiones o sociedades y que excedan de CIEN HECTAREAS, en inmuebles con suelos clases I, II, III y IV de CIENTO CINCUENTA HECTAREAS en suelos clases V,VI, VII.

Estas extensiones constituyen el derecho de reserva a favor de los propietarios o poseedores de tierras "

" Los suelos de vocación y uso estrictamente forestal, se afectan en su totalidad y estarán sujetos a lo que al respecto disponga la Ley Forestal."

Para la adquisición de tierras, se establece que se puede utilizar " cualquier medio establecido en la Ley, especialmente por medio de compra o expropiación "

La forma en que el Estado pagará el valor de los inmuebles adquiridos será de la manera siguiente

- En los casos de compraventa hasta 500 hectáreas, 25% en efec--

tivo, 75% en bonos de la Reforma Agraria.

- En los casos en que la propiedad exceda de 500 hectáreas o --
fuera expropiada, el 100% de bonos de la Reforma Agraria.

- En caso de bienes que no excedan de los límites establecidos -
en el derecho de reserva, y si su propietario o poseedor no ---
cumple con la función social, el pago será el 25% en efectivo y
el resto en bonos de la reforma Agraria. Estos bonos tendrán un
tratamiento especial en cuanto a plazos e intereses.

Con respecto a la asignación de tierras, el artículo 18 establece
que las tierras y bienes adquiridos por el Estado se asignarán a
las asociaciones cooperativas agropecuarias, asociaciones comu-
nitarias o campesinas u otras organizaciones de trabajadores --
agropecuarios, simultáneamente a la Ley Básica de Reforma Agra-
ria, se emitió el Decreto 154, en cuyo considerando tercero se -
indica:

" Que para garantizar los objetivos de la Ley, es necesario dic-
tar las medidas precautorias que permitan tomar posesión de los
inmuebles comprendidos dentro de la primera etapa, a fin de man-
tener el funcionamiento normal de las explotaciones y efectuar -
en forma ordenada la adquisición y adjudicación de las mismas a
los beneficiarios".

La primera etapa de la Reforma Agraria, comprende la expropiación de inmuebles rústicos de quinientas hectáreas o mas, sea que forme un solo cuerpo o en suma de varias unidades que posea una o varias personas naturales, sucesiones o sociedades.

La segunda etapa será la afectación de inmuebles mayores de --- 100 hectáreas y se realizará posteriormente.

1.2.4 ALGUNOS DATOS RELEVANTES SOBRE LA REFORMA AGRARIA EN EL SALVADOR

En la última evaluación de la Reforma Agraria, que comprende el período Mayo 1983 - Abril 1984, aparecen los datos siguientes :

CUADRO No. 3 (11)

AREA EN QUE SE DESARROLLA EL PROCESO DE REFORMA AGRARIA

(H E C T A R E A S)

REGIONES	DECRETOS 153- 154	DECRETO 842	DECRETO 207	TOTAL	%
Occidental	61.187	8.035	29.309	98.531	26.8
Central	54.943	21.634	24.485	101.062	27.5
Paracentral	35.921	4.942	11.492	52.355	14.3
Oriental	61.740	22.290	31.464	115.494	31.4
TOTAL	213.791	56.901	96.750	367.442	
%	58.2	15.5	26.3	100.0	

(11) Cuarta Evaluación del Proceso de Reforma Agraria.
(Mayo 1983 - Abril de 1984) PERA. MAG. El Salvador.

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, es la Región Oriental la que participa en mayor proporción, con un 31.4%.

Puede notarse así mismo que son los Decretos 153-154, los mas -- representativos con un 58.2%.

La superficie total por la aplicación de los Decretos, 153-154 -- es de 213.791 hectáreas, esta área está sujeta a fluctuaciones, principalmente por renunciias a derechos de reserva y otorgamiento de los mismos.

CUADRO NO 4 (12)

UTILIZACION DE LOS SUELOS EN EL SECTOR REFORMADO (EN HECTAREAS)

(APLICACION DECRETOS 153 - 154)

REGIONES	A R L A		NO UTILIZ.	% D.L. ARLA	
	TOTAL	UTILIZADA		NO UTILIZ.	TOTAL
Occidental	61.187	42.338	18 849	31	29
Central	54 943	34.931	20.012	36	26
Paracentral	35.921	19.742	16.179	45	17
Oriental	61.740	39.176	22 564	37	29
TOTAL	213.791	136 187	77 604	36	

(12) Cuarta Evaluación del Proceso de Reforma Agraria.
(Mayo 1983 - Abril de 1984) PERA. MAG. El Salvador

Es notorio el alto porcentaje de tierras no utilizadas, (30%) -- siendo la región Paracentral el peor de los casos con un 45% y la región occidental, el mejor de los casos con un 31%

En el mismo cuadro se nota que son las regiones oriental y occidental con un 29% cada una , las mas favorecidas por la aplicación de estos decretos.

UTILIZACION DE SUELOS EN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES EN EL SECTOR REFORMADO (APLICACION DE DECRETOS 153 - 154 - HECTAREAS)

CUADRO No. 5 (13)

	R E G I O N E S				TOTAL	%
	OCCI- DEN- TAL	CEN- TRAL	PARA- CEN- TRAL	ORTIN- TAL		
Granos Básicos	6.009	4.163	1.724	1.114	13.010	9
Productos de Exportación	14.769	15.135	9.046	7.507	46.457	34
Otros	1.885	437	1.003	8.365	11.690	9
Sub-Total	22.663	19.735	11.773	16.986	71.157	52
Pastos	10.671	5.549	5.487	13.725	35.432	26
Forestal	9.004	9.647	2.482	8.465	29.598	22
TOTAL	42.338	34.931	19.742	39.176	136.187	100
%	31	26	14	29	100	

(13) Cuarta Evaluación del Proceso de Reforma Agraria.
(Mayo 1983 - Abril 1984) PERA, MAC. El Salvador.

Como puede observarse en el cuadro anterior es la Región Occidental, la de mejor utilización de los suelos y la Región Paracentral quien tiene la menor utilización de los suelos

En el mismo cuadro se observa el alto % de tierras utilizadas para pastos y forestal (48%), es notorio también el alto % de tierras utilizadas para productos de exportación (34%)

CUADRO No 6 (14)

UTILIZACION DE LOS SUELOS EN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES EN LA REGION OCCIDENTAL

	TOTAL REFORMADO (DECRETOS 153 -154)	REGION OCCIDENTAL	% DEL TOTAL REFORMADO	% DE LA REGION OCCIDENTAL
Granos Básicos	13.010	6.009	46	14
Productos Lxportación	46 457	14.769	32	35
Otros Productos	11.690	1.885	16	5
Sub-Total	71.157	22.663	32	54
Pastos	35.432	10.671	30	25
Forestal	29.598	9.004	30	21
TOTAL	136.187	42.338	31	100

(14) Cuarta Lvaluación del Proceso de Reforma Agraria.
(Mayo 1983 - Abril 1984) PERA.MAG. El Salvador

Como puede verse en el cuadro anterior, la Región Occidental - colabora con la producción nacional del sector reformado, por - la aplicación del Decreto 153 - 154, con un 46% en granos básicos, un 32% en productos de exportación y un 16% en otros productos agrícolas.

En el mismo cuadro se observa que el 54% de las tierras utilizadas en la Región Occidental son para la producción de productos agrícolas, un 25% para pastos y un 21% que es forestal.

CUADRO No. 7 (15)

TAMAÑO DEL HATO BOVINO Y PRODUCCION DE LECHE, EN MILLAS DE LITROS EN EL SECTOR REFORMADO (POR APLICACION DECRETOS 153-154)

REGION	AÑO 1983 (CABE- ZAS)	%	PRODUCCION EN MILES DE LITROS	%
Occidental	19.158	33	4.725	28
Central	6.635	12	1.812	11
Paracentral	14.733	26	4.481	27
Oriental	16.879	29	5.819	34
TOTAL	57.405	100	16 837	100

(15) Cuarta Evaluación del Proceso de Reforma Agraria.
(Mayo 1983 - Abril 1984) PERA. MAG. El Salvador.

Tal como lo apreciamos en el cuadro anterior, es la Zona Occidental la que mayor número de cabezas de ganado posee, ya que están representando el 33% del total, pero no es la región mas productora de leche, ya que ocupa el segundo lugar, con el 28% del total producido. Es la región oriental la mejor productora de leche con el 34%, esto pudiera deberse a que esta región tiene un 30% mas en el área de pastos.

1.2.5 CONSIDERACIONES SOBRE LA DEUDA AGRARIA

En el concepto restringido se señala que " Por Deuda Agraria debe entenderse el valor asignado por las unidades ejecutoras de la Reforma Agraria como compensación por la tierra y bienes recibidos por las cooperativas y beneficiarios del decreto 207, - los intereses devengados durante el plazo definido para la redención de los bonos emitidos y adicionalmente, los que ocasionen en el transcurso del período de gracia ".(16)

En el sentido amplio, se entiende por " Deuda Agraria, no solo el valor asignado como compensación por propiedades y los intereses, sino también la cartera ISTA-BFA de 1980 - 1981 y la Mora acumulada por las cooperativas y beneficiarios por créditos

(16) Seminario Nacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural.
Enero 1985

de avíos y de mediano plazo, agravada por el abandono que han --
hecho los campesinos de muchas propiedades y la destrucción y -
violencia que ha afectado a todo el país." (17)

El problema de la deuda agraria, entre otros, incluye dos aspectos, por una parte se tiene lo que pagarán los beneficiarios --- por las tierras y demás bienes asignados por el ISTA y por otra lo que dicha institución pagará a los expropietarios de las tierras y demás bienes afectados.

Pago a los Expropietarios

La Ley Básica de Reforma Agraria establece en el capítulo IV artículo 13 " El precio o indemnización de las tierras y demás bienes que se adquieran, se pagarán parte en Efectivo y parte en -- bonos de la Reforma Agraria y su monto se determinará en base -- al promedio del valor declarado por los expropietarios en los -- ejercicios impositivos para impuesto de vialidad durante los años de 1976 - 1977.

Pago de los Beneficiarios

El artículo 30 de la Ley Básica de la Reforma Agraria, señala -

(17) Seminario Nacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural.
Enero 1985.

que " Los asignatarios de tierras y demás bienes pagarán al ISTA; una cantidad de dinero que le permita cancelar la Deuda Agraria."

" Enfrentar el problema de la Deuda Agraria exige además y necesariamente efectuar modificaciones esenciales en la Legislación de Reforma Agraria, ya que ésta en sentido estricto, aparece beneficiando y premiando a los antiguos propietarios y penalizando a los supuestos beneficiarios." (18)

Se deben agilizar y conseguir al menos los objetivos siguientes:

- 1 - Agilizar la entrega de títulos de las tierras que son explotadas por los beneficiarios de la Reforma Agraria, desmembrando los derechos de reserva y áreas de Reserva Nacional.
- 2 - Agilizar los trámites de pago por compensación a los antiguos propietarios.
- 3 - Modificar el monto a pagar, incluso disminuirlo en los casos que corresponda, por los beneficiarios, en función de la capacidad productiva de las propiedades.
- 4 - Determinar el valor de las cuotas de amortización de forma tal que puedan ser cubiertos bajo condiciones normales y si fuera posible aumentar el plazo de amortización.

(18) Seminario Nacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural.
Enero 1985.

- 5 - Es necesario revisar las tasas de interés, y si fuera posible disminuirlos y evitar particularmente la capitalización de los mismos.
- 6 - Eliminar el sistema de cuentas restringidas.
- 7 - Ampliar el período de gracia.
- 8 - Considerar la condonación, en casos especiales, que lo ameriten, de la Deuda de la Cartera ISTA - BFA.

CAPITULO 2

Diagnóstico sobre las Areas Funcionales, de las cooperativas con Actividades Ganaderas, del Sector Reformado de la Zona Occidental de El Salvador.

2.1 AREA FINANCIERA

" La administración financiera es el conjunto de acciones tomadas para proporcionar los fondos a las operaciones corrientes de una Empresa y respaldar los programas en que se encuentra empeñada; en las condiciones mas convenientes a su interés económico, todo a fin de lograr las metas propuestas". (19)

De las 37 cooperativas encuestadas, el 100% manifestó " tener un encargado de las finanzas", en el 60% de los casos resultó ser - el " Consejo de Administración", en el 25% " El Gerente" y en el 15% " El Contador ".

2.1.1 PLANEACION FINANCIERA

2.1.1.1 Rentabilidad

" Son las utilidades obtenidas que sirven de estímulo a la inversión, como retribución al riesgo y para desarrollarse a través de expansiones o consolidaciones" (19) Es una meta

(19) Johnson W. Robert. " Administración Financiera ".

básica en la función financiera.

Siempre y cuando exista una estructura de costos e información específica para conocer dichos costos, para determinar la Rentabilidad, se pueden usar las técnicas siguientes: Costeo Directo y Punto de Equilibrio.

Costeo Directo

Clasificando los costos y gastos, que varían o no varían con respecto a los volúmenes de producción o venta, obtenemos los llamados costos fijos y variables.

Punto de Equilibrio

Conociendo nuestros costos fijos y variables, por unidad y - totales, podemos encontrar nuestras " ventas de equilibrio", o sea el punto aquel en el cual no ganamos ni perdemos. Matemáticamente el punto de equilibrio se obtiene así:

$$PE = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{V}\right)} \quad \text{en donde :}$$

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos totales

CV = Costos variables

V = Ventas

Unicamente el 27%, dijo conocer la rentabilidad de la acti-

vidad ganadera, la cual conocen por medio del Estado de Exce-
dentes y Pérdidas de dicha actividad; sin embargo el 92% ma-
nifestó saber el costo o gastos en que incurre la actividad
-ganadera, en el 73% de los casos por medio de " datos conta-
bles".

Solamente el 11% de las cooperativas entrevistadas conocen -
sus ventas de equilibrio.

2.1.1.2 Liquidez

" Son todas las acciones de consecución de fondos y destino
de los mismos, dentro del interés económico, se puede resu--
mir en mantener fondos en la cuantía y en el tiempo adecua--
dos, sin que peligre el giro normal de la Empresa." (20)
Es una meta básica de la función financiera.

Para el planeamiento y control de la liquidez, existe una -
técnica llamada " Presupuesto de Efectivo ", que no es mas -
que una relación de Ingresos y Egresos de fondos, en un pe-
río do determinado.

El 100% de las cooperativas encuestadas manifestó no saber -
la liquidez de su actividad ganadera y únicamente el 11% di-

(20) Hunt, Williams, Donaldson . " Financiación básica de los Nego-
cios".

geron usar el presupuesto de efectivo.

2.1.1.3 Nivel de Cuentas por Cobrar

" Una cuenta por cobrar es la promesa oral o escrita, de pagar una cantidad determinada de dinero a una fecha fija." (21)

Cuando se vende al crédito, tenemos que definir una " política de créditos" en términos de los días crédito que concedemos, pues esto forma parte de nuestro capital de trabajo y de la recuperación del crédito depende que tengamos nuestra liquidez.

En el 100% de los casos, la venta de ganado se efectúa al contado y en el 40% de las cooperativas encuestadas, la leche es vendida al contado, siendo el restante 60% al crédito, con plazos que oscilan entre 8 y 15 días, siendo lo usual 10 días.

2.1.1.4 Nivel de Inventario

" Son los artículos que se mantienen en existencia para su consumo o venta final en el curso normal de las operaciones de las Empresas ". (22)

(21) Pyle W. William - White Arch John

" Principios Fundamentales de Contabilidad

(22) Hunt, Williams, Donaldson. " Financiación básica de los Negocios".

Políticas sobre Inventarios

En relación a las existencias de materias primas para fabricación de alimentos, alimentos para ganado, medicinas y otros productos veterinarios, en muy pocos casos se mantienen existencias para un máximo de 30 días y un mínimo de 8 días, siendo lo más usual, para 15 días; sin embargo, en la mayoría de los casos, no hay políticas en cuanto al mantenimiento en bodega de estos productos, ya que se va comprando lo que se va necesitando.

Registros de Inventarios

En el 81% de cooperativas llevan control de inventarios; pero lo que en general sucede es que son mal llevados, de ahí los problemas existentes en cuanto a la mala aplicación en los rubros respectivos.

En el 73% de los casos el Control de Inventarios va dirigido a los productos para alimentar el ganado, materias primas para elaboración de alimentos para ganado, medicinas, insumos, ganado y otros productos veterinarios.

Métodos de Valuación de Inventarios

El método usado para valuación del inventario de ganado en el 76% de los casos es " al ojo " y por peso o por su valor

Zootécnico con el 12% cada uno, la valuación se hace generalmente cada seis meses, en el 34% de los casos, en el mismo porcentaje de los casos se hace cada año, siendo el restante 32% muy variable que va desde cada mes hasta cada tres meses.

En cuanto al Método de Valuación de Inventarios utilizado -- para los productos para alimentar el ganado, materias primas para elaborar alimentos para ganado, medicinas y otros productos veterinarios e insumos, solamente se obtuvieron 18 -- respuestas, correspondiendo el 61% al Costo Promedio y el -- 39% a Ultima Compra; aunque el método es usado inconsisten-- temente en el transcurso del año, no así al final de cada -- ejercicio económico contable.

2.1.1.5 Nivel de Cuentas por Pagar

" Una cuenta por pagar, es la cantidad que se debe a un acreedor y que resulta de un compromiso oral o escrito por pagar" (23).

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta son los " días crédito a nuestro favor ", que son los que obtenemos de nuestros proveedores y que representan recursos que utilizamos -- para hacer frente a nuestras necesidades de capital de trabajo.

(23) Pyle - White. " Principios Fundamentales de Contabilidad ".

En nuestras cooperativas en estudio, las compras de materias primas para fabricación de alimentos, alimentos para ganado, medicinas y otros productos veterinarios, son efectuadas en el 100% de los casos, al contado y únicamente 6 de estas cooperativas, equivalentes al 16%, compran también al crédito, normalmente a 30 días plazo.

2.1.2 CONTROL FINANCIERO

2.1.2.1 La Organización Contable

" Los sistemas de contabilidad están fundamentalmente relacionados con los registros financieros y de costos; pero pueden incluir mayor información y deben ser útiles para algo mas que los simples fines financieros. Deben proporcionar la mayor parte de los registros esenciales de los negocios u otras organizaciones. Su objeto fundamental es ayudar a la administración, al proporcionarle información. Además, deben proteger el negocio y satisfacer requisitos legales y de carácter externo ". (24).

Catálogo de Cuentas y Manual de Aplicación

El 100% de las cooperativas encuestadas manifestaron tener un sistema de contabilidad formal, tener legalizados los li-

(24) Instituto Mexicano de Contadores Públicos; Manual del Contador Público, Tomo II; Segunda Edición 1974.

bros de Caja - Diario - Mayor y el de Estados Financieros, los cuales son legalizados por el Departamento de Asociaciones - Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería; sin embargo y aunque todas las cooperativas tienen un Catálogo - de cuentas, 7 cooperativas o sea el 18% no tienen Manual de Aplicación de Cuentas.

Únicamente el 68% lleva un Libro Mayor Auxiliar, que es el - Libro donde se llevan los detalles de todas las Cuentas de, Segundo, Tercer, Cuarto y Quinto Orden.

Estados Financieros

El 100% de las cooperativas encuestadas manifestó elaborar - Balance General, Estado de Excedentes y Pérdidas Anual y Balance de Comprobación Mensual; pero únicamente diez cooperativas que equivalen al 27%, elabora Estado de Excedentes y Pérdidas para la actividad ganadera, lo que equivaldría a - decir que solamente estas diez cooperativas saben desde el punto de vista financiero, como anda su actividad ganadera.

El 55% dice utilizar los Estados Financieros para saber la - realidad económica de la Empresa, el 15% para la toma de decisiones, el 20% para saber los resultados y el 10% para hacer proyecciones.

Unicamente en dos casos, el período económico contable difiere del período Abril 1o. al 31 de Marzo.

Formularios Contables

En el 51% de las cooperativas en estudio se está aplicando - el Sistema de Administración Uniforme que implementa el ISTA, lo que implica que al menos llevan formularios contables tales como: Recibos de Egreso e Ingresos, Entradas y Salidas - de Bodega, Comprobantes de Diario y Planillas.

El 100% de las cooperativas que no utilizan el P.A.U. (Programa de Administración Uniforme que implementa el ISTA), utiliza formularios contables tales como: recibos de ingreso, egreso y planillas, pero únicamente el 67% utiliza formatos contables tales como: Entradas y salidas de bodega y comprobantes de diario.

Sistema de Costos

El 100% de las cooperativas encuestadas manifestó no tener - un sistema de costos por departamento, en su actividad ganadera, ni algún tipo de Control de Costos para el hato, en sus diferentes etapas de desarrollo; sin embargo el 92% manifestó saber cual es el Costo o los Gastos en que incurre la actividad ganadera, en diez de los casos, equivalentes a

un 27% lo saben por medio del Estado de Excedentes y Pérdidas de la actividad ganadera, y el restante 73% dijo saber lo por medio de datos contables.

Registro y Control de la Alimentación, Medicinas y Otros Productos Veterinarios

En el 75% de los casos, el registro para el control de la alimentación para el ganado, las Medicinas y Otros Productos Veterinarios, se lleva en Contabilidad en valores y en unidades por cada tipo de producto en tarjetas auxiliares de bodega, en el restante 25% no se lleva ningún tipo de control.

En relación a la clase de formularios utilizados para su control, en el 75% se utiliza Salidas de Bodega, lo cual combinan en el 18% de los casos con informes Diarios y Mensuales, solamente un 25% no utiliza ningún tipo de formularios para este tipo de control.

En cuanto a las formas utilizadas para comprobar las cantidades utilizadas, en el 75% de los casos, es el reporte de campo, el cual se combina en el 10% de los casos, con el reporte de existencias y únicamente en 8 cooperativas, o sea un 25% no se hace ningún tipo de comprobación.

En el 75% de los casos, el control es ejercido por el jefe-

de campo o por el encargado de ganadería y en el restante - 25% nadie efectúa este control.

Registro y Control de la Mano de Obra

En relación al registro para el control de la Mano de Obra, en el 75% de los casos, se lleva en Contabilidad y en un -- libro auxiliar, en el restante 25% no se lleva ningún tipo de control.

En cuanto a la clase de formularios utilizados para el control de la mano de obra, en el 75% de los casos, se hace mediante informes diarios, combinando en el 18% de los casos - con informes mensuales y únicamente en el 25% o sea 8 coope rativas, no se utiliza ningún tipo de formularios para este control.

En el 100% de los casos, la forma de comprobar la mano de -- obra utilizada, es mediante un reporte de campo, control - que es realizado por el encargado de ganadería o jefe de - campo.

Registro y Control de Otros Gastos Generales

En cuanto al registro para el control de los gastos genera les, éstos son llevados en el 92% de los casos en Contabilil

dad, siendo el responsable de esta función el contador de -
la cooperativa y en el restante 8% no se lleva ningún tipo -
de control.

De los gastos generales de la Administración Central, de -
toda la cooperativa, únicamente en cuatro cooperativas, o -
sea un 11%, aplican alguna cantidad a la actividad ganadera,
lo cual hacen prorrateando los gastos entre las distintas -
actividades, en forma proporcional a la inversión de cada -
actividad, o por medio de un porcentaje fijo, el cual en -
uno de los casos, fue 5 %.

2.1.2.2. Control Presupuestal

" Es la estimación programada, en forma sistemática, de las
condiciones de operación y de los resultados a obtener por
un organismo, en un período determinado " (25)

La ventaja de la técnica presupuestal es que permite tener
referencias de lo que necesitábamos o considerábamos bueno
a los propósitos de la dirección, y al obtener los resulta-
dos reales que nos brinda la contabilidad, podemos estable-
cer diferencias, que permiten tomar correcciones a fin de -

(25) Técnica Presupuestaria
Universidad de El Salvador, Marzo 1983

poder tener opción a lograr los objetivos, ante cambios inesperados.

Unicamente en cuatro cooperativas, equivalentes al 11% se hacen presupuestos que se utilizarán para la actividad ganadera, en un período determinado.

2.1.3 FUENTES Y USO DE FONDOS

La consecución de fondos y la inversión de estos, constituye una de las 3 principales funciones de un administrador financiero.

En 17 cooperativas, o sea en el 45% de los casos, éstas han utilizado préstamos para su actividad ganadera, de las cuales el 41% no ha pagado puntualmente sus cuotas, sobre todo, por su mala situación económica, debido, en algunos de los casos, a la baja producción.

En 11 de estas cooperativas, los préstamos han venido del Banco de Fomento Agropecuario, en cuatro de estos casos, de los demás Bancos Comerciales, en uno de los casos del Banco Hipotecario y en un último caso, de una cooperativa vecina.

Los montos de dichos préstamos han sido muy variados, siendo el de mayor cuantía ¢ 400,000,00 y el de menor valor de ¢32.500.00,

el tipo de interés, generalmente ha sido 13%, únicamente hay un caso de 15% y otro del 10% (el de la cooperativa vecina), el plazo a variado entre 1 y 8 años, siendo lo mas usual un año, la forma de pago mas usual es anual, o la venta de los animales.

En el 100% de los casos, el valor de dichos préstamos ha sido destinado a la compra de ganado, aunque en un par de casos, se han destinado algunos fondos marginales, para la compra de algunos activos fijos, siembra y mejoras de pastos y compra de insumos pecuarios.

En el 60% de los casos, las cooperativas estudiadas, desde su inicio han hecho algún tipo de inversión en la actividad ganadera, - proviniendo estos fondos en el 77% de los casos, de préstamos recibidos y en el restante 23% de los fondos generales de la cooperativa.

Los préstamos recibidos han sido invertidos, casi en un 100% en la compra de ganado y solo en raras ocasiones para compra de activos fijos, siembra y mejoras de pastos y compra de insumos, aunque estas cuantías han sido realmente marginales, alcanzando menos de un 10%.

El 40% de las cooperativas estudiadas manifestó no tener utilidades en su actividad ganadera y el 60% dijo obtener alguna utilidad

en esta actividad, la cual generalmente invierten en otras actividades de la cooperativa; aunque las cantidades invertidas en la actividad ganadera son marginales.

El 87% de las cooperativas en estudio, no controlan en una caja especial o en alguna cuenta bancaria todos los ingresos por venta de leche, ganado o algunos otros ingresos provenientes de la actividad ganadera y el 100% de estas cooperativas no utiliza esos ingresos únicamente para financiar la actividad ganadera.

2.1.4 Recursos Humanos

El 11% de las cooperativas entrevistadas reciben asesoría contable, de instituciones no gubernamentales, el 24% la reciben principalmente del ISTA (Programa de Administración Uniforme) y Banco de Fomento Agropecuario; aunque estas son ocasionales, incompletas y el 65% no recibe ningún tipo de asesoría.

En cuanto a los recursos humanos con que cuentan las cooperativas para manejar las finanzas de la actividad ganadera, cuatro dijeron tener una institución no gubernamental, además del Contador, 10 manifestaron tener únicamente el contador, además del Tesorero, en cuatro de los casos.

En el 81% de los casos, las cooperativas estudiadas no reciben

ningún tipo de asesoría para manejar sus finanzas, únicamente en el 19% de los casos reciben este tipo de asesoría, siendo en el 11% de los casos, o sean cuatro cooperativas, de tipo externo no gubernamental, la cual consideran como buena, y en las restantes tres cooperativas, equivalentes al 8% reciben esta asesoría de instituciones gubernamentales, específicamente del Banco de Fomento Agropecuario, de la cual no opinaron la calidad.

2.2. AREA DE PRODUCCION

2.2.1 GENERALIDADES

De las 37 Cooperativas encuestadas, únicamente 7 han sido adjudicadas, es decir que de solamente un 19% existe escritura de compra-venta por parte del ISTA , o sea que de 30 cooperativas, que representan el 81% no se conoce el valor de los bienes adjudicados, la situación se agrava aún mas, si consideramos que de las 7 cooperativas que existe escritura de compra-venta, los bienes han sido valuados en forma global, excepto en el caso del ganado, ya que en 4 de ellas, su valor ha sido declarado, pero dichos valores resultan un tanto dudosos, porque en algunos de los casos, el valor por cabeza de ganado resulta excesivamente bajo y en algunos otros casos, resulta a la inversa.

En 33 de los casos, la principal actividad ganadera de las explotaciones resultó ser la lechería y únicamente 4 cooperativas que representan el 10% tienen el engorde como principal actividad.

En 30 cooperativas la principal forma de manejo del Hato es la de libre pastoreo y solamente 7 lo hacen en una forma semi estabulada.

El 60% del total encuestado manifestó tener su explotación gana-

dera en forma semi-tecnificada y un 40% manifestó, no tener ninguna tecnificación en su explotación ganadera.

CUADRO No. 8

USO O DESTINO DE LA TIERRA EN LA ZONA OCCIDENTAL

DESTINO	MZ.	%	% EN RELACION AL AREA NO UTILIZADA
Area destinada a la Ganadería	6.497	13.3	
Area destinada a la Agricultura	20.686	42.2	
Area destinada para otros usos	8.842	18.0	
Area no Utilizada	<u>13.009</u>	<u>26.5</u>	
TOTAL	<u>49.034</u>	<u>100.0</u>	
Area potencial disponible para Ganadería No Utilizada	4.394		33.33 %

De conformidad al cuadro No. 8, es la agricultura la principal actividad desarrollada en esta Zona, ya que representa un 42.2% del total de las tierras utilizadas en la Zona Occidental.

La actividad ganadera utiliza un 13.3% del total de tierras de esta zona, lo cual podría incrementarse a un 22.4% si se utilizaran las 4.394 Mz. que no están siendo utilizadas y que tienen potencial para desarrollo de explotaciones ganaderas, aunque en algunos casos, se alquilan para pastaje de animales propiedad --

de personas particulares a la cooperativa y a los socios de la misma.

El área no utilizada de 13,009 Mz, representa un 26,5% del total lo cual se considera bastante alto; sin embargo el 33.8% de esta área podría ser utilizada en ganadería, ya que tiene el potencial necesario para ello.

2.2.2 RECURSOS DE LA PRODUCCION

En esta parte del trabajo se presenta el análisis de los recursos con que cuenta la región occidental para la explotación de su ganadería.

2.2.2.1 TIERRA

"Capa de suelo superficial de la tierra, de profundidad y fertilidad variables, sobre la cual se cultivan variedades forrajeras para consumo animal!" (26)

Como se explicó en el cuadro No. 8, la ganadería utiliza una extensión de 6.497 manzanas, existiendo además un área no utilizada de 4.394 manzanas con potencial para ser utilizado en la explotación ganadera; además el 95% de las cooperativas estudiadas hacen uso de áreas de rastrojos de cultivos principalmente de maíz, maicillo, frijol y otros forrajes --

(26) Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas. Universidad Politécnica de El Salvador. Septiembre/Noviembre/1984.

tales como: bagazo de caña, ajonjolí, arroz, etc.

Por otra parte se debe aclarar que en el 72% de las cooperativas estudiadas, pastan en las explotaciones ganaderas, animales que no son de la cooperativa, los cuales alcanzan en la época seca un promedio mensual de 225 animales y se eleva a 302 animales en la época lluviosa.

Aunque fue difícil encontrar inventarios bien estratificados que permitan convertir cabezas de ganado a unidades animal -- equivalentes, sin embargo en el cuadro No. 9 que se presenta a continuación, se puede tener una idea de la carga animal promedio sostenida en la Zona.

CUADRO No. 9UNIDADES ANIMAL EQUIVALENTES SOSTENIDAS EN LA ZONA

	T O T A L E S		
		U.A.	U.A.E.
Vacas en Ordeño	1.652	1.0	1.652
Vacas Horras	933	1.0	933
Hembras mayores de 2 años	816	0.9	734
Hembras de 1-2 años	765	0.6	459
Hembras menores de 1 año	741	0.3	222
Varones mayores de 2 años	379	0.9	341
Varones de 1-2 años	755	0.6	453
Varones menores de 1 año	702	0.3	211
Sementales	86	1.5	129
Bueyes	327	1.2	392
Caballos	423	1.0	423
Otros	103	1.0	103
	7.682		6.052

Utilizando la fórmula: $\frac{\text{Unidades animal equivalente (U.A.E.)}}{\text{No. de Mz. utilizadas en ganadería}}$

$$\text{Se tiene : } \frac{6.052}{6.497} = 0.9$$

CUADRO No. 9-A

UNIDADES ANIMAL EQUIVALENTES SOSTENIDAS EN LA ZONA
COOPERATIVAS CON ASESORIA TECNICA NO GUBERNAMENTAL

	<u>T O T A L E S</u>		
		<u>U.A.</u>	<u>U.A.E</u>
Vacas en Ordeno	332	1.0	332
Vacas Horras	82	1.0	82
Hembras mayores de 2 años	138	0.9	124
Hembras de 1-2 años	89	0.6	54
Hembras menores de 1 año	129	0.3	38
Varones mayores de 2 años	32	0.9	29
Varones de 1-2 años	43	0.6	26
Varones menores de 1 año	36	0.3	11
Sementales	6	1.5	9
Bueyes	82	1.2	98
Caballos	25	1.0	25
Otros	---	1.0	---
	994		828

Utilizando la fórmula: Unidades animal equivalente (U.A.E.)
 No. de Mz. utilizadas en ganadería

Se tiene $\frac{828}{398} = 2.08$

CUADRO No. 9 - B

UNIDADES ANIMAL EQUIVALENTES SOSTENIDAS EN LA ZONA
COOPERATIVAS SIN ASESORIA TECNICA O CON ALGUNA ASESORIA GU-
BERNAMENTAL

	<u>T O T A L E S</u>		
		<u>U.A.</u>	<u>U.A.E</u>
Vacas en ordeño	1.320	1.0	1.320
Vacas Horras	851	1.0	851
Hembras mayores de 2 años	678	0.9	610
Hembras de 1-2 años	676	0.6	405
Hembras menores de 1 año	612	0.3	184
Varones mayores de 2 años	347	0.9	312
Varones de 1-2 años	712	0.6	427
Varones menores de 1 año	666	0.3	200
Sementales	80	1.5	120
Bueyes	245	1.2	294
Caballos	398	1.0	398
Otros	103	1.0	103
	6.688	.	5.224

Utilizando la fórmula. $\frac{\text{Unidades animal equivalente(U.A.E.)}}{\text{No. de Mz.utilizadas en ganadería}}$

Se tiene. $\frac{5.224}{6.099} = 0.85$

Este índice debe considerarse bastante bajo, ya que ni siquiera alcanza una cabeza de ganado por manzana. Esta carga animal es aún mas baja, si consideramos las áreas de rastrojos utilizados. Esto nos está indicando claramente, la sub-utilización del área destinada a la explotación ganadera, -- esta sub-utilización es aún mas grande si consideramos que existen cooperativas, que no son sujetas a este estudio, que tienen áreas para ganadería, pero que carecen de ganado, -- instalaciones, etc.

Una de las causas de esta baja carga animal por manzana se debe al mal estado de los potreros.

CUADRO No. 10

CLASE DE PASTOS (MZ.)					
CLASE DE PASTO	RIEGO	HUMEDAD	SECANO	TOTAL	%
Mejorado	772	130	163	1.065	16.4
Naturales	403	288	4.741	5.432	83.6
TOTAL	1.175	418	4.904	6.497	100.0
%	18.1	6.4	75.5	100.0	

Como puede observarse en el cuadro anterior, del área total utilizada para ganadería, comprende el 83.6 % a Pastos Naturales y el 16.4% a Pastos Mejorados.

Puede notarse así mismo, que el 18.1% del total del área destinada a ganadería tiene riego, y el 6.4% de humedad y mas - de los 3/4% son de secano.

CUADRO No. 11

PASTOS MEJORADOS (MZ.)			
PASTOS MEJORADOS	TOTAL	%	
Riego	772	72.5	
Humedad	130	12.2	
Secano	163	15.3	
TOTAL	1.065	100.0	

Del cuadro anterior se desprende que en cuanto a los pastos mejorados, el mayor porcentaje (72.5%) cuenta con riego, el 12.2% son de humedad y el 15.3% son de secano.

CUADRO No. 12

PASTOS NATURALES (MZ.)			
PASTOS NATURALES	TOTAL	%	
Riego	403	7.4	
Humedad	288	5.3	
Secano	4.741	87.3	
TOTAL	5.432	100.0	

Del cuadro anterior se deduce que son los pastos Naturales - de Secanos los mas representativos con un 87.3%, los de Riego con un 7.4% y por último los de Humedad con un 5.3%.

Comparando los cuadros Nos. 11 y 12 es notorio el alto porcentaje de manzanas con riego en los pastos Mejorados, lo cual se invierte cuando se trata de los pastos Naturales, en los que alcanza únicamente un escaso 7.4%.

Puede observarse así mismo, que en cuanto a pastos naturales se refiere, los de secano son altamente representativos, con un 87.3% y bajan sensiblemente, cuando se trata de pastos mejorados, en los cuales alcanza únicamente un 15.3%.

La topografía de la tierra dedicada a la explotación ganadera es plana y en menor escala ondulada y en última instancia quebrada.

El tipo predominante del suelo es sobre todo arcilloso y en segundo lugar franco.

En la mayoría de los casos el clima para el ganado existente en la región es adecuado y solo en algunos casos muy especiales (3) lo consideraron inadecuado.

En 20 casos el tipo de riego predominante en la Zona es por gravedad, el cual es combinado en 3 de los casos con aspersión y únicamente 7 no tienen ningún tipo de riego.

Solamente 11 cooperativas de las estudiadas consideran que su riego es suficiente y las restantes 17, de un total de 28 que contestaron el cuestionario, afirmaron que no era suficiente el riego utilizado para su ganadería.

De conformidad al cuadro No.13 que a continuación se presenta tenemos, una producción por manzana, por año, en el último año agrícola (1984 - 1985), de 600 botellas, éste indicador que es exageradamente bajo, puede mejorarse sustancialmente utilizando una mejor tecnología aplicable al país. Para el caso, se comparó las únicas 5 cooperativas con asistencia técnica externa no gubernamental y el promedio de producción por manzana, por año, en el mismo período fue de 2.900, la cual se considera baja, ya que en uno de los casos, se alcanzó hasta casi 6.000 botellas por manzana por año.

Por otro lado, si se excluyen, esas 4 cooperativas con asistencia técnica externa, no gubernamental, el promedio de producción por manzana, por año bajaría a 433 botellas.

Puede verse en el mismo cuadro un pequeño incremento del 3.2% entre la producción de leche en invierno con relación a la de verano.

CUADRO No.13

	PRODUCCION DE LECHE POR MANZANA			MZ.UTILI- ZADA EN GANADE- RIA.	PRODUC- CION POR MZ.
	PRODUCCION DE LECHE		TOTAL		
	INVIERNO	VERANO			
Coop.con ase- soría exter- na No Guber- namental	556.518	597.858	1154.376	398	2.900
Coop.sin asesoría o con asesoría Gubernamen- tal.	1270.238	1112.555	2382.793	5.499	433
TOTAL	1826.756	1710.413	3537.169	5.897	600
%	51.6	48.4	100.0		

2.2.2.2

FORRAJES

"Alimentos altos en fibra y bajos en energía, se clasifican como forrajes aquellos que contienen mas del 20% de fibra, o menos de 2.5 megacalorías de energía metabolizable por kilogramo de materia seca!"(27)

Del manzanaje destinado a la explotación ganadera únicamente

(27) Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas . Universidad Politécnica de El Salvador.

49 son destinadas a zacalcras de corte y ensilaje, las cuales están en un 93% en buen estado, pero ésta área solamente representa un mísero 0.8% del total destinado a la ganadería, en cambio del 99.2% restante que corresponde a los potreros, solamente un 27% manifestó que éstos se encuentran en buenas condiciones, en cambio un 73% manifestó que se encuentran en malas condiciones. El mal estado de los potreros se debe entre otras cosas y principalmente a la falta de mantenimiento y buen manejo, así como a la falta de asistencia técnica y crediticia.

En los potreros, 26 de 37 cooperativas investigadas, dijeron que, las variedades que mas tienen sembrada son principalmente pasto estrella, 13 manifestaron tener jaraguá, 8 pangola y 5 elefante.

De las 16 cooperativas que tienen sembradas zacateras de corte, 7 manifestaron tener pasto elefante, 4 estrella y 8 que tienen diversos tipos de pasto tales como Pará, King Grass, Napier, etc. En un 72% de las cooperativas encuestadas, pastan en las explotaciones ganaderas animales que no son propiedad de las cooperativas, siendo en la época lluviosa un promedio mensual de 302 animales y 225 animales en la época seca.

Como fuentes de forrajes, un 95% de las cooperativas encuestadas, manifestó tener también rastrojos, principalmente de maíz, maicillo, frijol y otros forrajes tales como: bagazo de caña, ajonjolí, arroz, etc.

2.2.2.3 GANADO

"Término genérico que incluye todas las especies de animales domésticos. Usado en el país para referirse al ganado vacuno o bovino!"(28)

La composición del hato ganadero, declarado por las 37 cooperativas en estudio, se presenta a continuación:

•

(28) Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas. Universidad Politécnica de El Salvador.

CUADRO No.14

COMPOSICION DEL HATO GANADERO						
	TOTAL	%	PORCENTAJE EN RELACION AL:			% DE VACAS HORRAS EN RELACION AL TOTAL DE VACAS EN EL HATO
			No. DE VACAS EN ORDEÑO	No. DE VACAS	HATO LECHERO	
Vacas en ordeño	1652	22			34	
Vacas Horras	933	12			19	36
Sub-Total (1)	2585	34			53	
Hembras de mas de 2 años	816	11	49	32	17	
Hembras de 1-2 años	765	10	46	30	15	
Hembras menores de 1 año	741	9	45	28	15	
Sub-Total (2)	2322	30	140	90	47	
Sub-Total (1+2)	4907	64			100	
Varones de mas de 2 años	379	5			15	
Varones de 1-2 años	755	10			29	
Varones menores de 1 año	702	9			27	
Sub-Total (3)	1836	24			71	
Sub-Total (1+2+3)	6743	88				
Sementales	86	1				
Bueyes	327	4				
Caballos	423	6				
Otros	103	1				
Sub-Total (4)	939	12				
TOTAL GENERAL	7682	100				

Relacionando el número de vacas horas en función del total de vacas en el hato, resulta un 36%, el cual debe considerarse bastante alto, ya que técnicamente dicho porcentaje no -- debería exceder del 25%.

Para poder determinar la potencialidad lechera, se toma únicamente la composición del hato que puede incidir directamente en la producción de leche y la potencialidad que de él se espera, de seguir en las mismas circunstancias, en un período de 3 años, considerando la dinámica del hato que -- cambia y evoluciona año con año.

Analizando el cuadro No. 14 notamos que. Del total de vacas en ordeño, corresponde a las novillas de mas de 2 años, que es el potencial mas próximo, el 49%, a las hembras de 1 a 2 -- años, el 46% y a las terneras de menos de 1 año, el 45%.

De las 35 cooperativas que contestaron esta pregunta, el 40% dijo que la raza predominante en el hato es Brahman el 32% Brown Swiss, el 18% Holstein, 10% Criollas.

A la pregunta " Que tiempo permanecen sus vacas en ordeño?" se obtuvieron 29 respuestas, siendo la moda de 8 meses, el máximo tiempo reportado 12 meses y el mínimo tiempo 6 meses.

CUADRO No. 15

PRODUCCION	PROMEDIO	POR	VACA	POR	DIA
	PRODUCCION	DIAS	PROMEDIO	PRODUCCION	
	TOTAL	DEL	No. DE	POR VACA	POR
		AÑO	VACAS EN	ORDEÑO	DIA
Cooperativas con asesoría externa No Gubernamental	1.154.376	365	332	9.5	
Cooperativas sin asesoría o con - asesoría Guber-- namental	2.382.793	365	1.320	4.9	
TOTAL	3.537.169		1.652	5.9	

Aún cuando el cuadro muestra casi el doble de producción -- promedio de leche por vaca por día, (botellas) en las cooperativas con asistencia técnica externa no gubernamental , se considera bajo, ya que una de las cooperativas en estudio y sin todas las técnicas aplicadas, por diversas circunstancias, alcanzó una producción promedio de leche por vaca por día de 12.5 que significa el 31% mas que el promedio.

El promedio de las cooperativas sin asistencia técnica o con alguna asistencia técnica gubernamental alcanzó un promedio de 4.9 botellas de producción de leche por vaca por día, lo cual se considera exageradamente bajo.

2.2.2.4 INSTALACIONES, CONSTRUCCIONES, MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO

"Bienes de capital utilizados en la explotación del ganado - bovino." (29)

En cuanto a estos activos fijos, de las 37 cooperativas encuestadas únicamente contestaron un promedio de 30, de las cuales el 50% manifestó que todos los bienes enunciados en este rubro eran los suficientes y necesarios para su explotación ganadera y el otro 50% manifestó que eran menos que lo necesario y suficiente para una buena explotación ganadera.

A la pregunta " Si estos bienes están en buen estado?" , - un 24% contestó que SI, un 20% que NO y el restante 56% manifestó que estaban mas o menos en buen estado.

En relación a la utilización de estos bienes un 60% manifestó que están siendo Bien Utilizados, en cambio un 40% contestó que están siendo sub-utilizados.

En cuanto a la pregunta " Cree usted que se puede mejorar la funcionabilidad de los Recursos ?", las 34 cooperativas que constestaron a esta pregunta manifestaron que "SI", 5 - de las cuales manifestaron que para hacerlo era necesario -

(29) Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas. Universidad Politécnica de El Salvador.

mas recursos financieros, 4 dijeron que se podía lograr con una buena asistencia técnica y 17 manifestaron que era necesario administrar mejor los recursos, es decir darle un mejor cuidado y un buen mantenimiento.

De las 37 cooperativas encuestadas 32 manifestaron no tener equipo de enfriamiento y 6 manifestaron que SI; pero 2 de ellas dijeron tenerlo en abandono, siendo el de mayor capacidad para 3.500 botellas y para 250 botellas el de menor capacidad. Como puede observarse en el 89% de las cooperativas no tienen o tienen en abandono el equipo de enfriamiento de sub-productos, o derivados de la leche, considerando que esta actividad requiere técnicas y equipo apropiados para su manejo.

2.2.2 5 FUENTES DE ENERGIA Y AGUA

"Recurso eléctrico disponible para la producción y/o alumbrado de instalaciones dedicadas a la explotación de ganado vacuno, recurso hídrico disponible para abreviar el ganado bovino y para riego de cultivos forrajeros." (30)

De las 37 cooperativas encuestadas en la Zona Occidental

(30) Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas . Universidad Politécnica de El Salvador.

únicamente 31 contestaron esta pregunta, manifestando que el 100% cuenta con agua; pero únicamente 20 de estas la utilizan para riego en su ganadería. De las 11 restantes que no utilizan el agua para riego, 4 manifestaron no tener el equipo necesario, 4 debido a que es muy escasa y 3 que no contestaron a la pregunta.

De las 31 cooperativas mencionadas, 23 o sea un 74% tienen suficiente o mas agua de lo necesario para cubrir sus necesidades por lo cual no la consideran como una limitante y solamente 8 cooperativas o sea un 26% no tienen agua suficiente para la explotación de su hato ganadero, por lo que consideran que representa una verdadera limitante.

De la muestra tomada o sean 37 cooperativas, 18 o sea un 49% manifestó tener energía eléctrica por lo que no la consideran como una limitante, en cambio el 51% o sea 19 cooperativas NO cuentan con energía eléctrica y lógicamente consideraron que esta era una limitante para el desarrollo de su ganadería.

2.2.2.6 RECURSOS HUMANOS

"Medición de las capacidades y habilidades de las personas que manejan la explotación de ganado bovino y de las perso-

nas que ejercen la Administración de la Empresa".(31)

En las 37 cooperativas estudiadas, a 305 asciende el número de personas que trabajan permanentemente en el área de producción de las cuales únicamente 31 tienen un encargado de la ganadería, siendo el salario máximo diario de ₡ 20.00 y el mínimo de ₡ 7.60, únicamente 8 personas ganan un salario arriba de los ₡ 10.00; por otro lado los estudios máximos realizados han sido Séptimo Grado, excepto 1 caso, que resultó un Bachiller Agrícola, aunque algunos de ellos han recibido cursos de capacitación.

No fue posible calcular el número de personas que trabajan temporalmente en estas cooperativas; pero en cuanto al personal permanente el 100% parecen tener experiencia que va desde 1 a 40 años, aunque en el nivel tecnológico manifestado el 62% resultó ser bajo y el 38% medio, no resultó ninguna persona con nivel alto, lo que pudiera indicarnos que la ganadería está explotada en forma bastante empírica.

En relación a la asistencia técnica no gubernamental, la cual es considerada como buena, solamente el 11% la reciben

(31) Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas . Universidad Politécnica de El Salvador.

en visitas mas o menos semanales.

Unicamente el 24% de un total de 37 cooperativas sujetas a este estudio las visitan mas o menos mensualmente, algunos profesionales en ganadería que laboran en oficinas gubernamentales, de quienes reciben algún tipo de asesoría, la cual consideran buena.

Solamente 14 del total de cooperativas encuestadas, equivalentes a un 38%, reciben visitas del Médico Veterinario, las que reciben como máximo 2 veces al mes y como mínimo eventualmente o cuando se solicita, siendo lo mas frecuente una vez al mes.

2.2.3 SISTEMAS DE PRODUCCION

2.2.3.1 MANEJO DEL HATO

"Conjunto de técnicas o ausencia de éstas en las prácticas de explotación del ganado bovino." (32)

De las 35 cooperativas que contestaron, 25 afirmaron criar a los terneros recién nacidos, 23 de ellas en forma natural y 2 en forma artificial, lo que indica que 10 cooperativas

(32) Explotaciones de doble propósito
Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAIZALCO). Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, 1977.

los venden tan pronto como sea posible despues de su naci--
miento.

La edad de destete de los terneros como de las terneras es
como máximo 12 meses, 5 como mínimo y con una Moda de 6 me-
ses.

En el 71% de los casos los terneros y terneras maman direc-
tamente de la madre y solamente un 29% son criados separada-
mente.

Despues del destete hasta llegar al parto solamente un 43%
reciben suplementación de concentrados, un 55% reciben mine-
rales y un 68% reciben vitaminas. Este sistema no propor--
ciona una dieta balanceada y tiene consecuencias negativas
en la futura producción y productividad, cuando las hembras
pasan a formar parte del hato de vacas.

De los machos únicamente el 23% reciben concentrado, el --
30% reciben vitaminas y el 23% reciben minerales, aunque en
muchos de los casos, únicamente los reciben en forma even-
tual.

De las vacas y vaquillas próximas al parto, únicamente un -
30% recibe algún cuidado especial, el cual consiste sobre
todo a que son separados del hato, recibiendo una mejor ali-

mentación y generalmente se vitaminizan.

El número de semanas que descansa la vaca de producir leche antes del parto, resultó ser un máximo de 12 y el mínimo y la Moda de 8 semanas. Este promedio aunque mas alto que el fisiológico y prácticamente aceptable, el cual es de entre 6 y 8 semanas, pudiera ser válido; pero como se verá mas -- adelante, son muy pocas las cooperativas con buenos y confiables registros por lo cual este dato se pone en tela de duda.

Solamente en el 45% de los casos las vacas y vaquillas por parir han recibido alimentación suplementaria y en ninguno de los casos en forma abundante, ya que en el 60% de los - casos se consideró poco y en el 40% " regular ".

En el período de descanso de las vacas y vaquillas deben recibir alimentación suplementaria abundante, ya que de las reservas que logre acumular durante el final de la lactan-- cia de las vacas y durante el desarrollo de las novillas, en este período pre-parto, dependerá en gran medida, el nivel de producción de leche que pueda alcanzarse.

Esta situación es de tal importancia que una hembra que --

para en malas condiciones, y en el caso de las vacas, que no haya tenido tiempo de descanso, su lactancia puede verse afectada en un 50% o mas.

En el 100% de los casos el ordeño es manual y solamente en el 37% de los casos se ordeña 2 veces al día, en cuyo caso reciben 2 veces concentrado en el 31.5% de los casos reciben concentrado únicamente una vez al día y en el 31.5% restante no reciben concentrado , aún cuando las vacas están en ordeño.

El concentrado, en el 75% de las cooperativas encuestadas, manifestaron que no estaba dosificado de acuerdo a la producción.

En relación a las vitaminas únicamente el 19% no las reciben; en cuanto a los minerales, el 65% los reciben, aunque en algunos de los casos en forma eventual y el restante -- 35% no reciben minerales.

En relación a los varones, estos reciben mucho menos, ya que un 60% recibe vitaminas y únicamente un 38% reciben minerales.

Se considera una buena práctica que los animales estén co-

miendo todo el tiempo, sin embargo ofrecer el concentrado - en forma discriminada y sin dosificación no responde a las normas de alimentación, ya que las necesidades nutricionales están condicionadas por el peso, edad, estado reproductivo, período de lactancia, nivel de producción de leche, etc.

La situación cárnica del ganado en general, únicamente un 5% la consideró como buena y solamente un 11% la consideró como mala, el resto, o sea el 84% la consideró "regular"

2.2.3.2 MANEJO DE FORRAJES

"Debe incluir el manejo de los pastos y forrajes frescos, ensilado o henificado que requiera la explotación, lo cual conlleva una serie de actividades agronómicas y mecánicas." (33).

En el 78% de las cooperativas encuestadas se rotan los potreros en época seca y lluviosa, en el máximo de los casos se hace cada 30 días y en el mínimo de los casos cada 2 días. Son fertilizados únicamente en el 51% de los casos encuestados, en el máximo de los casos se hace cada 180 --

(33) Explotaciones de Doble Propósito

Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAIZALCO). Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, 1977.

días y en el mínimo de los casos cada 20 días.

En el 100% de los casos resultó que hay invasión de malas hiervas en los potreros, a lo que un 65% declaró que era mucho y un 35% dijo que era poco, los cuales son controlados en un 65% de las cooperativas encuestadas.

En cuanto a las zacateras de corte, las cuales son fertilizadas en el 100% de los casos y cosechas en el peor de los casos cada 90 días y en el mejor de los casos cada 10 días, en el 81% de los casos existe invasión de malas hiervas, aunque en el 69% de éstos casos, la invasión es poca y en el 31% resultó ser mucha.

En el 73% de las cooperativas estudiadas el estiércol no tiene ningún uso, por lo que se hace necesario diseñar una utilización racional de estos desperdicios, pero debe tenerse presente que es una fuente contaminante de malas hiervas.

En el 100% de los casos no se produce Heno y solamente en el 30% de los casos se riegan las áreas forrajeras, en el mejor de los casos cada 8 días y en el peor de los casos cada 20 días siendo lo mas frecuente cada 8 días.

En el 100% de los casos no se tiene un programa del uso del suelo y solo en un 5% existe un programa sistemático de renovación de áreas forrajeras.

2.2.3.3. ALIMENTACION SUPLEMENTARIA

"Técnicas de nutrición del ganado bovino en las cuales se tratan de corregir las deficiencias alimenticias de los forrajes, con el objeto de aumentar la producción y productividad del ganado. Se utilizan alimentos concentrados, mezclas minerales y vitaminas liposolubles (A-D y E)." (34)

El 65% del total de cooperativas estudiadas utiliza concentrados para su ganado, de las cuales el 83% los mezcla en la explotación; pero únicamente el 30% tiene una fórmula bien balanceada y lo considera de buena calidad; aunque en algunas ocasiones las fórmulas no están balanceadas debido a escasez de las materias primas en el momento y muchas veces a la falta de recursos financieros. Únicamente el 17% del total de cooperativas que utilizan concentrado para su ganado, lo compra mezclado y el 100% de ellos manifestaron que era de buena calidad, por los resultados obtenidos, y -

(34) Explotaciones de Doble Propósito

Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAIZALCO). Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, 1977

por estar complementado y blanceado debidamente.

Del hato total únicamente el 13% está suplementado de acuerdo a sus necesidades reales, el 46% no está siendo suplementado y el 41% está siendo suplementado sin ningún control.

Del hato total, reciben concentrado, el 68% de las vacas en ordeño, el 40% de los terneros y novillas, el 34% de las hembras por parir, el 19% de los terneros, novillos o toretes y por último encontramos a las vacas horras, quienes de un total de 35 encuestadas, únicamente 4 manifestaron darles concentrado, lo que equivale a un 11%.

En cuanto a la suplementación de minerales y vitaminas en el hato total, lo reciben, el 68% de las vacas, el 38% de las terneras y novillas y el 26% de los terneros, novillos o toretes, con las mismas deficiencias ya señaladas.

En el 100% de los casos contestados, esta suplementación de minerales y vitaminas, se hace en el mejor de los casos, cada 5 días y en el peor de los casos, cada 180 días y algunos casos en los cuales se dan según las necesidades o esporádicamente.

Todo parece indicar que aún cuando las vacas en ordeño son -- las que están recibiendo un poco más suplementación, esta -- no es lo suficiente, y el resto del hato está recibiendo la suplementación en forma bastante deficiente, como consecuencia de esta mala práctica deben existir problemas post-parto, ausencia de celos, etc.

2.2.3.4 REPRODUCCION

"Es el proceso fisiológico que consiste en la fecundación, -- preñez y parto de una hembra del ganado bovino, de gran im-- portancia en esta especie por su bajo índice de eficiencia." (35).

En el 70% de las cooperativas estudiadas no se usa la inse-- minación artificial ni tampoco se clasifican los partos por sistema de fecundación, el restante 30% usa semen congelado, el cual generalmente es nacional comprado en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El número de vacas promedio en producción es ligeramente mas alto en la época lluviosa que en la seca, sucediendo lo mismo en cuanto a la producción diaria promedio por vaca.

(35) Explotaciones de Doble Propósito
Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAIZALCO) .Minis--
terio de Agricultura y Ganadería de El Salvador

El médico veterinario examina al 53% de las vacas, al 33% de las novillas y terneras y al 18% de los terneros, novillos o toretes. En el 100% de los casos resultó que los exámenes son practicados en el mejor de los casos, cada 15 días y en el peor de los casos cada 90 días, siendo la moda cada 30 días, aunque en algunos de los casos son examinados según necesidades, esporádica o eventualmente. La frecuencia de visitas del médico veterinario y la parte del hato total -- que revisa no parece ser la forma mas acertada.

Hubo consenso en cuanto a que ninguna de las 37 cooperativas encuestadas, sabe cual es el potencial genético de su hato.

Al carecer de registros técnicos, como se indicará mas adelante, la información proporcionada por las cooperativas en estudio que a continuación se dará, resulta de poca confiabilidad.

La edad de parto normal de las novillas es un máximo de 48 meses y un mínimo y moda de 36 meses. La edad de monta de las novillas, es un mínimo de 18 meses y un máximo y moda de 24 meses. La edad a que acostumbran las vacas tener el último parto, es un mínimo a los 8 años, un máximo de 12 - y la moda es de 10 años. El número de partos aproximado, - que alcanzan a tener las vacas en su vida productiva es de

máximo y moda de 8 partos y un mínimo de 5 partos.

El promedio de intervalo entre partos es un máximo y moda - de 18 meses y un mínimo de 12 meses.

El tiempo máximo que permanecen secas las vacas es de 8 me-- ses y el mínimo de 2, siendo la moda de 3 meses.

2.2.3.5 SANIDAD ANIMAL

"Son prácticas veterinarias que tienen el propósito de man-- tener en buen estado de salud al hato de ganado bovino; la medicina veterinaria es de naturaleza preventiva y curati-- va, e incluye la prevención y control de enfermedades y pa-- rásitos."(36)

El 100% de las cooperativas estudiadas declaró vacunar todo su hato ganadero 2 veces al año.

El 100% lo vacuna contra el Antrax, el 59% contra el Car-- bunco, el 46% contra la Septicemia, el 54% con la Triple - y el 62% con la Doble.

En el 90% de las cooperativas encuestadas se realizan prue--

(36) Explotaciones de Doble Propósito.

Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAIZALCO). Minis-- terio de Agricultura y Ganadería de El Salvador

bas de Tuberculosis y Brucelosis, en el peor de los casos -- cada año y en el mejor de los casos, cada 6 meses, siendo -- la moda cada año. Problemas de mastitis tienen o han tenido en el 59% de los casos, aunque han sido muy poco y sobre todo en forma eventual o esporádicamente, solamente se reportó un caso que dijo tenerla casi permanentemente y otro que la reporta cada 6 meses.

El 100% de las cooperativas estudiadas manifestó usar anti-parasitarios para todo el hato, de los cuales el 92% los usa internos y el 73% los usa en forma externa, en el peor de los casos cada 12 meses y en el mejor de los casos cada mes, siendo la moda cada 6 meses, aunque en algunos de los casos se usan en forma eventual o según las necesidades.

Entre las enfermedades que mas frecuentemente atacan el ganado está el Antrax y el Carbunco con el 30% cada uno y la Septicemia, la desnutrición y las infecciones intestinales con el 16% cada una.

El número de muertes reportadas por 24 cooperativas que respondieron a esta pregunta fue de 219, el cual puede andar -- alrededor del 5%, lo cual es aceptable.

El 61% de la muestra considera baja la mortalidad en su hato y el 32% la considera media.

El 39% del ganado de las cooperativas encuestadas no padece m ha padecido de bubas y únicamente el 22% padece de esa enfermedad.

El problema de mastitis y de las bubas no parece ser un grave problema, sin embargo el médico veterinario deberá determinar el tipo de mastitis.

2.2.3.6 SELECCION

"Prácticas Zootécnicas en el ganado bovino que tienen el propósito de identificar los ejemplares en el hato que están en la media o por encima de ésta , en lo que se refiere a -- producción y productividad , con el objeto de mantenerlas - en el hato y eliminar aquellas o sus descendientes, que son considerados de inferior calidad feno y genotípicamente."

(37).

En el 63% de los casos se pueden indentificar los animales - y solamente en un 8% existe programa de selección, como se - verá mas adelante, la carencia de registros técnicos adecua-

(37) Explotaciones de Doble Propósito.

Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAIZALCO). Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, 1977.

dos, es una limitante para hacer este tipo de programas y es una consecuencia lógica de ese bajo porcentaje.

En general la venta de vacas se hace principalmente por poca producción, enfermedades, edad y por problemas reproductivos.

2.2.4 REGISTROS TECNICOS

" Conjunto de formularios técnico estadísticos, que sirven para tabular y analizar la información recogida con el objeto de mantener una buena administración de la explotación de ganado bovino.

Estos registros constituyen la base para poder realizar una buena selección en el hato de ganado bovino ". (38)

2.2.4.1 FICHA INDIVIDUAL

Del total encuestado únicamente un 50% lleva éste tipo de control para las hembras y solamente un 11% los lleva para los varones; pero estas fichas carecen de toda la información que necesariamente deben llevarse en las explotaciones ganaderas.

2.2.4.2 INVENTARIO GENERAL DE GANADO

Del total de cooperativas en estudio, únicamente un 50% lleva este tipo de control; pero en forma bastante rudimentaria, deficiente y con escasa información, únicamente 4 cooperativas que representan el 11%, llevan entre otros datos las características genéticas de los animales.

En general y al final del período contable se practica inventario físico!

(38) Explotaciones de Doble Propósito

Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAIZALCO). Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, 1977.

2.2.4.3 PRODUCCION

En relación a este rubro un 24% manifestó llevar registros de producción de leche por vaca por día, de lactancia por vaca y de producción de vacas que se secaran en el mes. Únicamente 3 cooperativas que representan un 8% lleva registros de pesos y aumentos.

En cuanto al registro de compra y venta, únicamente un 19% no lleva este tipo de control, aunque debe aclararse que en el restante 81%, este control es llevado además en contabilidad.

2.2.4.4 REPRODUCCION

En relación a este tipo de registro, únicamente el 25% lo tiene en uso y registran sobre todo: partos, abortos, y servicios tanto de monta como artificiales.

2.2.4.5 SANIDAD ANIMAL

En cuanto al registro de este rubro, solamente el 25% lo lleva, controlando básicamente lo siguiente:

Muertes, pero sin especificar la causa, Enfermedades y tratamientos veterinarios, sobre todo en cuanto a vacunaciones y desparasitaciones.

En el 100% de los casos, no se hace ningún tipo de análisis de la leche.

2.2.4.6 PRODUCCION Y UTILIZACION DE FORRAJES

Del total de cooperativas en estudio, el 73% no lleva registro del área forrajera dedicada al hato, de las unidades animal promedio sostenido en la propiedad, ni de la rotación de potreros.

Unicamente en 4 cooperativas, o sea un 11% se llevan registros sobre la intensidad del pastoreo.

2.3 AREA DE MERCADEO

2.3.1 VARIABLES CONTROLABLES

2.3.1.1. EL PRODUCTO

"Es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraerse - la atención del público y lograr su adquisición o consumo; - comprende objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas." (39)

La leche, en el 91% de los casos es vendida caliente, esto - obedece a que solamente 6 cooperativas tienen equipo de enfriamiento, de los cuales 3 no lo usan, debido en 2 de los - casos a que el equipo está en abandono y en el otro caso en desuso.

La capacidad de estos equipos es de 250 - 2000 y 3500 botellas, lo que equivale a poder almacenar leche para 1-6 y 2 -- días de producción respectivamente.

En relación al producto, el 73% de los principales compradores opinan que es de buena calidad y el restante 27% opina - que es aceptable.

(39) Philip Kotler
Dirección de Mercadotecnia.



En el 100% de los casos que se vende al menudeo, es el comprador quien pone el envase; pero cuando la venta es a particulares, mayoristas, intermediarios o empresas lácteas en el 52% de los casos es la Cooperativa quien pone el envase y en el restante 48% - este, es puesto por el comprador.

El tipo y capacidad del envase es sumamente variable y va -- desde un cántaro hasta botes de distintos materiales tales -- como: lámina, aluminio, plástico, metal y hierro, cuya capacidad oscila entre un máximo de 280 y un mínimo de 25 botellas.

En el 91% de los casos, el vendedor sabe que hace su comprador con la leche que él vende; en el 57% de los casos lo -- transforma en sub-producto, en el 37% lo revenden y en el -- resto lo pasteurizan.

En cuanto al ganado, únicamente en el 59% de los casos, las cooperativas saben que hace el comprador con ese ganado, resultando que en el 85% de los casos lo sacrifica y en el -- resto lo revende. Solamente en 4 cooperativas, lo que equivale al 12%, investigan la calidad de su leche y lo hacen en forma eventual; sin embargo se sabe que las empresas pasteurizadoras si lo hacen y también mayoristas, particulares o intermediarios.

Solamente en el 42% de los casos, el comprador no exige cierta calidad en la leche que compra, lo que implica que el 58% de los compradores, si exigen cierta calidad en la leche que compran.

En el 100% de los casos, las cooperativas no tienen registrada la marca de sus productos lácteos.

Unicamente en una de las cooperativas en estudio se elaboran sub-productos de la leche, tanto en época seca, como en la lluviosa y escasamente en un 10% de su producción total.

El ganado en el 80% de los casos es vendido al ojo, pagando el flete en el 100% de los casos el comprador, generalmente se vende en cualquier época del año o cuando es necesario, - excepto en 2 de los casos que dijeron venderlo en el segundo trimestre y otros dos en el tercer trimestre. Los terneros se venden recién nacidos, no así los novillos o toretes, - quienes se venden entre 2 y 3 años, siendo la moda 2 años, a un peso que varía entre 500 y 900 libras, siendo la moda -- 500 libras. En cuanto a las vacas, éstas se venden entre - 8 y 15 años de edad, con un peso que varía entre 700 y 900 libras, con una moda de 800 libras.

2.3.1.2 LOS PRECIOS

"El precio de un artículo es su valor en el mercado, expresado en términos de dinero, por lo que es un asunto de interés fundamental tanto para los compradores como para los vendedores." (40)

Para determinar el precio de venta de la leche , el 20% lo hace de conformidad a los precios de la competencia, y el 80% restante lo hace según ofertas, al mejor postor. En cuanto a la determinación del precio del ganado, el 38% lo hace según la edad y el peso y el 62% restante lo hace, por medio de ofertas al mejor postor.

Solamente en uno de los casos el comprador da algún tipo de premio al vendedor y esto sucede cuando la leche lleva mas de 3.8 de grasa y le hace algún tipo de descuento cuando lleva menos de 3.8 de grasa.

El 59% de las cooperativas estudiadas cree que el precio a que vende la leche no es el adecuado y el 94% si cree que el precio a que se vende el ganado es el adecuado.

En 27 de los casos que no tienen contrato legal firmado y que

constituye el total de la muestra, únicamente el 26% opina que no puede modificar el precio a su comprador y el restante 74% es de opinión que si se puede modificar el precio del producto.

De las 7 cooperativas, equivalentes a un 20% del total encuestado, solamente en un caso se trabaja con contrato que especifica un solo precio, en el resto de los casos, existen dos precios, uno de invierno que es mas bajo y otro de verano que es un poco mas alto.

De estos mismos siete casos, cuatro especifican que van a comprar toda la producción y tres que especifican una cantidad fija máxima. Las únicas cuatro cooperativas que venden su leche a los socios o a la comunidad, tanto en época seca como en la lluviosa, el precio de venta es de ¢ 0.50 por botella.

En relación a las otras 7 cooperativas que venden parte de su producción (+ ó - 5%) a las cooperativas o comunidades, los precios de venta tanto en la época seca como en la lluviosa, son idénticos, oscilando entre ¢ 0.50 y ¢ 0.60 por botella .

Unicamente 2 cooperativas, que equivale a un 70%, venden toda la producción a empresas lácteas, oscilando los precios - en época seca entre ¢ 0.75 y ¢ 0.85 por botella y en época - lluviosa se decrementan un poco, alcanzando un precio máximo de ¢ 0.80 y un mínimo de ¢ 0.65.

Es importante notar que el 31% de la producción total, es - producida y vendida por estas dos cooperativas, lo que pudiera estar indicando que éste tipo de empresas están interesados en comprar grandes volúmenes de leche.

El 82% de los compradores, que representan la mayoría, son - particulares, mayoristas e intermediarios y se les vende, en la época seca a precios que oscilan entre ¢ 0.60 y ¢ 0.85 - (solamente en un caso), siendo la moda ¢ 0.75, sin embargo en la época lluviosa estos precios se decrementan un poco, oscilando entre ¢ 0.55 y ¢ 0.85 (solamente un caso), siendo la moda ¢ 0.70.

2.3.1.3 LOS CANALES DE DISTRIBUCION

"Un canal de Distribución es el camino que se toma para la transferencia del título de un producto." (41)

(41) Tousley, Clark, Clark
Principios de Mercadotecnia.

"Todos los productores procuran articular y firmar el conjunto de intermediarios de distribución que sirvan mejor a los objetivos de la firma. Este conjunto se denomina Canal de Distribución." (42)

En el 79% de las cooperativas en estudio, se selecciona al comprador por medio de ofertas al mejor postor, en el 100% de los casos no se investiga el potencial de los establecimientos comerciales con posibilidades de ser sus clientes, y solamente en siete de los casos (20%) se tiene contrato legal firmado, en cinco de los casos el contrato es para un año y en los dos restantes casos para seis meses, en ninguno de los casos se tiene ningún tipo de garantía.

En el 59% de los casos que se vende leche a particulares, mayoristas e intermediarios o empresas lácteas, son ellos quienes recogen la leche y pagan el flete, aunque solamente un 38% de las cooperativas entrevistadas cuentan con transporte.

El 100% de las cooperativas en estudio no tienen vendedores para sus productos lácteos y ganado, ya que este último,

(42) Philip, Kotler
Dirección de Mercadotecnia

solamente en dos de los casos, se venden fuera de la cooperativa, los cuales siempre son vendidos en la Zona Occidental, específicamente en Santa Ana y Sonsonate.

2.3.1.4 LA PROMOCION

"Presenta el conjunto de instrumentos persuasivos controlados por el comerciante, de los que puede echar mano para dar carácter persuasivo a su mensaje.

La promoción no es sino una de las múltiples maneras que tiene una compañía para estimular sus ventas " (43)

En el 100% de los casos encuestados, no se hace ningún tipo de propaganda, publicidad o promoción de venta, en el mismo porcentaje no se contribuye con el comprador haciéndole algunos reintegros por lo que el gasta en ese mismo concepto.

Unicamente resultó un caso, en el cual las cooperativas, -- prestan algún tipo de servicio a sus clientes, y este es el servicio de enfriado de leche, aunque en la mayoría de los casos prestan sus envases para el transporte de la leche.

2.3.1.5 LOS RECURSOS HUMANOS

"Medición de las capacidades y habilidades de las personas que manejan el Mercadeo."(44)

(43) Philip, Kotler - Dirección de Mercadotecnia.

(44) Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas. Universidad Politécnica de El Salvador.

En general los encargados de la comercialización de la leche y el ganado, son el comité de comercialización o ganadería y en algunos casos el consejo de administración.

El 50% de las personas que forman estos comités o consejos de administración no tienen experiencia y el restante 50%, su única y poca experiencia viene desde el comienzo de la Reforma Agraria, lo cual se agrava aún mas, ya que las personas -- que trabajan o colaboran en este campo son cambiados frecuentemente, por lo que no llegan a tener la experiencia necesaria para estas obligaciones.

Unicamente siete cooperativas o sea un 20% reciben asesoría - en el área de Mercadeo, la cual consideran buena, esta asesoría proviene en tres de los casos de instituciones gubernamentales y en cuatro de los casos de instituciones privadas-- no gubernamentales.

2.3.2 VARIABLES INCONTROLABLES

2.3.2.1 EL CONSUMIDOR

"Los consumidores son individuos y hogares que compran para - uso personal." (45) .

(45) Philip, Kotler
Dirección de Mercadotecnia

"Es el objetivo fundamental del sistema mercadotécnico ya que la mercadotecnia comienza con el consumidor y finaliza con el consumidor." (46)

De un total de 36 cooperativas que contestaron el cuestionario en este rubro, el 100% manifestó no conocer ni la producción ni el consumo, ni la demanda de leche de cada departamento que forman esta zona y lógicamente no conocen ni la producción ni el consumo, ni la demanda de toda la Zona Occidental en conjunto.

De igual forma, un 100% fue de opinión, que desconocían cuantos posibles compradores hay en cada departamento y en la zona occidental en conjunto. Según el 100% de las cooperativas estudiadas, el producto que ellas venden reúnen todas las condiciones que sus clientes desean.

De un total de 33 respuestas, solamente en 4 equivalentes a un 12% de los casos, la producción es vendida en un 100% a los socios de la cooperativa; pero estas cooperativas son las que tienen producciones marginales, que precisamente por ser mínimas sus producciones, la venden en la cooperativa o comunidad.

(46) Tousley, Clark, Clark
Principios de Mercadotecnia

Solamente en 7 casos adicionales, las cooperativas venden un pequeño % de su producción, máximo 5% a socios de la cooperativa o comunidad, en el resto de los casos, toda la producción es vendida a empresas lácteas o particulares, mayoristas o intermediarios, de quienes, en el 100% de los casos, no se conoce su capacidad económica.

La ubicación de los principales compradores externos de leche de estas cooperativas están ubicadas precisamente en los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán, o sea muy cerca de las cooperativas productoras y solamente en 2 de los casos, la leche es vendida en San Salvador.

2.3.2.2 LA COMPETENCIA

"Esta forma parte del sistema de Mercadotecnia medular, en virtud de que influye activamente en la elección de mercados de meta por parte de la compañía." (47).

En el 100% de los casos resultó, que las cooperativas en estudio, no investigan la calidad del producto de la competencia en relación al suyo, y tampoco saben la fuerza que -

(47) Philip, Kotler
Dirección de Mercadotecnia

tiene su competencia.

El 80% de la muestra encuestada, no sabe a que precios vende la competencia y lógicamente solamente el 20% lo sabe, a lo que contestaron que su precio es igual al de la competencia.

2.4 CONCLUSIONES

2.4.1 AREA FINANCIERA

2.4.1.1 Planeación Financiera

El hecho de que ninguna de las cooperativas estudiadas conozca la liquidez de su actividad ganadera, y que la generalidad de cooperativas estudiadas no hacen uso del presupuesto de efectivo, ni saben su rentabilidad, ni sus ventas de equilibrio, está indicando claramente el desconocimiento de parte de las personas "encargadas de las finanzas", ya que como se sabe un dilema del verdadero administrador financiero es precisamente el enfrentamiento de la liquidez contra la rentabilidad, - ya que ambas metas son funciones básicas de la administración financiera

La venta del ganado se efectúa al contado, no así la leche, la cual es vendida en mayor porcentaje al crédito a un plazo máximo de 15 días, éstos ingresos mas los provenientes de otras operaciones típicas de la actividad ganadera como el alquiler de pastaje, no ingresan a una caja o cuenta bancaria especial de la actividad ganadera lo que implica que éstos ingresos - no son utilizados únicamente para financiar esta actividad, sino que, en la mayoría de los casos, sirven para financiar otras actividades o gastos generales de la cooperativa, lo cual redundará en una descapitalización de la actividad ganade-

ra y consecuentemente en una deficiente atención a la misma, ya que los fondos que esta necesita no están a la mano en el momento adecuado.

En general las cooperativas en estudio llevan control de inventarios; sin embargo estos son llevados con muchas incorrecciones, siendo el método utilizado para la valuación de los insumos y materiales, en primer lugar el " costo promedio" y seguidamente el " costo ultima compra "; pero carecen de estadísticas y políticas de control de inventarios, en cuanto al establecimiento de mínimos y máximos. El método utilizado para la valuación del inventario de ganado es " al ojo".

Los insumos y materiales son comprados al contado, desaprovechando el crédito, que es una fuente de financiamiento.

Por otro lado no se tienen existencias ni políticas en cuanto al control de inventarios, ya que se va comprando lo que se necesitado

2.4.1.2 Control Financiero

- La contabilidad reviste una gran importancia en las empresas, ya que su función es registrar, clasificar y resumir, en términos monetarios las operaciones y eventos de una empresa, proporcionando la información para interpretar sus resultados.

Las cooperativas en estudio tienen contabilidad formal, así como sus libros principales están legalizados por el departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería; aunque son llevados con bastante atraso y muchas irregularidades.

La razón de que se dé esta situación obedece a que se trata de un requisito legal obligatorio.

Aunque los dos tercios de las cooperativas en estudio llevan un libro mayor auxiliar, este padece de innumerables irregularidades y atrasos.

No todas las cooperativas en estudio participan del programa de Administración Uniforme que implementa el ISTA., no tienen el mismo período económico contable, ni llevan los formularios contables mínimos requeridos, los cuales no son utilizados en la forma debida.

En cuanto a la estructura contable que de alguna manera deben tener las cooperativas en estudio, podemos decir que:

- Los Estados Financieros básicos y únicos que elaboran las cooperativas en estudio son: Balance General y de Comprobación Mensual y el Estado de Resultados; pero este último es

elaborado en forma global y solo en algunos casos es elaborado para la actividad ganadera en particular; además de que son producidos, con irregularidades, mucho retraso, y no tener toda la información necesaria para cada una de las cuentas; esta es una de las razones por las cuales no pueden ser utilizados para la toma de decisiones; aunque si son utilizados para enviarlos a las distintas instituciones gubernamentales que lo exigen, incluyendo el sistema financiero nacional.

Por otro lado, los directivos de estas cooperativas no hacen el uso adecuado de la información financiera, debido al escaso o ningún conocimiento que tienen sobre esta área, así como por la poca importancia que los contadores le dan a este tipo de información, posiblemente por ignorancia o por otras causas.

El 60% de las cooperativas manifestó tener alguna utilidad; pero debido a que la contabilidad general es bastante deficiente, no contar con una eficiente contabilidad de costos, siendo la valuación del inventario de ganado excesivamente subjetiva, la poca producción por vaca por día y el hecho de no tener Estado de Resultados para la actividad ganadera, vuelven poco confiable y de restringida credibilidad el he-

cho de que estas cooperativas pueden tener alguna utilidad, debe tomarse en cuenta así mismo, que el desmejoramiento del hato es notorio y de difícil cuantificación desde el punto de vista contable. Por otro lado, a ninguna de las cooperativas en estudio, se le ha imputado gastos en concepto de Depreciación, alquiler de la tierra o en su defecto los intereses que se pagarán por el financiamiento de esa tierra, así como la carga financiera que generaría el hecho de estar explotando el hato, el cual fue recibido en función de la Reforma Agraria.

Por todo lo anteriormente expuesto, se cree que no llegan ni al 10% el número de cooperativas en estudio, que pudieran estar teniendo alguna utilidad, en la actividad ganadera sujeta a este estudio.

Los formularios contables generalmente utilizados son los siguientes: Recibos de Ingreso y Egresos, Entradas y Salidas de Bodega, Planillas y Comprobantes de Diario; pero estos padecen de muchas imprecisiones y claridad.

- La contabilidad de costos se refiere específicamente a aquellos gastos que se relacionan directamente con el proceso de producción. Al procedimiento de establecer los costos

unitarios por producto se le denomina " Sistema de Costos ".

En las cooperativas en estudio, podría decirse que de alguna manera se usa el sistema conocido como " Costos Históricos", aunque este se aplica inconsistentemente y en forma global - ya que se desconoce el costo para el hato en sus diferentes - etapas de desarrollo. Puede decirse entonces, que lo único que existe en cuanto a este rubro, es un listado general de Costos y Gastos, el cual se hace en la mayoría de los casos, cada mes y uniformemente cada año.

Para la mayoría de cooperativas.

- El registro para el control de insumos y materiales se lleva en contabilidad, en valores y en unidades por cada tipo - de productos, en tarjetas auxiliares de bodega, utilizando - como formulario para este fin los llamados " Salidas de Bodega", los cuales son comprobados por medio de un " Reporte de Campo", función que es ejercida por el encargado de la ganadería o por el Jefe de Campo.

Al final del ejercicio económico-contable, se practica inventario físico en unidades y valores. En cuanto a la mano de obra es registrada en contabilidad, acumulándose en la cuenta correspondiente el valor pagado durante el ejercicio con-

table, existiendo además un libro auxiliar en donde la mano de obra es registrada, mediante informes diarios, los cuales son comprobados por medio de un reporte de campo. Este control es realizado por el encargado de la ganadería o Jefe de Campo. En relación a los gastos generales de la actividad ganadera, estos son registrados en contabilidad en cada una de las cuentas que los genera y se van acumulando hasta el final del ejercicio contable. *

- En la generalidad de las cooperativas en estudio, no se aplica a la actividad ganadera, ningún cargo en función de los gastos generales de la administración central de toda la cooperativa.

2.4.1.3 Fuentes y Uso de Fondos

- De las pocas cooperativas que han recibido financiamiento para el desarrollo de su actividad ganadera, este ha llegado principalmente del Banco de Fomento Agropecuario, siendo el de mayor cuantía ₡ 200.000.00 el plazo mas generalizado un año y la tasa de interés mas usual 13%.

En todos los casos el destino de este financiamiento ha sido para la compra de ganado. Es notorio, que ni la cuantía, plazo y tasa de interés, son los mas recomendables para el -

desarrollo de esta actividad, excepto en los casos de ganado de engorde.

Por otro lado vemos que el 40% de estas cooperativas manifestó no tener utilidades, esto nos está indicando por una parte, que no tienen capacidad para pagar los préstamos recibidos y por otra parte, que se están financiando en alguna medida, con la venta de animales, los cuales en la mayoría de los casos, recibieron en función de la Reforma Agraria.

- La generalidad de cooperativas no controla en una caja especial o en alguna cuenta bancaria todos los ingresos provenientes de su propia actividad, lo que conduce a que estos fondos no sean utilizados exclusivamente para financiar la actividad ganadera.

2.4.1 4 Recursos Humanos

- Por último podemos decir que las cooperativas en estudio, carecen de recursos humanos internos para el manejo acertado de sus finanzas, pero reciben en algunos pocos casos, - asesoría en este aspecto, de parte de Instituciones no Gubernamentales, la cual consideran buena.

2.4.2. AREA DE PRODUCCION

2.4.2.1 RECURSOS DE LA PRODUCCION

Tierra

El uso de la tierra es totalmente deficiente, ya que solamente alcanza una producción por manzana por año de 600 botellas en la misma forma, la carga animal es de apenas un 0.9 unidades animal/manzana/año; una cifra conservadora se considera de 3.0 y 4.5 unidades animal para explotaciones de secano y regadío, respectivamente. Esto implica que la carga animal debería andar alrededor de 4.2 unidades animal/manzana/año.

La cifra de la encuesta es en realidad inferior a los 0.9 unidades animal, ya que para la alimentación de forrajes, se utilizan además rastrojos de cosechas agrícolas y sub-productos de agro-industrias , tales como: bagazo de caña, cascarrilla de semilla de algodón y otros.

Por otro lado y aún cuando las cooperativas con asesoría no gubernamental, alcanzan una carga animal de 2.1 unidades -- animal/manzana/año, y una producción por manzana por año de 2900 botellas, que representan un 145% y 570% respectivamente, mas que las cooperativas sin este tipo de asesoría, no pueden considerarse como muy buenas, ya que la carga animal, calculada conservadoramente, debería andar alrededor -

de 3.7 unidades animal/manzana/año y la producción por manzana por año, determinada moderadamente, podría ser de unas 5000 botellas. Una limitante para poder llegar a estos índices la constituye indudablemente la falta de financiamiento y la lenta capacitación técnica en la transferencia de tecnología.

Forrajes

La relación entre pastos mejorados y pastos naturales es de 16.4 y 83.6% respectivamente. Un 27% manifestó que los pastizales se encuentran en buenas condiciones, mientras que el 73% manifestó lo contrario.

Estas dos condiciones aunadas, presentan una gran limitante a la producción, ya que los forrajes en el Trópico, representan la mayor cantidad de alimento dentro de la dieta de los bovinos.

Hay que hacer notar que muchas manzanas de pastos naturales actualmente, eran pastos mejorados antes de la Reforma Agraria, pero las variedades productivas se han dejado perder por mal manejo, convirtiéndose en pastos naturales de bajo rendimiento.

El deterioro de los pastizales y la indiferencia por sembrar pastos mejorados, se puede deber a las siguientes razones o combinaciones de estas:

- a) El campesino salvadoreño es, con raras excepciones, agricultor, pero desconoce la explotación del ganado, particularmente darle al pasto un tratamiento igual que a cualquier cultivo .
- b) Las cooperativas que tienen agricultura y ganadería, al no recibir financiamiento para los gastos generales de administración de la empresa, han desviado gran cantidad de fondos provenientes de la explotación ganadera para este fin, en detrimento del hato, particularmente en lo que a potreros se refiere.
- c) Ha faltado capacitación técnica en aspectos de producción ganadera.
- d) No han existido suficientes líneas de crédito para inversión en ganadería, hasta hace muy poco y/o las condiciones del financiamiento no han sido estimulantes.

Ganado

En las 35 cooperativas encuestadas, el 40% manifestó que la raza predominante es la BRAHMAN, raza rústica de bajos rendimientos, tanto de leche, como de carne, el 32% reportó la raza BROWN SWISS; el 18% la raza HOLSTEIN y el 10% manifes-

tó tener ganado " criollo ".

No se conoce el número de animales de cada raza, que en la mayoría de los casos se trata de encastes; pero por las condiciones de explotación, se puede asegurar que los encastes de BRAHMAN son significativamente mayores a los animales encastados con razas especializadas y criollos.

El porcentaje de vacas horras en relación al total de vacas en el hato, es de 44% mas que lo aceptable técnicamente, lo cual está indicando problemas de tipo reproductivo y/o mal manejo del hato, lo cual constituye una carga económica que afecta la rentabilidad de las cooperativas. En la misma forma la gran cantidad de hembras en desarrollo se debe a que el crecimiento es lento, debido a la mala alimentación y manejo, por lo que las novillas están pariendo a una edad avanzada, no pasando al estrato de vaca.

Instalaciones, Construcciones, Maquinaria, Mobiliario y Equipo

Por los resultados de la encuesta se concluye que muchas -- cooperativas no cuentan con bienes de Capital suficientes -- y/o que estos se encuentran en regular o mal estado; el uso que se hace de los mismos, en donde se encuentran , el 40% -- constató que se están sub-utilizando.

Estos bienes de capital, es probable que hayan habido muchos mas y en mejor estado, los cuales han venido deteriorándose años tras año, desde que comenzó la Reforma Agraria., debido a que en la generalidad de los casos, estos bienes no reciben el mantenimiento adecuado, debido principalmente a la falta de interés, descuidos y sobre todo por la falta de asistencia técnica y crediticia.

Fuentes de Energía y Agua

Un 51% de las cooperativas manifestó no contar con energía eléctrica y un 25% consideró el agua como una limitante para el desarrollo de su ganadería, ponderando ambos porcentajes nos resulta que un 65% de las cooperativas encuestadas tienen dificultades en cuanto al agua y la energía.

Los problemas encontrados en ambos recursos representan una gran limitante para poder tecnificar una ganadería, principalmente de leche. Funciones tales como: bombeo de agua, enfriamiento de leche, fabricación de concentrados, etc., no se pueden desarrollar económicamente sin estos dos factores.

De las 6.497 manzanas dedicadas a la producción de forrajes, únicamente 1175, o sea el 18.1% cuentan con riego. El no

contar con riego en una explotación ganadera, particularmente en la producción de leche, se convierte en una limitante para lograr una producción uniforme durante todo el año y - para obtener una alta productividad.

Recursos Humanos

Los recursos humanos internos de las cooperativas, tienen - un bajo grado tecnológico, por lo que la mayor parte de explotaciones se hace en una forma empírica.

En lo que respecta a recursos humanos externos, parece ser - evidente que las cooperativas que reciben asistencia técnica no gubernamental, han logrado remontar los índices bajos de producción y productividad que muestra la encuesta; así tenemos que las que reciben asistencia técnica no gubernamental, tienen una carga animal de 2.08 unidades animal/manzana/año, mientras que el resto apenas tienen 0.85; en lo - que respecta a producción por vaca, por día, las primeras - tienen 9.5 botellas de promedio, mientras que el resto tienen únicamente 4.9 botellas; pero hay que considerar que estas cooperativas pudieran ser de las mejores ganaderías de la región dentro del sector reformado.

2.4.2.2 SISTEMAS DE PRODUCCION

Manejo del Hato

En los sistemas de manejo del hato, se detectan grandes deficiencias tecnológicas que lógicamente repercuten en los bajos índices de producción y productividad.

El desconocimiento de tecnología apropiada y posteriormente la consecución de recursos financieros para aplicar esa tecnología, son las causas principales de la situación detectada en la encuesta.

Manejo de Forrajes

Para confirmar lo señalado en el numeral anterior, se detecta un inadecuado manejo de los forrajes, como es falta o inadecuada fertilización en la mayoría de los casos; alta incidencia de malas hierbas en los potreros; rotaciones muy irregulares; no utilización del estiércol; riego inadecuado, etc.

Nuevamente el bajo índice de tecnología y la falta de financiamiento, pueden señalarse como las principales causas de esta situación.

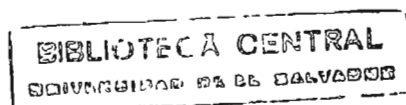
Alimentación Suplementaria

Sabiendo que los forrajes tropicales son incapaces por sí -
solos de poder hacer producir un hato a niveles aceptables, -
estos tienen que ser suplementados con alimentos concentra--
dos; igualmente, para tener una dieta balanceada, se debe --
contar con la adición de sales minerales y vitaminas liposo-
lubles (A,B, y E), sin embargo, la encuesta demuestra que no
todas las cooperativas siguen estas prácticas y en otras se
hace en forma muy deficiente; un pequeño porcentaje manifes-
tó contar con fórmulas bien balanceadas.

La falta de conocimientos técnicos y la falta de recursos -
financieros, son las principales causas de esta situación.

Reproducción

Indicadores como que sólo el 30% de las cooperativas utili--
zan inseminación artificial, que muchas no tienen asistencia
veterinaria en reproducción o la que reciben no es suficien-
te y resultados como que el intervalo entre partos es de 18
meses (13 a 14 es lo máximo aceptable) y que únicamente el -
64% de las vacas están en producción (debería ser 75% o más),
dan una idea de las grandes deficiencias reproductivas en--
contradas.



Sanidad Animal

Debido a la rusticidad del ganado explotado, que además de carecer de un alto potencial genético para la producción, no es sometida a grandes desgastes fisiológicos por los problemas reproductivos ya mencionados, los problemas de sanidad animal no parecen ser muy graves; al mejorar el potencial productivo del ganado y tecnificar la explotación, esta situación, sin duda alguna se revertiría.

Selección

La selección, técnicamente practicada, está correlacionada con un alto grado de tecnificación, que no es el panorama mostrado en la encuesta, por lo que únicamente se limita a descartar animales incapacitados para producir, muy seniles y ocasionalmente por baja producción.

La ineficiente explotación de los recursos: Tierra, forrajes, animales y el bajo grado de tecnología encontrado en las cooperativas estudiadas, que traen como consecuencia bajos índices de producción y productividad, tienen su origen principalmente en 1) Bajo conocimiento de la explotación bovina de parte de los asociados, 2) Falta de un adecuado financiamiento integral a la Empresa, 3) El uso inadecuado de los ingresos provenientes de su explotación ganadera., 4) La --

falta de asistencia técnica adecuada, tanto en el campo empresarial como en el campo de la administración de la producción.

2.4.2.3 REGISTOS TECNICOS

La encuesta demostró claramente la deficiencia encontrada en este aspecto, por lo que la poca información que de éstos registros procede debe considerarse de escasa confiabilidad, - además la tenencia de la mayoría de registros es bastante rudimentaria, encontrándose en cuadernos, libretas, hojas volantes, etc., diseminados por varios lugares, lo que trae consigo un mal manejo.

El descuido de estos registros es debido a que no saben utilizarlos, excepto algunos casos, dentro de los cuales se encuentran las cooperativas con asistencia técnica no gubernamental.

Por otro lado, es de hacer notar, que en algunas de estas -- propiedades existían este tipo de registros antes de la Reforma Agraria, pero poco a poco han sido eliminados, debido básicamente a que no saben utilizarlos y al costo monetario que esto implica.

La falta de registros impide controlar, entre otras cosas la producción media por vaca, que es indispensable para establecer la ración de concentrado y otros suplementos alimenticios, así mismo no permiten efectuar una selección sobre bases sólidas; en la misma forma no cumplen su función de información hacia el médico veterinario para que este detecte problemas de reproducción, de igual forma, es imposible conocer su verdadera situación, sin este tipo de registro.

Por lo que puede concluirse que la Administración de la Producción, de las cooperativas en estudio, es altamente deficiente, pues la base son precisamente los registros técnicos.

2.4.3 AREA DE MERCADEO

2.4.3.1 LAS VARIABLES CONTROLABLES

El Producto

El producto que se ofrece al mercado, es el resultado de una integración de todos los recursos humanos, animales, materiales y económicos con que se cuenta, con el objeto que estos satisfagan las necesidades del consumidor.

Los productos en general, puede decirse que son de buena calidad. En cuanto a la leche, esta es vendida diariamente en estado caliente, lo cual obedece a la falta de equipo de enfriamiento y como se trata de un bien perecedero, esto da ventajas al comprador ya que debe venderse a diario.

En cuanto al ganado, este es vendido en la cooperativa, en cualquier época del año, al " ojo ", pagando el comprador el flete y es utilizado por este, principalmente para sacrificio.

Las cooperativas en estudio, no elaboran sub-productos de la leche, contrario a la práctica del comprador, quien en primer término, es el uso que dá y en segundo término, la revende.

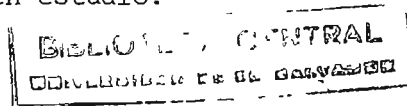
Por otro lado, las cooperativas estudiadas, no tienen registrada la marca de su leche y consideran que no es necesario.

Las cooperativas en estudio no investigan la calidad de sus productos, son por el contrario, las empresas lácteas, mayoristas, particulares o intermediarios, que son sus mayores compradores, quienes realizan este tipo de investigaciones.

Los Precios

El precio de venta, es una de las variables del mercado, que mas puede influir en las ventas potenciales de un producto . En las cooperativas en estudio, este es fijado por medio de ofertas, al mejor postor, sin importar en ninguno de los -- casos, el costo del producto, que en la mayoría de las ve-- ces, es mayor que el precio de venta, agravandose aún mas - cuando son ellos quienes pagan el flete, aunque en muchas - de estas cooperativas, esto es desconocido por las personas involucradas en la comercialización.

Esta deficiencia es originada por la falta de una adecuada capacitación técnica del personal que labora en estas cooperativas y a la poca o ninguna atención que las instituciones gubernamentales prestan a este tipo de problemas de las -- cooperativas en estudio.



Los precios de venta para los mayoristas, particulares o intermediarios, que son el grueso de los compradores, tienen grandes oscilaciones; esta gran variación en precios, pudiera estar influenciada por las distancias existentes entre vendedor y comprador y por la relativa capacidad para negociar precios de las personas involucradas en estas tareas.

Las cooperativas en estudio, no varían sus precios sin previo aviso, no así los compradores, quienes de un día para otro deciden decrementar los precios, so pena de no comprarles la leche, lo cual se ven forzados a aceptar debido a la perecibilidad del producto y a la falta de quipo de enfriamiento.

Por otro lado, se sabe que estos compradores tienen el verdadero control sobre los precios, considerando que estos, aún informalmente, se ponen de acuerdo en la especulación de los mismos, situación que pone en desventaja al vendedor de estos productos, que en la mayoría de los casos, éstos últimos están aislados física y comercialmente.

Lo anterior, no les permite especular con el precio de venta, en casos de escases o disminución en la producción, debido a su pobre dinámica comercial, así como a su poco conocimiento de esta actividad y a los escasos recursos logísticos en

la variable distribución.

Así mismo puede mencionarse, que no existen incentivos ni descuentos sobre los precios de venta, en función de la calidad del producto vendido.

Por último, debe aclararse, el desconocimiento de los precios de venta con que opera la competencia en el departamento o zona de estudio.

Los Canales de Distribución

Los canales de distribución son las formas o medidas que una empresa utiliza para hacer llegar su producto hasta el consumidor.

En el caso en estudio, la venta se hace a mayoristas, intermediarios, particulares y empresas lácteas.

Para la selección de los canales, no se investiga su potencial económico y comercial, sino que se hace por medio de ofertas al mejor postor, en la generalidad de los casos, sin contrato legal firmado, lo que implica, que en cualquier momento, el comprador puede renunciar al producto, lo cual tiende a agravarse, al carecer el vendedor del equipo de en-

friamiento adecuado, y a la perecibilidad del producto, lo que da grandes ventajas al comprador para poder mangonear los precios.

Aún y cuando en raros casos existe contrato legal firmado, el hecho de no tener ningún tipo de garantía, le permite al comprador jugar con los precios a su mejor conveniencia, ya que estos contratos son irrespetados con bastante frecuencia.

La Promoción

Las cooperativas estudiadas, no hacen ningún tipo de propaganda, publicidad o promoción, ni reconocen al comprador ningún % de sus gastos, en el caso que ellos lo hagan.

Por otro lado, estas cooperativas, no ofrecen ningún servicio adicional a sus clientes-

Los Recursos Humanos

En relación a este rubro , puede decirse, que las cooperativas en estudio, carecen del personal adecuado para cumplir satisfactoriamente con las obligaciones que el mercado demanda.

Podemos concluir diciendo: Que las cooperativas en estudio

desconocen las funciones que el Mercadeo comprende. Prueba de ello es su desconocimiento sobre la calidad de su producto, y la no fijación de sus precios en una forma técnica.

Los canales de distribución no se seleccionan adecuadamente, ni se investiga su potencial económico y comercial. Podemos terminar diciendo que no efectúan ningún tipo de promoción - ni tienen el personal adecuado para cumplir con las técnicas que el Mercadeo exige.

2.4.3.2. LAS VARIABLES INCONTROLABLES

El Consumidor

Las cooperativas con actividades ganaderas, del Sector Reformado de la Zona Occidental de El Salvador, desconocen las funciones que comprende el mercadeo dentro de su cooperativa. Prueba de ello es que no realizan ningún tipo de investigaciones sobre la Oferta-Demanda de sus productos, en su zona y los departamentos que la forman. Del mismo modo, estas cooperativas en estudio, desconocen la capacidad económica - y el número de posibles compradores que hay en la zona y los departamentos que la forman. Esto implica, lógicamente, que tampoco conocen estos datos, en cuanto al país en general y sobre todo en la capital y sus alrededores, para los cuales - no parece ser un grave problema el acceso y la distancia.

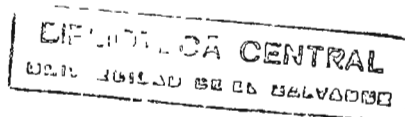
La Competencia

Nuestras cooperativas en estudio, no investigan la calidad - del producto de la competencia, ni sus precios, por lo que - puede inferirse, que no conocen su propia calidad, en rela-- ción a su competencia; aunque saben que sus productos son -- aceptados, por parte de sus clientes, quienes en la mayoría de los casos, son empresas lácteas, mayoristas, particulares o intermediarios, y son ellos en algunos casos, quienes rea- lizan este tipo de investigación.

Algunas razones que limitan el desarrollo del Mercadeo, en las cooperativas en estudio son: la falta de preparación técnica de las personas encargadas de estas funciones, la falta de - asistencia técnica adecuada y la debilidad o falta de recur- sos económicos, lo cual impide su aplicabilidad en el mismo.

Se puede concluir diciendo . Que las cooperativas, con acti- vidades ganaderas, del Sector Reformado de la Zona Occiden-- tal del país, desconocen las funciones que comprende el Mer- cadeo.

Prueba de ello es su desconocimiento sobre la Oferta-Demanda, de sus productos, el número de compradores y su capacidad - económica - comercial, no investigan la calidad del producto ni los precios de la competencia.



CAPITULO 3

=====

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS AREAS FUNCIONALES, DE LAS COOPERATIVAS CON ACTIVIDADES GANADERAS, DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR.

3.1 GENERALES

1) Los Centros de estudios y en especial las Universidades, deberán incorporar en sus programas, materias específicas orientadas al estudio y evaluación de las Cooperativas en general, y de las Reformadas en particular, con el objeto de preparar profesionales que tengan un conocimiento suficiente de su problemática.

Con la incorporación de tales programas, el servicio social que deberían prestar todos los estudiantes, debería enfocarse a brindar la asesoría técnica adecuada a la dirección de las cooperativas. Esta asesoría deberá ser brindada por lo menos durante un período de seis meses por el mismo estudiante, tiempo que le permitirá conocer en su totalidad a la cooperativa y a la vez realizar evaluaciones e implementar recomendaciones.

Una vez finalizada la asistencia de ese estudiante, otro estudiante podrá asesorar a la misma cooperativa por un período igual, lográndose con ello una asesoría constante proporcionan-

dole seguimiento a un plan de trabajo técnicamente programado.

Esto permitirá a la dirección de las cooperativas un mejor conocimiento, tanto de las funciones básicas de su cooperativa, como de las herramientas administrativas necesarias y sus métodos de aplicación.

2) Las Universidades deberán impartir cursos de extensión universitaria elaborados con el único objeto de capacitar al cooperado, para que desarrolle en un grado mayor la eficiencia de las actividades de su cooperativa.

3) Las cooperativas en estudio deben organizarse en forma de Federaciones, ya sean estas regionales, zonales, departamentales, por tipo de actividades desarrolladas, es decir, cafetaleras, algodoneras, ganaderas, etc., o en cualquier otra forma que lo crea conveniente, ya que solamente en esta forma podrán tener alguna fuerza, para poder conseguir entre otras cosas lo siguiente: 1) Negociar con el Sistema Financiero Nacional, a fin de conseguir, disminución en las tasas de interés, plazos mas amplios, financiamientos integrales, adecuados y oportunos, sobre todo para la ganadería, la cual está prácticamente marginada, eliminación de las cuentas restringidas, así como la capitalización de intereses.

2) Presionar al Gobierno a fin de obtener asesoría y asistencia técnica adecuada de instituciones gubernamentales y no gubernamentales. 3) Gestionar donativos a fin de promover proyectos -- productivos. Estos donativos también pudieran utilizarse para la contratación de asesoría no gubernamental y financiamiento de es tudios de factibilidad. 4) Promover la creación de una especie - de despensa veterinaria, en la cual podrían adquirir todo lo necesario para el desarrollo de su actividad ganadera, en esta -- forma podrían evitar los altos costos que implica adquirir, bajos volúmenes de compra y aprovechar descuentos y tratos preferenciales.

En la misma forma podría promoverse la creación de una institución o empresa, encargada sobre todo del suministro del ganado y otros activos fijos tales como la maquinaria y el equipo. 5) Presionar a nivel nacional y sobre todo al Gobierno de la República para que tome las medidas necesarias para revertir la grave situación en que se encuentra la actividad ganadera de las - cooperativas en estudio.

4) El Gobierno de la República por medio del Ministerio de Educación y las Universidades del país, deben unir esfuerzos para - tratar de cumplir con los enunciados de la Ley Básica de Refor-

ma Agraria, principalmente en lo que se refiere a garantizar la autogestión, por parte de las cooperativas beneficiadas, deben considerar, que la capacitación es un elemento medular, el cual tiene que cubrir los diferentes niveles de los miembros componentes de la cooperativa, para lo cual es necesario aplicar mecanismos que aseguren la cobertura capacitacional en todos los niveles. El proceso que puede garantizar llegar más rápidamente a la autogestión Empresarial, está directamente condicionado por la sistematización y cobertura social de la capacitación, lo que impone la necesidad de la llamada Capacitación "Formal", la cual supone programación y es dirigida a la colectividad.

La capacitación debe bajar a la base del cuerpo social de la Empresa, y desarrollarse en una dirección vertical de doble vía, entre los diferentes estamentos del cuerpo social y una dimensión horizontal empresarial.

3.2 PARTICULARES

3.2.1 AREA FINANCIERA

- En la medida de lo posible y debido a las limitaciones en cuanto a recursos económicos y humanos, se debe hacer responsable de las finanzas, a la persona mas capacitada para ejercer esta función, que bien podría ser el "Gerente", auxiliado por el Contador. Es sumamente necesario para las cooperativas en estudio, el conocer su liquidez; pero para esto es necesario preparar un pequeño balance de Situación mensual, también es necesario preparar

un Estado de Resultados para la actividad ganadera, solamente en esta forma se puede saber la rentabilidad de dicha actividad. En la misma forma se considera de mucha importancia el hacer presupuestos de efectivo y determinar sus ventas de equilibrio, pero para esto último es necesario que se lleve un buen control de costos y gastos. Una vez elaborado el balance de situación, ya podrían sacarse razones financieras tales como: 1) Razones que se refieren a la condición financiera del negocio. a) Razón corriente o circulante o índice de solvencia., b) Razón de liquidez o " prueba ácida ", o índice de solvencia, c) Razón de endeudamiento. 2) Razones que evalúan las cuentas más importantes del balance de situación. a) Cuentas por Cobrar: El período de cobranza, b) Cuentas por Pagar El período de pago. c) Rotación de los Activos Fijos., d) Inventario Rotación. 3) Razones para evaluar la rentabilidad : a) Rentabilidad relacionada con la inversión., b) Rentabilidad relacionada a las ventas.

De no hacerse todo lo dicho anteriormente, las cooperativas en estudio deben sacar al menos las razones financieras siguientes: Punto de Equilibrio, Rentabilidad sobre Ventas y Control Presupuestario.

- La práctica de vender el ganado al contado y la leche a un plazo máximo de 15 días, se considera adecuada, pero deberán -

tratar de disminuir ese plazo y escoger en mejor forma a sus -
posibles clientes, minimizando en esta forma los riesgos que -
implica la venta al crédito.

- Todos los ingresos y egresos de efectivo de la actividad gana-
dera, deberán manejarse por separado de las demás actividades -
de la cooperativa, en esta forma podría evitarse el desviar es-
tos fondos hacia otras actividades de la cooperativa, evitando
en esta forma la descapitalización de la actividad ganadera, que
conduce a la deficiente atención a la misma.

Todas las cooperativas deben llevar en forma correcta, registro
para control de inventarios de insumos y materiales; pero estos
deberán ser revisados, cuadrados y ajustados cuando sea neces-
ario, y después de minuciosa investigación, por el contador de -
la cooperativa juntamente con el personal de apoyo.

Además se deben establecer políticas de control de inventarios
en cuanto al mantenimiento de mínimos y máximos, en la existen-
cia de esos productos, para lo cual deberían ser utilizadas -
tarjetas con estadísticas que deben llevarse para el control -
de todos y cada uno de los productos mencionados.

Como método para valuación de inventarios, se recomienda el -
" Costo Promedio ", el cual resulta más práctico para el con-

trol de éstos tipos de productos y para las personas que lo van a aplicar.

La valuación del inventario de ganado reviste una gran importancia en este campo y dada la complejidad que reviste, se sugiere utilizar el mismo criterio permitido por la Ley de Impuesto sobre la Renta que dice El ganado será consignado al precio que tenga al mayoreo y al contado en el mercado de la región; o bien optando por el costo de adquisición. En mi opinión es recomendable y conveniente combinar ambos sistemas, y no olvidar la desvalorización a que está sujeto el ganado.

Lo importante en todo caso es que el sistema sea utilizado en forma consistente dentro de un mismo período y a través de los distintos períodos contables.

Las compras de insumos y materiales, deberán tratar de efectuarse al crédito y al mas largo plazo posible, aprovechando en esta forma el financiamiento por medio de terceros.

En la misma forma se debe analizar la posibilidad de comprar - al crédito o al contado, ciertos volúmenes, pudiendo lograr en esta forma, mejores plazos al crédito o descuentos especiales por compras al contado.

La contabilidad para que cumpla su verdadera función de infor-

mación debe ser eficiente, clara y oportuna, para que sirva realmente para la toma acertada de decisiones; pero para cumplir en la mejor forma esta función, tanto el Contador, Gerente, Personal de apoyo y los miembros del consejo de administración, deben recibir una intensiva capacitación en este aspecto.

Sería recomendable incorporar en el catálogo de cuentas correspondiente y lógicamente en la contabilidad, todas las sub-cuentas necesarias para control y que proporcionen los datos que la actividad ganadera necesita.

Esto no sería difícil ya que las cuentas de mayor ya existen. No solo para las cooperativas en estudio, sino para todas las cooperativas del sector reformado y tradicional es imprescindible el tener un Libro Mayor Auxiliar; pero este debe ser completo, claro y oportuno, en la misma forma es necesario tener un catálogo y manual de aplicación de cuentas, el cual preferentemente debería ser uniforme. Así mismo se debe uniformar la fecha del cierre contable, el cual podría ser del primero de mayo al treinta de abril ya que a esta fecha todas las cosechas están terminadas, o en su defecto el cierre contable podría ser del primero de abril al treinta y uno de marzo. Se sugieren estas fechas, por la razón de que la ganadería solamente es una actividad mas dentro del que hacer de las cooperativas, pero debe aclararse, que para el caso particular de

la actividad ganadera, el cierre contable puede ser en cualquier época del año ya que diariamente se dan ventas, costos y gastos.

En la misma forma se considera necesario, que todas las cooperativas del sector reformado participen del programa de administración uniforme que implementa ISTA., pero este o algunas otras instituciones deben capacitar en mejor forma, tanto al personal del ISTA como al personal de la cooperativa, involucrado en dicho programa.

En relación a los Estados Financieros tales como El balance general, el estado de resultados y el balance de comprobación mensual, estos no deben tener ningún tipo de irregularidades. El estado de resultados deberá ser elaborado en forma global y por cada una de las actividades involucradas, debiendo ser presentados con toda la información necesaria para todas y cada una de las cuentas que la conforman, con un atraso máximo de treinta días, después de terminado el período contable. En los anexos se presentan dos formatos para la presentación de estos estados de resultados, los cuales se recomiendan poner en práctica a las cooperativas en estudio y a las del sector reformado y tradicional en general.

El contador y el personal de apoyo necesario, para cumplir a cabalidad con lo enunciado antes, deben recibir la capacitación necesaria y los miembros del Consejo de Administración deben ser capacitados a efectos de que puedan interpretar estos documentos.

Para conocer en la forma mas razonable posible, los resultados de la actividad ganadera, se deben incluir, aunque sea en forma extracontable y con ciertas estimaciones, los siguientes costos y gastos: 1) La depreciación de todos los bienes utilizados en esta actividad, tanto de los recibidos en función de la Reforma Agraria como de los comprados directamente por la cooperativa. 2) La carga financiera que se pagaría si el hato y los demás bienes recibidos en función de la Reforma Agraria hubieran sido comprados con fondos provenientes del Sistema Financiero Nacional, o en su defecto, los intereses de esa porción de la Deuda Agraria que representa el valor del hato y los demás bienes. 3) El alquiler de la tierra utilizada para la explotación ganadera o en su defecto, los intereses que se pagarían por esa porción de la Deuda Agraria.

A continuación se presenta un ejemplo en forma porcentual; pero real, de la cooperativa con mas altas utilidades (según su estado de resultados), una mejor producción por vaca por día, una aceptable carga animal por manzana, un hato bien encastado y ma-

nejado técnicamente, con un precio de venta promedio por botella de ¢ 0.75.

Los resultados tomando en cuenta las consideraciones anteriores son:

	%
- Venta	100
- Costos Totales	<u>73</u>
- Utilidad de Operación	27
- Tomando en cuenta las consideraciones enunciatas anteriormente	<u>21</u>
- Utilidad Neta antes de Impuestos	6 ===

Los resultados del cuadro anterior nos están demostrando lo dramático de las cooperativas en estudio, lo cual nos está indicando que urgen medidas internas para mejorar su producción, comercialización y sus finanzas. Por otro lado y a nivel nacional, el Gobierno de la República debe tomar las medidas necesarias para tratar de revertir esta grave situación en que se encuentra la actividad ganadera de las cooperativas en estudio.

Los formularios contables utilizados tales como: Recibo de ingreso y egreso, Planillas y Salidas de bodega, principalmente estos dos últimos, deben ser claros y precisos para evitar malas aplicaciones en los costos de las distintas actividades, sería pru-

dente utilizar estos distintos formularios en forma individual para cada una de las actividades; pero el contador y personal de apoyo necesario debe recibir la capacitación necesaria para cumplir con lo enunciado anteriormente.

La implementación de un Sistema de Costos para todo el hato en sus diferentes etapas de desarrollo, no parece ser la mejor solución, debido principalmente a los altos costos que esto implicaría y a la precaria situación económica de estas cooperativas en estudio, lo importante es controlar en una forma mas acertada, los elementos mas importantes de ése Costo, los cuales son: La alimentación, Las medicinas, La mano de obra (sueldos), El mantenimiento y reparaciones, Los productos veterinarios y algunos otros rubros de menor cuantía.

En cuanto a los insumos y materiales, lo mas importante de estos rubros, es el debido control, sobre todo de las salidas de bodega, ya que estas deben ser claras, para no cargar indebidamente actividades que no han sido sujetas del artículo.

En relación a los demás costos y gastos, así como a los enunciados en párrafos anteriores, es el contador en primer lugar y el personal de apoyo seguidamente, quienes deben velar porque la actividad ganadera reciba costos y gastos únicamente en el caso de haber recibido esos bienes o servicios.

En relación a la mano de obra (sueldos), esta debe ser utilizada únicamente la estrictamente necesaria, evitando así la sub-utilización de la misma, a la vez que deberá ser claramente clasificada y analizada, en cuanto a los pagos que representan gastos y los que representan inversiones.

Para lograr este propósito, se deberá hacer una planilla individual para esta actividad.

No es recomendable aplicar a la actividad ganadera, ningún cargo en función de los gastos generales de la Administración Central - de toda la cooperativa, ya que de hacerlo vendría a desfigurar sus propios resultados, por decisiones o criterios puramente subjetivos.

Para el desarrollo, principalmente de la ganadería de leche, las cooperativas deben negociar en mejor forma con el sistema financiero nacional, debiendo tratar de conseguir en mejores condiciones los préstamos correspondientes, sobre todo en lo concerniente a cuantía, tasas de interés y plazos para amortización de capital e intereses, ya que como se sabe, en esta actividad la recuperación es lenta y la inversión es alta.

Los préstamos deben ser negociados en forma integral para todas las inversiones de la actividad ganadera y no solamente para la -

compra de ganado, como generalmente se ha estado haciendo.

Por otro lado, estas inversiones deben estar sustentadas en estudios de factibilidad, los cuales preferentemente deben ser hechos por firmas de reconocida capacidad y experiencia.

Es recomendable controlar por medio de una Caja y/o Cuenta Bancaria especial, todos los ingresos provenientes de la actividad ganadera, los cuales deberán ser utilizados única y exclusivamente para financiar egresos de la misma actividad, evitando en esta forma el uso inadecuado de estos fondos en otras actividades típicas de la cooperativa.

Solamente en esta forma se evitará la descapitalización a que está siendo sometida esta actividad, lo que al mismo tiempo podría redundar en una mayor y mas eficiente atención a la misma.

Las cooperativas en estudio carecen de los recursos humanos internos para el manejo de sus finanzas, por lo que se recomienda una capacitación intensiva en la cual se involucre el Gerente, Contador, el personal de apoyo y los miembros del consejo de administración.

Esta capacitación debe provenir preferentemente de empresas e -

instituciones no gubernamentales y debería ser parte primordial en la contratación con empresas asesoras.

Las cooperativas en estudio deben contratar asesoría, en el -- area financiera, de empresas e instituciones no gubernamentales, pero la cooperativa al contratar estos servicios, debe investigar sobre la calidad y experiencia de sus posibles asesores, - evitando en esta forma la posibilidad de engaño, así mismo debe definir claramente los objetivos que pretende alcanzar con esta asesoría y que se compromete a dar para lograr los objetivos deseados. Ambas partes deben estar bien claros sobre el contenido de la contratación, evitando en esta forma malos entendidos.

3.2.2 AREA DE PRODUCCION

Para mejorar el uso de la tierra, las cooperativas deberían recibir financiamiento adecuado para la compra de ganado, la siembra de pastos mejorados y la división de potreros, además de contar con una asistencia técnica que sea capaz de promover innovaciones tecnológicas apropiadas, que incrementen las utilidades de las empresas en este rubro de la producción. De existir mucho riesgo y/o escasez de ganado, y si las tierras dedicadas a la ganadería tienen vocación agrícola, el área a dedicarse a la actividad ganadera pudiera reducirse y dedicar el resto a la explotación de cultivos. En cuanto a los forrajes, la introducción y buen manejo de variedades mejoradas aumentaría la capacidad de sostenimiento de animales y mejoraría notablemente su alimentación, creando una menor dependencia de alimentos suplementarios, especialmente concentrados. Para lograrlo se necesitaría financiamiento adecuado e integral, incluyendo los gastos generales de administración y una capacitación adecuada del campesino sobre producción y utilización de forrajes. En relación al ganado se debe incrementar el uso de inseminación artificial y de sementales para salto natural, de las razas Holstein y Brown Swiss, principalmente, con el objeto de mejorar el material genético del hato nacional, con tendencia

a la producción de leche, actividad mucho mas rentable que la " crianza de ganado "; los hatos con menos recursos para explotar una lechería especializada, deberían dedicarse a un Doble Propósito y producir leche y animales para el sacrificio.

Dada la disminución del hato nacional y la consecuente escasez de vientres en el país, superar los problemas de reproducción y el crecimiento normal de las hembras, sería una manera de solucionar el problema en el mediano y largo plazo, para lo cual se necesitaría de una asistencia técnica en el campo de la veterinaria, agronomía y zootecnia.

Con respecto a las instalaciones, construcciones, maquinaria, mobiliario y equipo, para las explotaciones que carecen de bienes de capital suficientes para manejar en forma adecuada su ganadería, se deberían crear líneas de financiamiento en mejores condiciones y más cuantía, en el caso de que estos estén deteriorados, deberían igualmente existir líneas blandas de financiamiento para su reparación y en las cooperativas en las cuales estos se están sub-utilizando, el financiamiento debería enfocarse al incremento en el número de animales y al mejoramiento de las áreas forrajeras.

La asistencia técnica debe considerarse un programa sistemático de mantenimiento de estos bienes de capital.

En cuanto a las fuentes de energía y agua, la dotación de energía, en la mayoría de cooperativas, está fuera del alcance económico de las empresas, por lo que el gobierno debería intensificar el programa de electrificación rural, con énfasis a favorecer las cooperativas del Sector Reformado.

En el país, tal y como lo hacen muchos países en el mundo, debería incentivarse el mayor uso del recurso agua, a través de la construcción y operación de Distritos de Riego y la rebaja de impuestos a la introducción al país de maquinaria y equipo para fines de riego. En relación a los recursos humanos, la capacitación es un factor determinante del desarrollo, por lo que esta finalidad deberá tener una alta prioridad dentro del quehacer de las instituciones gubernamentales y privadas, involucradas en el proceso de la Reforma Agraria. Esta actividad deberá ser coordinada al más alto nivel, con el objeto de que la capacitación sea ordenada y no repetitiva.

Gran énfasis habrá que poner en la administración de las empresas y de las actividades, además de la educación cooperativa, alfabetización de adultos y aspectos relacionados -

con la tecnología de producción.

El desconocimiento de tecnología apropiada y la falta de financiamiento, son las causas comunes que ocasionan deficiencias en los sistemas de producción, obteniéndose como consecuencia una baja producción y productividad.

Los cursos de permeabilización a la tecnología, la elaboración de Estudios de Viabilidad Técnico-Económica a mediano o largo plazo, la obtención de financiamiento y la asistencia técnica para su implementación y la capacitación de los encargados para la autogestión, son los instrumentos para superar las deficiencias encontradas en los sistemas de producción.

Dada la importancia que los registros técnicos tienen dentro de las explotaciones ganaderas, se recomienda la utilización de los formatos que aparecen en los anexos números , pero se aclara, que se debe entrenar a todo el personal involucrado, para que aprendan a manejar e interpretar estos registros técnicos y puedan así hacer el uso adecuado de ellos.

Solamente con registros técnicos adecuados se podrá evaluar la actividad ganadera y tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

3.2.3 AREA DE MERCADEO

1) Implementar un departamento de Mercadeo, para las cooperati--
vas en estudio, no parece ser la mejor solución, debido princi--
palmente a sus limitaciones en cuanto a recursos humanos y eco--
nómicos, pero al menos, deberán realizar estudios o investigacio--
nes que les permitan conocer como su cooperativa se desarrolla
en su zona y alrededores, las actividades siguientes: 1) Anali--
zar sus clientes pasados actuales y determinar los clientes po--
tenciales futuros, el cual se elabora a través de un análisis de
sus posibilidades. En base a este listado, la cooperativa podrá
establecer de preferencia, comunicaciones, personales con el ob--
jeto de promover su producto, a través de. Ofrecer nuevamente su
producto a clientes antiguos y ponerse a disposición de posibles
clientes. 2) Investigar la capacidad económica y comercial tan--
to de los clientes actuales como futuros. 3) Conocer la calidad
y precios de los productos de la competencia. 4) Investigar, con
cierta frecuencia, la calidad de su producto y relacionarlo con
el de la competencia.

Toda esta información, al ser analizada, permitirá a la coopera--
tiva, tener un mejor conocimiento de su posición en el medio y --
le ayudará a la toma de decisiones.5) Recopilar información so--
bre volúmenes de venta y precios en el pasado, a fin de conocer
cual ha sido el comportamiento que estos han tenido.

2) Se recomienda la realización de un estudio de Mercado, el cual deberá cubrir, al menos, la zona en estudio y los departamentos de La Libertad y San Salvador; pero dadas las grandes limitaciones económicas por las cuales atraviesan las cooperativas en estudio, este podría ser realizado o financiado, por Instituciones Gubernamentales; sin embargo se considera que lo ideal sería que este estudio de Mercado fuera realizado por una firma asesora y/o consultora, no gubernamental, aunque esto implicaría altos honorarios, los cuales podrían ser canalizados por medio de Donativos.

Se deberá analizar la posibilidad que este tipo de estudio, lo realice o financie, la Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria, o alguna otra similar, pues como se sabe, cuentan con fondos donados para este fin.

Otra alternativa a ser analizada sería, que este estudio lo realice un grupo de estudiantes y que sea presentada a una Universidad del país, en forma de TESIS.

3) La venta en términos de contado, es la forma mas adecuada para que las cooperativas realicen su producto, debido a la conveniencia financiera que esta forma representa, así como debido a su complicada situación económica; sin embargo, la cooperativa -

deberá tener muy en cuenta, la información en cuanto a políticas utilizadas, por sus competidores.

Si la competencia realiza sus ventas al crédito y la cooperativa quiere vender al contado, puede incluso, quedar fuera de mercado o sobrevivir en el medio sacrificando sus utilidades a través de una disminución en los precios.

Dada esta situación y si la cooperativa decidiera vender al crédito, deberá minimizar los riesgos, contratando legalmente e investigando del cliente lo siguiente. Situación económica comercial, Tipo de cliente, Monto, Plazo y Tipo de garantía que pueda obtener del crédito, lo cual de preferencia debería ser bancaria, referencias comerciales y crediticias, en todo caso el crédito no deberá exceder de 15 días.

4) Las instituciones gubernamentales como el ISTA y el MAG., deben prestar toda su cooperación para que las cooperativas en estudio contraten en forma legal y colectiva, en esta forma pudieran negociar mejor precio para su producto, el cual debería ser fijado de común acuerdo entre las cooperativas contratantes. Para la determinación de este precio, se deberá poner especial interés en la determinación del costo del producto, el cual debe ser técnicamente determinado.

5) Las cooperativas deberán elaborar un estudio para analizar la posibilidad de establecer en la zona estudiada, una planta procesadora de leche y sub-productos, lo cual podría ser propiedad de las mismas cooperativas en estudio o de una Federación de éstas.

6) Las cooperativas deberán estudiar la posibilidad de elaborar sub-productos de leche, la cual podría ser en forma individual - o por grupos, dependiendo de la ubicación geográfica de las cooperativas en estudio.

La sugerencia se hace tomando en cuenta que gran cantidad de esta leche, es comprada a las cooperativas para la elaboración de sub-productos o para reventa a los productores de los mismos.

En el caso de lo enunciado en los numerales 5 y 6, los productos procesados podrían ser comercializados por parte del I.R.A., a través de su red de agencias que ya existen en todo el país, corriendo por cuenta del I.R.A., la propaganda, publicidad o promoción.

7) Las cooperativas deberán buscar nuevas alternativas de como mercadear su producto a través de los diversos canales de Distribución, que le sean mas adecuados, lo cual le permitirá: Conocer un mercado potencial totalmente desconocido, podrá seleccionar mejores clientes, obtener un retorno mas rápido de su -

inversión, posibles fuentes de financiamiento y una mejor utilización de su capacidad instalada. La búsqueda de alternativas deberá realizarla poniéndose en contacto con propietarios o ejecutivos de empresas que sepan que pueden comerciar su producto, a través, preferentemente de entrevistas personales, Así mismo se deberá estudiar la posibilidad de que sea el I R.A., quién comercie la leche de las cooperativas en estudio, haciéndolo en esta forma pudieran conseguir un mejor precio y el producto podría llegar a un número mayor de consumidores.

8) Se considera que es de urgente necesidad que El Estado tome las medidas necesarias a fin de mejorar la producción y comercialización de la leche fluída en el país en general y en las cooperativas del sector reformado y tradicional en particular, ya que la producción total de estas es comercialmente manejada sin ningún control y estrategia, teniendo en cuenta que las Empresas Lácteas conocidas en el país y que compran leche a las cooperativas del sector reformado y tradicional, absorben un escaso porcentaje; aunque debe aclararse que no existen estudios serios al respecto.

3.3. MODELO RECOMENDADO

3.3.1 Introducción

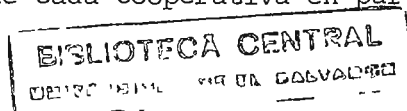
El presente modelo, debe considerarse como un complemento a lo -
tratado en el numeral 3.2 de este trabajo, el cual ha sido preparado
para las cooperativas con actividades ganaderas del Sector Reformado
de la Zona Occidental de El Salvador; pero sé es de opinión -
que con algunas variantes, puede ser utilizado por todas las coope-
tivas del Sector Reformado y tradicional.

El modelo, lejos de ser sofisticado, se ha confeccionado en la forma
mas sencilla posible, tomando en cuenta las limitaciones propias
de las cooperativas estudiadas.

Con la aplicación del Modelo se pretende hacer de la actividad ga-
nadera, particularmente de leche, una actividad económica, de ca-
rácter permanente, que genere excedentes, para contribuir a la eco-
nomía general de la Empresa y el mejoramiento Socio Económico de
los asociados.

En la misma forma, puede servir para motivar a las cooperativas,
hacia la puesta en marcha del presente modelo, haciendo énfasis en
los buenos resultados económicos y sociales que se pueden obtener
de seguir las recomendaciones y guías que el Modelo demanda.

El Modelo en sí, tiene una escala dada; pero esta puede ser modi-
ficada, incrementandose o decrementandose de acuerdo a las cir--
cunstancias de cada cooperativa en particular.



3.3.2 Area Financiera3.3.2.1 Planeación FinancieraRentabilidad

Aplicando a nuestro modelo la fórmula usada para determinar el Punto de Equilibrio tendremos:

$$PE = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{V}\right)} = \frac{403188}{1 - \left(\frac{745020}{1593120}\right)} = \frac{403188}{0.53} = 761.000$$

O sea que las ventas de equilibrio serían \pm ¢ 761.000

Existen además, las llamadas razones de lucratividad, que proporcionan respuestas finales en cuanto a la eficiencia con que está siendo administrada la empresa y son los siguientes:

1) Margen de Utilidad sobre Ventas!

Mide la utilidad obtenida por cada colón de venta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{427812}{1593120} = 26.8\%$$

2) Utilidad sobre Activo Total.

Mide la utilidad de la inversión de la empresa

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{427812}{3249314} = 13\%$$

3) Utilidad sobre el Capital Contable.

Mide la tasa de Utilidad de la Inversión de los cooperati-

vistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{427812}{427812} = 100\%$$

Liquidez

Para el planeamiento y control de nuestra liquidez, existe la técnica del " Presupuesto de Efectivo ".

Lo importante es mantener los fondos adecuados en el momento preciso.

Para fines de nuestro modelo y de conformidad al " Presupuesto de Efectivo" (anexo No.), la política es la de tener fondos suficientes para cubrir los egresos correspondientes a un mínimo de un mes.

Las razones de liquidez sirven para medir la capacidad de la Empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a Corto Plazo. Aplicando las mas conocidas a nuestro modelo tendríamos:

$$1) \text{ Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{163514}{674802} = 0.24 \text{ veces}$$

2) Razón Rápida o

$$\text{Prueba de Acido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Luego tendríamos $\frac{118179}{674802} = 0.18$ veces

Estas razones son sumamente bajas, y esto se debe a que el préstamo a Corto Plazo ha sido utilizado para compra de ganado, el cual es considerado como Activo Fijo; aunque debe -- aclararse que el ganado puede realizarse en cualquier momento; pero no es esa la esencia del negocio. De clasificarse -- el ganado en el activo realizable, la razón sería $\frac{+}{-}$ 3.0 veces.

Nivel de Cuentas por Cobrar

En este apartado se deben dejar en claro, las políticas de crédito a seguir, la cual queda definida así: El cliente pagará todas las entregas de leche de una quincena, dos o tres días después de terminada la quincena.

Para medir la rotación de las Cuentas por Cobrar existe lo que se llama " El período medio de cobro " el cual se encuentra en la forma siguiente

Primero, las ventas a crédito anuales se dividen por 360 días, para hallar las ventas diarias.

Segundo, las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas diarias para hallar el número de ventas por día immobilizados en cuentas por cobrar.

Aplicando lo anterior a nuestros Estados Financieros ten--

dríamos:

$$\text{Ventas por día: } \frac{1263600}{360} = 3510$$

$$\begin{array}{l} \text{Período Medio} \\ \text{de Cobro : } \end{array} \quad \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas por día}} = \frac{52650}{3510} = 15 \text{ días}$$

Este resultante debe considerarse como muy bueno, ya que la tendencia ideal es que sea el menor número posible de " días crédito".

Nivel de Inventarios

Para efectos de nuestro pequeño modelo, la política a seguir es la de mantener existencias para un máximo de 60 días y un mínimo de 30, comprendiendo únicamente los productos siguientes: Alimentos concentrados, Fertilizantes, Medicinas y Productos de Uso Veterinario..

Utilizando los Estados Financieros Proyectados (anexos números), nuestra rotación de inventarios sería:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{1263600}{45335} = 28 \text{ veces}$$

Esta rotación debe considerarse como muy buena

Nivel de Cuentas por Pagar

En nuestro Balance de Situación Proyectado (Anexo No.), no aparece ningún valor en Cuentas por Pagar, esto se debe al hecho de que las compras se harán al estricto contado,-

aprovechando, por un lado, el hecho de tener una buena liquidez y por otro lado tratando de aprovechar descuentos por -- pronto pago, lo cual redundaría en tener una buena imagen ante nuestros proveedores.

3.3.2.2 Presupuestos

Para efectos de nuestro modelo se han elaborado los siguientes Presupuestos:

Presupuesto de Ventas

1 - Leche

Se estima una venta (al crédito) promedio mensual de ----- 117000 botellas de leche fluída a un precio fijo estimado de ¢ 0.90, lo que representa una venta mensual de ¢ 105.300.00 y anual de ¢ 1263.600.00

2 - Animales

Vacas de Desecho

Se estima una venta (al contado) de 71 vacas a un precio promedio de ¢1650.00 cada una, las cuales serán vendidas en la forma siguiente:

<u>Mes</u>	<u>No. de Vacas</u>	<u>Precio Venta</u>	<u>Venta Total</u>
Abril	7	¢ 1.650.00	¢ 11.550.00
Mayo	8	¢ 1.650.00	¢ 13.200.00
Junio	8	¢ 1.650.00	¢ 13.200.00
Julio	8	¢ 1.650.00	¢ 13.200.00

Agosto	8	∅ 1.650.00	∅ 13.200.00
Septiembre	8	∅ 1.650.00	∅ 13.200.00
Octubre	8	∅ 1.650.00	∅ 13.200.00
Noviembre	8	∅ 1.650.00	∅ 13.200.00
Diciembre	<u>8</u>	<u>∅ 1.650.00</u>	<u>∅ 13.200.00</u>
Total	<u>71</u>	<u>∅ 1.650.00</u>	<u>∅ 117.150.00</u>

Vaquillas de Rebalse

Se estima una venta (al contado) de 78 vaquillas a un precio promedio de ∅ 2.650.00 cada una, las cuales serán vendidas - en la forma siguientes:

<u>Mes</u>	<u>No.de Vaquillas</u>	<u>Precio Venta</u>	<u>Precio Total</u>
Abril	6	∅ 2.650.00	∅ 15.950.00
Mayo	9	∅ 2.650.00	∅ 23.850.00
Junio	9	∅ 2.650.00	∅ 23.850.00
Julio	9	∅ 2.650.00	∅ 23.850.00
Agosto	9	∅ 2.650.00	∅ 23.850.00
Septiembre	9	∅ 2.650.00	∅ 23.850.00
Octubre	9	∅ 2.650.00	∅ 23.850.00
Noviembre	9	∅ 2.650.00	∅ 23.850.00
Diciembre	<u>9</u>	<u>∅ 2.650.00</u>	<u>∅ 23.850.00</u>
Total	<u>78</u>	<u>∅ 2.650.00</u>	<u>∅ 206.700.00</u>

Machos Recién Nacidos

Se estima una venta (al contado) de 162 terneros recién nacidos a un precio promedio de ¢ 35.00, los cuales serán vendidos así.

<u>Mes</u>	<u>No.de Terneros</u>	<u>Precio Venta</u>	<u>Precio Total</u>
Enero	8	¢ 35.00	¢ 280.00
Febrero	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Marzo	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Abril	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Mayo	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Junio	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Julio	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Agosto	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Septiembre	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Octubre	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Noviembre	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Diciembre	14	¢ 35.00	¢ 490.00
Total	162	¢ 35.00	¢ 5.670.00

RESUMEN POR VENTAS DE GANADO (AL CONTADO)

Mes	Vacas de Desecho	Vaquillas de Rebalse	Machos Reci3n Nacidos	Total
Enero			¢ 280.00	¢ 280.00
Febrero			¢ 490.00	¢ 490.00
Marzo			¢ 490.00	¢ 490.00
Abril	¢ 11.550.00	¢ 15.900.00	¢ 490.00	¢ 27.940.00
Mayo	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
Junio	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
Julio	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
Agosto	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
Septiembre	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
Octubre	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
Noviembre	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
Diciembre	¢ 13.200.00	¢ 23.850.00	¢ 490.00	¢ 37.540.00
TOTAL	¢ 117.150.00	¢ 206.700.00	¢ 5670.00	¢ 329.520.00

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE INVENTARIOS (AL CONTADO)

Mes	Alimentos Concentra- dos	Fertili- zantes	Medicinas y Productos de Uso Vete- rinario	Total
Enero	¢ 69.900	¢ 12.120	¢ 8.650.	¢ 90.670
Febrero	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Marzo	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Abril	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Mayo	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Junio	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Julio	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Agosto	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Septiembre	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Octubre	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Noviembre	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
Diciembre	¢ 34.950	¢ 6.060	¢ 4.325	¢ 45.335
TOTAL	¢ 454.350	¢ 78 780	¢ 56.225	¢ 589.355

Presupuestos de Costos de Producción1 - Por Salida de Bodega

<u>Rubro</u>	<u>Consumo Mensual</u>	<u>Costo Anual</u>
Alimentos Concentrados	34.950	419.400
Fertilizantes	6.060	72.720
Medicinas y Otros Productos de Uso Veterinarios	<u>4.325</u>	<u>51.900</u>
	¢ 45.335	¢ 544.020

2 - Por Pagos Efectuados

<u>Rubro</u>	<u>Pago Mensual</u>	<u>Pago Anual</u>
Mano de Obra	16.750	201.000
Honorarios	800	9.600
Energía	1.500	18.000
Mantenimiento y Reparaciones	3.900	46.800
Varios	<u>1.100</u>	<u>13.200</u>
	∅ 24.050	∅ 288.600

3 - Por Depreciaciones

<u>Rubro</u>	<u>Pago Mensual</u>	<u>Pago Anual</u>
Instalaciones	950	11.400
Construcciones	1.500	18.000
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	<u>1.200</u>	<u>14.400</u>
	<u>3.650</u>	<u>43.800</u>
4 - Costo Total	<u>∅ 73.035</u>	<u>∅ 876.420</u>

Presupuesto de Gastos de Operación1 - Gastos de Venta

Se estima únicamente el pago por concepto del transporte de la leche, de la cooperativa a la planta procesadora, el valor mensual asciende a ∅ 750.00 lo que implica un valor -- anual de ∅ 9.000.00

2 - Gastos Financieros

1 - Intereses por Préstamo para Capital de Trabajo por -
₡ 132.000 = al 13%.

Estos han sido calculados así:

Primer Pago: Al final del 3er. mes, cuyo cálculo se hace -
 usando la fórmula siguiente:

$$\frac{C \times \% \times t}{36.000} = \frac{132.000 \times 13 \times 90}{36.000} = 4.290$$

Segundo Pago: Al haber efectuado pago por ₡ 66.000 en el -
 3er mes, el saldo se redujo a ₡ 66.000, y como el pago se
 hará al final del noveno mes, el cálculo sería el siguiente:

$$\frac{66.000 \times 13 \times 180}{36.000} = 4.290$$

Tercer Pago En el noveno mes se hizo amortización por -
 ₡ 33.000, el saldo quedó reducido a ₡ 33.000, los cuales -
 fueron pagados al final del mes No. 12, el cálculo sería

$$\text{así: } \frac{33.000 \times 13 \times 90}{36.000} = 1.073$$

Total 9.653

2 - Intereses por Préstamo para Complemento de Inversiones -
por ₡ 1.900.000 al 10%.

Al final del cuarto mes solamente se pagarán intereses, los
 cuales se han calculado usando la fórmula mencionada en el
 numeral anterior

el calculo quedaria así: $\frac{1.900.000 \times 10 \times 120}{36.000} = 63.333$

Al amortizar ¢ 50.000 mensuales a partir del quinto mes y usando la misma fórmula, los intereses por el resto del año serían así:

Mes No. 5	=	15.833
Mes No. 6	=	15.417
Mes No. 7	=	15.000
Mes No. 8	=	14.583
Mes No. 9	=	14.167
Mes No. 10	=	13.750
Mes No. 11	=	13.333
Mes No. 12	=	<u>12.917</u>

Sub-Total 178.333

3 - Intereses por Inversiones Iniciales (Reforma Agraria)
por ¢ 1.246.700 al 6% de Interés Anual, cuyo valor ascende-
rá a ¢ 74.802

los cuales no fueron pagados en el trans-
curso del año _____

4 - Total Intereses del Año ¢ 262.788
=====

3.3.2.3 Fuentes de Financiamiento

Un Banco del Sistema Financiero, de preferencia debería ser el Banco de Fomento Agropecuario, aportará ¢ 132.000 para Capital de Trabajo y ¢ 1.900.000 para complementar las inversiones totales supuestas en el Modelo, lo que suma un total de ¢ 2.032.000, los cuales deberán ser amortizados así:

1) Préstamo para Capital de Trabajo

Este será amortizado en un 50% al final del tercer mes, un 25% en el noveno mes, y el saldo al final del año.

La tasa de interés anual será del 13% anual.

2) Préstamo para Inversiones

Este será amortizado por medio de cuotas fijas y sucesivas de ¢ 50.000, mas intereses del 10% sobre saldos, los cuales deberán ser pagados a partir del quinto mes, los intereses de los primeros cuatro meses serán pagados al final del mes número cuatro.

La tasa del interés anual será del 10% y el vencimiento al final del mes número cuarenta y dos.

3) Las Inversiones Iniciales por ¢ 1.246.700, fueron proporcionadas por la puesta en marcha de la Reforma Agraria, las cuales serán a una tasa del 6% de interés anual. No se estima pagar intereses, ni hacer amortizaciones al Capital.

3.3.3 AREA DE PRODUCCION

3.3.3.1 Organización

La organización necesaria para el funcionamiento del presente modelo, se presenta en el cuadro No. , el cual básicamente muestra las líneas directas de mando y las áreas de trabajo, las cuales han sido divididas de acuerdo a las diferentes actividades que se desarrollan en esta área.

3.3.3.2 Recursos para la Producción

Tierra

El costo de ésta será de ₡ 376.707 y la extensión de 150 Mz. regables y completamente empastadas, lo cual permitirá sostener una carga animal de aproximadamente 633 unidades animal (814 cabezas), entre las cuales habrá un promedio de 300 vacas en ordeño, lo que implica una producción diaria de 3900 botellas, lo que significa una producción por vaca por día de 13 botellas, se alcanzarán además los indicadores técnicos siguientes:

Carga animal (unidades animal/manzana/año) ·	4.22
Producción de leche por manzana por día :	26.00

Forrajes

Las 150 manzanas estarán distribuidas así.

140 serán cultivadas de pastos de buena calidad tales como

Pangola y Estrella y serán utilizadas para pastoreo, en cuanto a las 10 manzanas restantes serán cultivadas con zacate - de corte Napier.

El costo total andará alrededor de los ¢ 97.500,00

Ganado

El ganado deberá ser encastado, 1/2 ó 3/4 Holstein y Brown Swiss y el resto de sangre deberá ser ganado " criollo " o Cebú. o una mezcla de estas dos. Los vientres es recomendable comprarlos preñados y /o paridos, con el objeto de que los ingresos comiencen de inmediato después de la compra.

El hato deberá estar formado así: (En miles de ¢)

<u>Cantidad</u>	<u>Concepto</u>	<u>Costo Promedio</u>	<u>Costo Total</u>
415	Vacas	¢ 2.500.00	¢ 1.037.5
325	Novillas	¢ 2.400.00	¢ 780.0
81	Terneritas	¢ 700.00	¢ 56.7
2	Sementales	¢ 5.250.00	¢ 10.5
			<u>¢ 1.884.7</u>
			=====

Instalaciones, Construcciones, Maquinaria, Mobiliario y -Equipo

La inversión en este rubro está formado así

Instalaciones	∅ 237.823
Construcciones	∅ 388.841
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	<u>∅ 161.116</u>
	∅ 787.780
	=====

Fuentes de Energía y Agua

La propiedad contará con la suficiente y necesaria agua, durante todo el año y utilizará riego por gravedad, es imprescindible así mismo que cuente con energía eléctrica.

Recursos Humanos

De conformidad al anexo No. el personal necesario será de 43 personas, las cuales estarán distribuidas así:

- 1 Jefe de Ganadería
- 1 Escribiente, bodeguero y planillero
- 1 Encargado de los Registros Técnicos
- 1 Encargado de la Inseminación Artificial
- 2 Trabajando en la fábrica de concentrados
- 19 Trabajando en la Producción de leche
- 6 Trabajando en la Producción y cuidado de animales
- 12 Trabajando en la Producción de forrajes

Es de vital importancia e imprescindible necesidad, el hecho de capacitar a todas las personas involucradas en la actividad productiva.

3.3.3.3 Sistemas de ProducciónMANEJO DEL HATO

CLASE Y FASE DEL ANIMAL	MANEJO RECOMENDADO	OBSERVACIONES
Terneras	<p>1) Curar cordón umbilical tan pronto sea posible después del nacimiento y revisarlo hasta que se haya secado completamente.</p> <p>2) Al nacer, tomar peso, identificarla (tatuándola de preferencia) y llenar los registros.</p> <p>3) Durante este período, las terneras permanecerán las 24 horas con sus madres, las cuales serán "vaciadas" dos veces al día.</p>	<p>A) Limpie; B) Ligue; C) Amarre y corte; D) Coloque yodo puro.</p> <p>Las terneras serán tatuadas con el número correlativo de nacimientos en el año en una oreja, y en el mes y año (últimos dos dígitos) del nacimiento, en la otra. Tatuar siempre los datos respectivos en la</p>

misma oreja; correlativo en la izquierda y la fecha en la derecha, o viceversa.

De 7 a 60 días de edad.

4) Después de este período, que puede prolongarse hasta 7 días dependiendo del estado de las terneras, las vacas se incorporarán al hato de ordeño y las terneras se manejarán por separado.

5) Durante este período, las terneras permanecerán en los corrales y tendrán acceso a un suplemento concentrado, heno y agua a libre consumo, a excepción del tiempo que pastorearán.

Mientras se limpian los corrales, las terneras saldrán a pastorear aproximadamente una hora en la mañana y una hora en la tarde.

6) Descornar entre los primeros 8-10 días de edad.

- 7) Cortar o ligar tetas supernumerarias a todas las hembras entre la tercera y cuarta semana. Si una ternera nace antes del 15 de cada mes, pesarla al nacer però no pesarla en ese mes en la pesa general; esto se recomienda para simplificar el sistema. Se sugieren tres fechas (15 es el día central)para evitar pesar en sábados o domingos.
- 8) Las terneras serán pesadas - por segunda vez, el 14, 15 ó 16 del mes siguiente al nacimiento y en esas mismas fechas los meses subsiguientes, hasta cumplir los dos años de edad.
- 9) Cumplidos los dos meses de edad y dependiendo del estado individual de cada ternera, se procederá al "destete" repentino
- 10) A excepción de que ya no recibirán leche, el manejo será igual al grupo anterior: permanecerán en corrales y tendrán

acceso a un suplemento concentrado heno y agua, a voluntad, a excepción de las horas que pastorearán.

11) Al cumplir 4 meses de edad, las terneras pasarán a pastoreo y únicamente serán llevadas al corral para proporcionarles alimentación suplementaria, que será restringida.

12) Cuando las terneras se manejen en corrales, se dividirán por lo menos en dos grupos, considerando el tamaño.

13) Las terneras no deberán pastorear por más de 3 días en un mismo potrero; de preferencia se usará cerca eléctrica y se rotarán de parcela cada día, con el objeto de aprovechar la "selectividad" que hace la ternera del forraje y evitar infestaciones parasitarias graves.

14) Rutinas tales como: vitamini-
zaciones, desparasitaciones, etc.
se harán coincidir con el día de
peso general, para simplificar el
manejo del hato.

15) Entre los 8 y 12 meses, la ternera será marcada a fuego al lado derecho (en el lomo o anca) colocando el número correlativo y el mes y último dígito del año - del nacimiento. Deberá además ponerse fierro de propiedad.

La numeración en el lomo es más visible en la manga, la primera arruina mas el cuerpo, la segunda menos.

12 meses a la etapa de la etapa de la cubrición.

16) Las hembras se manejarán en pastoreo. Al alcanzar la edad y pesa para cargarse (21 meses y 700 lbs.), las novillas serán revisadas por un veterinario y de no existir anormalidades, se trasladarán al grupo de novillas aptas para la reproducción en el cual serán fecundadas.

- De la cubrición a 17) Las novillas se continuarán Al usarse monta natural la novilla que dos meses antes - manejando en el grupo de aptas para la reproducción, hasta cumplir 7 meses de preñez en que no se cargue después del parto. para la reproducción, hasta cumplir 7 meses de preñez en que de cuatro servicios serán transferidas al grupo de hembras por parir y en el cual se les comenzará a dar el mismo suplemento concentrado que las vacas de ordeño, el cual - deberá darse en los tramos en que posteriormente serán ordeñadas, con el objeto de acostumbrarlas al manejo en el establo. Se vitaminizarán al pasar a este grupo y 15 días antes del parto (por apreciación visual).
- Al usarse monta natural la novilla que no se cargue después de cuatro servicios será descartada, de usarse inseminación artificial, se darán dos servicios y al repetir el celo, se usará la monta natural dos saltos más; de no cargarse, será descartada. El diag nóstico de preñez - será efectuado 60 - días después del - último servicio.
- Hembras por parir 18) Las vacas con 7 meses de - gestación, recibirán el mismo manejo apuntado arriba.
- 19) Cuando se den casos de dificultades al parto o retenciones de placentas, las vacas - Será necesario hacer gráficas sobre duración del celo

serán revisadas y tratadas por el veterinario. y el momento mas -
adecuado para inse-
minar.

20) Por lo menos los primeros -
cuatro días completos después -
del parto, la vaca amamantará su
ternero para que este pueda to-
mar todo el calostro posible.

21) Inmediatamente después del
parto, se deben hacer todas las
anotaciones necesarias en los -
registros.

22) Adicional o cualquier infor-
mación en los registros, debe -
anotarse la condición del parto,
peso de la cría y fecha del pri-
mer celo después del parto.

Hembras paridas 23) Con el propósito de acortar el
en ordeño período vacío y consecuentemente
el intervalo entre partos, se hará
cuadros semanales o quicenales de

las vacas que entrarán en celo y que, por un período de 7 días deberán tenerse en observación a fin de detectar el inicio del celo y determinar el momento más adecuado para inseminar.

24) Un mes después del parto, las vacas deben ser revisadas por el médico veterinario para que él determine si es posible iniciar la inseminación en el segundo celo.

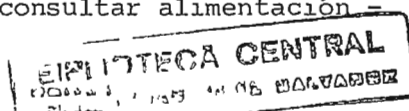
Para poder mantener un período vacías no mayor de 105 días, es preciso.

- 1- Detectar adecuadamente el celo.
- 2- Efectuar la práctica de inseminación con todas las condiciones apropiadas.
- 3- Inseminar por la tarde, vacas inician celo por la mañana y viceversa.

- 4- Eliminar vacas con mas de tres servicios y que hayan sido servidas por el toro.
- 5- Anotar en los registros la fecha del primer celo después del parto.

25) Al parto, se determinará la cantidad de suplemento concentrado que la vaca debe consumir. Las bases para esta alimentación serán a) peso al parto; b) 4% de grasa (teórica); c) encaste; d) producción.

26) Por encima de las cantidades normales de suplemento, durante el período de 2 meses después del parto, se proveerá concentrado de acuerdo a la producción "potencial" (consultar alimentación -



de vacas en ordeño).

27) Después del parto será necesario aplicar "shock" vitamínicos - de A,D.E.

28) Vacas que el veterinario no considere aptas para ser inseminadas al segundo celo, deben inseminarse en el tercero.

29) El ordeño se hará bajo un ambiente de lo más tranquilo posible.

30) A las vacas no se les debe maltratar; por el contrario, se deben manejar con sumo cuidado.

31) Antes del ordeño deben seguir Durante el ordeño no se los siguientes pasos: debe permitirse ruidos extraños que la vaca no esté acostumbrada a ellos.

a) limpiar ancas y flancos con agua limpia a temperatura ambiente y lavar la ubre con

agua tibia.

- b) Secar la ubre con mantas limpias.
- c) Efectuar la prueba de mastitis.
- d) Colocar el alimento según le corresponda.
- e) Iniciar el ordeño.

f) Si hubieran casos de mastitis, el ordeño debe hacerse de la siguiente manera:

- Ordeñar las que tuvieron mastitis, pero que hoy están sanas.
- Ordeñar primero las vacas sanas, que nunca han tenido mastitis.
- Ordeñar las que tienen mastitis, primero los cuartos sanos y por último los enfermos.

Cada ordeñador debe tener asignado un grupo de vacas, por el que debe responder.

Después del ordeño, deben meterse los pezones en un recipiente con solución yodada o desinfectante equivalente.

El ordeño debe hacerse en el menor tiempo posible.

32) Cada 15 días se elaborarán

tablas de alimentación para definir lo que debe darse a cada vaca o grupo de vacas en cada ordeño.

33) A todo el hato de ordeño se le dará un área de potrero por vaca, no menor de 65 metros cuadrados.

34) El secado de vacas se hará dos meses antes del parto o -- cuando la producción sea muy baja por razones genéticas o de -- salud.

35) El secado de la vaca se hará de un solo si la producción es -- baja y en forma gradual si aún -- es alta. En todo caso, 8 días antes de la fecha de secado, se le debe suspender el concentrado y -- dejarla solamente con forraje, -- agua y minerales; después, dejarla

a un ordeño por unos 3 días, luego ordeñarla un día sí y un día no, hasta llegar a la fecha del secado, en que ya no se ordeña.

36) Después de secada, la vaca debe ser tratada para prevención de mastitis.

37) Cuando ha secado totalmente, debe iniciarse el cuido especial de la vaca próxima al parto.

Manejo de
Toros

38) Los toros se usarán para los casos en que la inseminación no sea eficiente y para cargar las novillas.

Los toros tendrán un área techada no menor de 9 metros-cuadrados y un área para ejercicio de - 100 metros cuadrados.

39) Los toros serán manejados en toriles que constarán de un área techada y corrales para -

ejercicios.

40) Su alimentación será a base de forrajes y suplemento concentrado restringido, además de tener libre acceso a sales minerales y a 3 aplicaciones de "shocks" vitamínicos de A, D E.

41) Además del corral para ejercicio, se sacarán a caminar unas dos veces por semana.

Manejo de Forrajes

En las áreas de pastoreo se efectuarán las siguientes prácticas.

- A) Se cortarán manualmente las malas hierbas o se tratarán con herbicidas según el caso, después de cada pastoreo.
- B) Se fertilizarán los potreros 17 veces en el año (después de cada pastoreo). (15 qq. de Sulfato de Amonio y 2 qq. de Fórmula 16-20-0/Mz/año).
- C) Durante la época seca, los potreros serán regados periódicamente, con el objeto de mantener un rendimiento adecuado.
- D) Una vez por año los potreros serán subsuelados, con el objeto de evitar compactación excesiva.

La zacatera de corte será fertilizada después de cada corte (cada 45 días , 8 cortes en el año), con 2 quintales de fertilizante, 7 veces con Sulfato de Amonio y 1 vez con Fórmula 16-20-0.

Después de cada corte se realizará un escardado (aporco) en las calles entre surcos, con el objeto de controlar malas hierbas y airear el suelo. Se aprovechará esta práctica para "sembrar" el fertilizante, aplicándolo al suelo antes de pasar el arado

Las terneras serán criadas con leche en polvo, de acuerdo al programa que aparece a continuación:

CANTIDADES DE LECHE NECESARIAS PARA CRIA DE TERNERAS

Edad en Semanas <u>1/</u>	Peso en Libras		Consumo Diario de Leche <u>2/</u>	Consumo Total en el Período
	Inicial	Final		
De 0 a 1	70	77	4 Bot.	28 Bot.
De 1 a 2	77	84	5 "	35 "
De 2 a 3	84	91	5 "	35 "
De 3 a 4	91	98	5 1/2"	38.5"
De 4 a 5	98	105	6 "	42 "
De 5 a 6	105	112	6.1/2"	45.5"
De 6 a 7	112	119	7 "	49 "
De 7 a 8	119	126	7 "	49 "
TOTALES		126		322 Bot. <u>3/</u>

1/ : Edad en semanas después del período de calostro.

2/ : En base al 10% del peso promedio de cada período. Investigaciones han demostrado que se puede obtener los mismos resultados usando el equivalente al 8% del peso, toda vez se proporcione simultáneamente un concentrado de buena calidad.

3/ : Parte de esta leche será reemplazada con sobrantes de calostro de vacas recién paridas que son "vaciadas". El calostro no debe constituir más del 20% de la mezcla, pues

puede causar diarreas.

Alimentación Suplementaria

Los forrajes serán suplementados con alimentos concentrados (), con el objeto de obtener una mejor respuesta bio-económica, de acuerdo a las siguientes indicaciones.

A) Hembras del nacimiento a 2 meses antes del parto.

Edad de los Animales	Fórmula	Cantidad por día
0 - 6 meses	Fórmula I	3 libras
12 - 28 meses	Fórmula II	4 libras

B) Vaquillas y vacas por parir. Las vacas por parir (de 7 meses de preñez al parto) recibirán 4 libras diarias de la Fórmula III, y las vaquillas recibirán 8 libras diarias.

C) Vacas en ordeño. Las vacas en ordeño se suplementarán con 1 libra de concentrado de producción por cada 3 libras de leche producida (1.8 bot. aproximadamente). Las vacas recién paridas sin embargo, recibirán concentrado de acuerdo a su producción "potencial", así si una vaca de menos de 2 meses de parida está produciendo 20 libras, se programará darle para 30; si llega a las 30 libras, se

le dará para 40 y así sucesivamente hasta que ya no aumente más. De ese punto en adelante se suplementará siempre en la proporción de 1 3.

D) Semental. El toro recibirá en promedio 8 libras diarias de la misma fórmula que para las vacas de ordeño.

Reproducción

Con el objeto de asegurar un adecuado índice de pariciones y un parto temprano de las novillas se deben sistematizar las siguientes prácticas:

- a) Los animales destinados a la reproducción recibirán raciones bien balanceadas todo el tiempo, considerando sus diferentes etapas de producción (crecimiento, reproducción y lactancia).
- b) Las vacas y novillas dos meses antes del parto recibirán, además de dietas especiales y bien balanceadas, dosis de vitaminas liposolubles A,D, y E, dos veces antes del parto; la primera al ser trasladadas al hato de hembras por parir (maternidad) y la segunda aproximadamente a las dos semanas antes del parto.
- c) Las vacas recién paridas recibirán suplementos concentrados en forma liberal durante los primeros dos meses del parto y un nuevo "shock" vitamínico 15 días después del parto.

- d) Las novillas que alcancen el peso y edad para ser fecundadas por primera vez, se inseminarán o se manejarán en pequeños grupos con toro.
 - e) La fertilidad del toro será determinada cada 6 meses.
 - f) El hato inicial será sometido a pruebas de brucelosis con el objeto de eliminar portadores y se iniciará un programa sistemático de vacunación en hembras jóvenes.
- De igual manera el hato debe mantenerse libre de otras - enfermedades del tracto genital, efectuando pruebas dos veces por año y controlando la situación si hubiese incidencia.

El sistema de fecundación será inseminación artificial, combinado con la monta natural en novillas y vacas que repitan celo después de dos inseminaciones.

Deberá hacerse esfuerzos por cargar un mayor número relativo de hembras en los meses de Octubre a Marzo, con el objeto de concertar partos en la época seca en la cual la leche tiene mayor valor.

De no existir problemas de reproducción, que son inherentes a un alto encaste de razas lecheras de origen europeo, -- cuando se explotan en climas calientes, el sistema más sencillo consistiría en continuar cruzando las hembras con to-

ros de la misma raza, cada vez de mejor calidad, sin embargo, es recomendable realizar cruces entre razas (Holstein Brown Swiss y viceversa), mientras la investigación desarrolle sistemas de cruzamientos más adecuados para el trópico. Lo que sí es definitivo es la inconveniencia de continuar purificando la raza, particularmente la Holstein.

Selección

La selección en el hato se hará por medio del sistema de genealogía y de características externas o fenotipo.

El sistema de selección por genealogía tendrá especial importancia para la selección de sementales, ya sea para ser usados en monta natural o a través de inseminación artificial. Los toros lecheros que se utilicen en salto natural deben ser descendientes de toros probados y de vacas con lactancias no menores de 15.000 libras.

Los que se utilicen en la inseminación artificial deberán ser toros probados, en ningún caso con pruebas negativas de lactancia en sus hijas y con un coeficiente de repetibilidad superior al 75%.

Para el programa de selección interna, las madres de las novillas seleccionadas para reemplazos deberán tener lac--

tancia superiores a los promedios registrados en la explotación, no haber mostrado problemas reproductivos considerados anormales dentro del hato y haber comprobado persistencia en la lactancia, cuando se tenga un mayor número de lactancias registradas, se incorporará a los criterios de selección la permanencia o vida útil de la vaca en el hato.

En el sistema de selección por producción, para animales en desarrollo, se establecerán cada año los INDICES PROMEDIO DE SELECCION de las siguientes características de producción y productividad:

- a) Peso al nacer
- b) Peso a los 6 meses de edad.
- c) Peso al año.
- d) Edad para alcanzar pesos de fecundación.
- e) Producción de la madre.

Estos índices de selección se utilizarán para eliminar del hato cualquier prospecto que no supere los promedios establecidos.

Las novillas que paren y alcancen los promedios de producción de leche del hato, en el primero y segundo parto, serán eliminadas.

La selección por características externas o fenotipo no debe usarse como único criterio de selección; la selección por -- fenotipo; se debe hacer poniendo énfasis en aquellas caracte_rísticas de gran importancia económica, tales como:

- a) Tamaño,
- b) Barril grande,
- c) Cinchera profunda y pecho ancho,
- d) Anca larga, ancha y nivelada,
- e) Características de la ubre,
- f) Patas fuertes y aplomadas,
- g) Profundidad corporal,
- h) Línea dorsal recta y fuerte,
- i) Puntas del anca (huesos pélvicos) abiertas,
- j) Longitud corporal,
- k) Cabeza refinada.

Sanidad Animal

El programa de sanidad animal tendrá como objeto la prevención de enfermedades y parásitos que afectan los procesos - productivos de los animales. Por su índole, algunas enfer- medades se tratan en acápites fuera del cuadro general de - vacunaciones.

- a) Brucelosis

Se tendrá especial cuidado de no introducir animales con

Brucelosis a la propiedad. Los animales reproductores - que se adquirieran (hembras o machos), serán examinados antes de introducirse a la hacienda.

De igual manera, se evitará llevar vacas de la hacienda para ser saltadas por toros de los vecinos, o dar salto- de toros de la propiedad a vacas ajenas.

Se vacunarán todas las hembras entre 3 y 6 meses de edad, las cuales serán convenientemente marcadas a fuego.

b) Tuberculosis

Las pruebas de tuberculosis serán efectuadas como mínimo cada año en todo el ganado, y los reactores sistemáticamente eliminados. Las mismas precauciones señaladas para animales reproductores comprados fuera de la finca, en el caso de la Brucelosis, son aplicables para esta enfermedad.

c) Mastitis

En relación a la mastitis, se recomienda el siguiente - plan de control:

- 1) Efectuar pruebas de tazón de fondo oscuro en cada una de las tetas, antes de iniciar cada ordeño.
- 2) Efectuar pruebas de mastitis subclínica cada 3 meses, usando el California Mastitis Zest (CMT) o el sistema

White Side.

- 3) Cualquier vaca sospechosa o evidentemente infectada de mastitis, será ordeñada siempre por último, ordeñando primero las vacas sanas, luego las sospechosas y por último las positivas. Vacas reincidentes deben eliminarse.
 - 4) Cada vacas será limpiada de su ubre antes del ordeño con agua y jabón, y luego se usará un desinfectante, teniendo cuidado de usar mantas sanitariamente limpias.
 - 5) Los ordeñadores tendrán especial cuidado en mantener limpias las manos.
 - 6) Después del ordeño, cada pezón será sumergido en una solución desinfectante.
 - 7) Todas las vacas, en su último vaciado antes de secarlas, serán tratadas con antibióticos intramamarios en cada cuarto.
- d) Calendario general de prevención de otras enfermedades infectocontagiosas y control de (ecto) y endoparásitos (ver cuadro).
- e) Salud de los empleados. Todos los empleados de la propiedad serán requeridos de boletos sanitarios cada año en el transcurso del primer trimestre.

CALENDARIO GENERAL DE PREVENCIÓN DE OTRAS ENFERMEDADES
INFECTO -CONTAGIOSAS Y CONTROL DE EXTO Y ENDOPARASITOS

Animal	Enfermedad	Indicaciones
Vacas, toros y animales mayores de 6 meses.	Antrax	Vacunar cada 6 meses, en mayo y noviembre de cada año. No revacunar terneros que tengan menos de 5 meses de vacunados.
Terneros	Antrax	Vacunar por primera vez a los 6 meses de edad.
Terneritas	Brucelosis	Vacunar entre los 3 y 6 meses de edad.
Vacas	Neumoenteritis	Aplicar una dosis de vacuna 20 - días antes del parto.
Terneros	Neumoenteritis	Aplicar una vacuna a las 48 horas de nacido, y otra a los 15 días.
Terneros	Carbón Sintomático y Septicemia hemorrágica	Aplicar una vacuna a los 3 meses y otra a los 12 meses de edad.
Terneros	Parásitos internos	Desparasitar, a los 2 meses de edad y repetir cada 2 meses hasta cumplir un año de edad.

Animales en desarrollo	Parásitos internos.	Desparasitar cada 4 meses hasta 2 meses antes del parto.
Vacas y toros	Parásitos internos.	Desparasitar cada 6 meses, antes y después del invierno.
Todo el hato	Parásitos externos.	Se asperjarán o bañarán los animales cada vez que se considere necesario.

3.3.3.4 Registros Técnicos

El llevar este tipo de registros es de imprescindible necesidad, en los anexos Nos. se presenta un juego completo; pero será necesario entrenar y capacitar completamente a la persona encargada de este tipo de registros.

Es conveniente aclarar, que si no se lleva este tipo de reportes, es casi imposible manejar en forma técnica la actividad ganadera productora de leche.

En la misma forma se debe capacitar y entrenar a todas las personas encargadas del flujo de información que desembocan en estos registros.

3.3.4 AREA DE MERCADEO

3.3.4.1 Variables Controlables

El Producto

La producción de leche se comercializará como leche fluída y será despachada diariamente a la planta procesadora.

Las ventas de ganado de descarte se harán en la cooperativa y a travez de por lo menos tres ofertas, vendiéndose al mejor postor.

Las vaquillas de rebalse se pondrán en venta en períodos - próximos al parto, teniendo a la mano la hoja de diagnóstico del médico veterinario en la cual se haga constar la buena salud del animal y su estado reproductivo, así como los certificados recientes de Brucelosis y Tuberculosis.

Los terneros machos se venderán días después de nacidos, ya que no se criarán.

La calidad de la leche debe ser chequeada al menos cada tres meses, especialmente en el caso de que esta sea vendida a una planta, la cual la convertirá en leche fluída procesada; aunque se sabe que estas plantas procesadoras hacen sus propias pruebas de calidad y en algunos casos dan premios en función precisamente de esa calidad.

Los Precios

En cuanto a la leche y después de haber efectuado una pequeña investigación de mercado en la zona y habiendo localizado el mejor cliente, se procederá de común acuerdo con el comprador a la fijación del precio, el cual deberá ser al menos ¢ 0.90 durante todo el año, puesto en la planta procesadora.

Las entregas de leche serán canceladas dos o tres días después de terminada cada quincena.

En relación al precio del ganado de descarte y las vaquillas de rebalse, este será de conformidad a la oferta del mejor postor seleccionado de entre por lo menos tres oferentes; pero en ningún caso podrá ser inferior a los ¢ 2.650.00 en el caso de las vaquillas y de ¢ 1.65 libra en pié en el caso de las vacas de descarte.

Los terneros machos, se venderán al precio del momento y se cree que este debería ser mas o menos ¢ 35.00

En relación a todas las ventas de ganado, estas serán estrictamente al contado.

La Promoción

En este tipo de negocio no se acostumbra hacer ningún tipo de promoción, ya que se considera innecesario, lo mas importante parece ser el saber negociar y con quién hacerlo.

Los Recursos Humanos

Este es un factor determinante en la comercialización de la leche, por lo cual se deberá capacitar al comité encargado de esta función y preferentemente, tanto el Gerente como la firma asesora, si los tuvieran, deben incorporarse y ser -- parte activa en las diferentes etapas que el plan de Mercado exige.

3.3.4.2 Variables Incontrolables

El Consumidor

Para la comercialización de la leche y con el objetivo de tener una buena negociación, se investigará el Mercado para ubicar el o los mejores compradores de la zona, el cual deberá ser una planta procesadora, esto da ventajas no solamente en el precio, sino también por la solvencia y seriedad de este tipo de empresa, por lo que se deberá firmar contrato por un año, si fuera posible en el mes de Octubre, el cual deberá especificar algún tipo de garantía, preferentemente bancaria.

La Competencia

Se cree que es necesario hacer una pequeña investigación de mercado en cuanto a la calidad y precio del producto de la competencia, así como de los canales o consumidor industrial, utilizados para efectuar la venta.

En la misma forma se deberá investigar en cuanto a las condiciones pactadas especialmente en lo referente a contrato, plazo del mismo, tipo de garantía y forma de pago por las en tregas de leche.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - BAENA, PAZ, GUILLERMINA
" Instrumentos de Investigación "
Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- 2 - BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR
" Revista, Diciembre de 1984 "
- 3 - BOLZEN, ETEVEN E.
" Administración Financiera", traducido por Ricardo
Calvet Pérez .
México, Editorial Limusa, S.A. 1981
- 4 - BROWNING, DAVID
" El Salvador, La Tierra y El Hombre "
San Salvador, El Salvador, Ministerio de Educación, Dirección
de Publicaciones, 1975.
- 5 - CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA (CENTA)
" Documentos técnicos sobre aspectos agropecuarios "
Indicaciones para el manejo de una ganadería lechera
- 6 - DEL RIO, GONZALEZ, CRISTOBAL
" Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control
de los Costos Industriales "
México, Provedora del Contador, S.A. 1972

- 7 - GARCIA L., JORGE MARIO Y LUJAN M JORGE
" Guías de Técnicas de Investigación "
Guatemala, Serviprensa Centroamericana 1972
- 8 - HUNT, WILLIAMS, DONALDSON
" Financiación Básica de los Negocios "
- 9 - INSTITUTO SALVADOREÑO DE CAPACITACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA (ISCATT)
" Estudio de productividad, Rentabilidad y Manejo de Pequeñas Empresas Ganaderas del Departamento de Sonsonate."
- " Evaluación de la gestión productiva Económica y Financiera de cooperativas agropecuarias de la región occidental"
- 10 - INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
" Manual del Contador Público " Tomo II, Segunda Edición 1974
- 11 - JOHNSON, ROBERT W.
" Administración Financiera "
1a. Edición traducida por Ing. Soto Olivares
México, Cía. Editorial Continental, S.A., 1963
- 12 - KOONTS, HAROLD Y O'DONNELL, CYRIL
" Curso de Administración Moderna "
México, Libros McGraw-Hill, Tercera Edición 1971
- 13 - KOTLER, PHILIP
" Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Promoción y Control"
1a. Edición, Nov. 1969, 6a. Impresión Marzo 1973,
México, Editorial Diana, S.A. 1973

14 - LEGISLACIÓN DE LA JUNTA REVOLUCIONARIA DE GOBIERNO, Aplicable al Proceso de Reforma Agraria.

" Decreto No. 43 " Medidas de Emergencia para evitar desordenado proceso de transferencia, particiones de inmuebles rústicos y gravámenes.

- Decreto No. 153, Ley Básica de Reforma Agraria.

- Decreto No. 154, Medidas Precautorias para implementar la Ejecución de la Primera Etapa de la Reforma Agraria.

15 - MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE EL SALVADOR

- "Cuarta Evaluación del Proceso de Reforma Agraria "

- " Seminario sobre evaluación de la Reforma Agraria en El Salvador "

- " Diagnóstico de la Ganadería Bovina en El Salvador".

- " Analisis y Complementación al Diagnóstico de Ganadería Bovina".

16 - PYLE, W.WILLIAM - WHITE ARCH JOHN

" Principios Fundamentales de Contabilidad "

17 - REYES PONCE, AGUSTIN

" Administración de Empresas, teoría y práctica "

México, Editorial Limusa 1974

18 - RODRIGUEZ VILLALOBOS, FERNANDO

" Analisis e interpretación de las principales Tendencias Económico Financieras de la Empresa Industrial "

San Salvador, 1972

- 19 - ROJAS, SORIANO, RAUL
" Guía para realizar investigaciones "
Sociales, serie estudios No.51, Facultad de Ciencias Políticas
y Sociales UNAM, México 1977.
- 20 - SAHLI, J.E.
" Explotaciones de Doble Propósito "
Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.
- 21 - TAYLOR, FREDERICK W.
" Principios de Administración Científica "
16a. Edición, México, Herrero Hnos., S.A. 1973
- 22 - TOUSLEY, CLARK, CLARK
" Principios de Mercadotecnia "
- 23 - UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA JOSE SIMEON CAÑAS
" Antropología Salvadoreña "
ECA, Año XXVIII No. 291/292 Enero, Febrero 1973
" Reforma Agraria en El Salvador "
ECA, Año XXVII, No. 297/298, Julio 1973
" Análisis y Perspectiva del Proceso Reformista de Octubre de
1979 a Mayo de 1982 "
- 24 - UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
" Técnica Presupuestaria "
- 25 - UNIVERSIDAD POLITECNICA DE EL SALVADOR
" Curso sobre Administración de Empresas Ganaderas ".

26 - UNGO, GUILLERMO MANUEL

" Consideraciones Jurídico Políticas, sobre la Transformación Agraria "

ECA, Año XXXI No. 335/336, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

Septiembre - Octubre de 1976.

27 - WESTON J. FRED. - BRISGHAM EUGENE F.

" Administración Financiera de Empresas "

AREA DE PRODUCCION
=====

I - DATOS GENERALES DE LA COOPERATIVA

1 - Departamento _____

2 - Nombre de la Cooperativa: _____

2-A Cuántos asociados tiene la cooperativa: _____

3 - La Propiedad ha sido ya adjudicada (Es decir tiene escritura de compra-venta por parte del ISTA) Si la respuesta es negativa pasa la pregunta No. 4

SI () NO ()

a) En cuánto fue valuada la tierra utilizable para la ganadería?

 ¢ _____ NO SABE ()

b) En cuánto fue valuado el Ganado? ¢ _____ NO SABE ()

c) En cuánto fue valuada, la maquinaria, equipo, mobiliario y herramientas? Utilizadas para la ganadería ¢ _____

 NO SABE ()

d) En cuánto fueron valuadas las instalaciones para ganadería ?

 ¢ _____ NO SABE ()

e) Cual es el valor de algunos otros bienes no enunciados en los numerales anteriores?

Bienes _____ VALOR ¢ _____

Bienes _____ VALOR ¢ _____

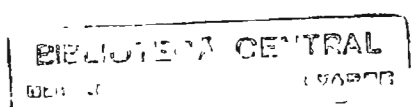
Bienes _____ VALOR ¢ _____

4 - Cuántas manzanas tiene la propiedad? _____ Manzanas
(Area total de la hacienda)

- Cuántas manzanas utiliza para el área agrícola? _____ Mz.

- Cuántas manzanas utiliza para el área ganadera? _____ Mz.

- Cuántas manzanas sin utilización podrían ser utilizadas para ganadería? _____ Mz.



- Cuántas manzanas utiliza para otros usos? _____ Mz.
- Cuántas manzanas no utiliza para nada? _____ Mz.

5 - Desde que se fundó la cooperativa a la fecha, el hato a:

Disminuido () Aumentado ()

a) Cuántas cabezas de ganado había al inicio de la Cooperativa? _____

b) Cuántas cabezas de ganado hay en la actualidad? _____

6 -Cuál considera Ud. que es la principal y cual la 2a. actividad ganadera de la explotación?

Lechería () Doble Propósito () Crianza ()

Engorde () Compra-venta () No tiene ()

- Si se dedica al engorde lo hace en: Repasto () Corral ()

Mixto () Otros: _____

7 -Cuál es el nivel de tecnificación de su explotación ganadera?

Tecnificada () Semitecnificada () No tecnificada ()

Otra: _____

8 - En qué forma maneja Ud. su hato? Estabulado () Semiestabulado ()

Libre pastoreo () Otro: _____

II - RECURSOS DE LA PRODUCCION

2.1 Tierra

1. Cuántas manzanas dedica a la ganadería? _____ M.

1.1 Cuántas manzanas son para: Pastoreo ()

Corte () Ensilaje ()

2.	Clase de Pasto	Total	Riego	Humedad	Secano
	Mejorados				
	Naturales				
	Ignorados				

2.A Qué tipo de riego tiene? _____

2.B Considera que su riego es suficiente para su hato?

SI () NO ()

3. Cuál fue la carga animal por Mz.?

- El año anterior _____

- El mes anterior _____ mes de _____

- El día anterior _____ día _____

4. Cuál fue la producción por Mz. (Botellas)?

- El año anterior _____

- El mes anterior _____ mes de _____

- El día anterior _____ día _____

5. Cuál fue su producción de leche (Botellas) ?

Invierno (Mayo/Oct.) _____ promedio mensual _____

Verano (Nov./Abril) _____ promedio mensual _____

El año anterior _____ 1984

El mes anterior _____ mes de _____

El día anterior _____ día _____

6. Para su ganado, cree Ud. que el clima es? Adecuado ()

Inadecuado () No Sabe () Comentarios: _____

7. La topografía de la tierra dedicada a ganadería es: Plana () Mz

Ondulada () Mz. Quebrada () Mz. Otra: _____ Mz

8. El tipo predominante de suelo de la tierra dedicada a ganadería es:
Arcillosa () Mz. Franco () Mz. Arenoso () Mz.
No Sabe () Mz. Otra: _____ Mz.

2.2 Forrajes

1. En los potreros que variedades tiene?
Estrella () Mz. Pangola () Mz. Elefante () Mz.
Otros: _____ Mz.
2. En las zacateras de corte, que variedades tien? Estrella () Mz,
Pangola () Mz. Elefante() Mz. Otras: _____
3. De los potreros cuantas Manzanas estima Ud. que están en buen estado? _____ Mz.
- Y cuántas estima Ud. que están en mal estado? _____ Mz.
4. De las zacateras de corte, cuántas manzanas estima Ud. que están en buen estado? _____ Mz.
- Y cuántas manzanas estima Ud. que están en mal estado?
_____ Mz.
5. A que cree Ud. que se debe el mal estado de los potreros? _____

6. A que cree Ud. que se debe el mal estado de las zacateras de corte?

7. Pastan en la propiedad animales que no son de la Cooperativa?
 NO () SI ()
 a) Cuál es el promedio mensual en la época seca: _____
 b) Cuál es el promedio mensual en la época lluviosa: _____
8. Cuánto recibe al año por pastaje particular? (Socios y no Socios)
 - En la época Seca \varnothing _____
 - En la época Lluviosa \varnothing _____
 - Al año \varnothing _____
9. En la propiedad existen otras fuentes de forrajes?
 SI () NO ()
 Por ejemplo, Rastrojos de: Maíz () Maicillo ()
 Frijol (), Otros: _____

2.3 Ganado

1. Inventario de ganado al:
 (Vacas en ordeño, paridas, lactantes, o en producción)

	31/12/83	31/12/84	Promedio Ultimo mes de	DIA	OBSERVAC.
1					
2					
3					
4					

		31/12/83	31/12/84	Promedio Ultimo mes de	DIA	OBSERVAC.
5	Hembras de + 1 a 2 años					
6	Hembras de 0 - 1 año					
7	Varones o Machos mayores 2 años					
8	Varones o Machos mayores de 1-2 A.					
9	Varones o Machos de - 1 año					
10	Sementales					
10A	Bueyes					
	- Amanso					
	- Servicio					
11	Caballos					
12	Otros:					

2 Encaste

ENCASTE	Hembras Totales	HEMBRAS EN DESARROLLO			VACAS
		Menores de 1 año	De 1 año a menos de 2	De 2 años a menos de 3	
TOTALES					
PUROS 100%					
3/4					
1/2 SANGRE					
Menos de 1/2 Sangre					
+ 3/4					
Criollos o Indios					
Ignorados					

	TOTAL	Puros	1/2 S.	Menos 1/2 S.	3/4	+ 3/4	
Sementales en Servicio							
Sementales en Crecim.							

3. Que raza es predominante en el Hato? (Ponerlo en orden de importancia)

Brahman () Holstein () Brown Swiss ()

() () ()

Otros: _____

4. Qué tiempo promedio permanecen sus vacas en ordeño?

_____ meses.

5. Cuál es la producción promedio por lactancia, por vaca ?

_____ meses.

6. Cuál es el promedio de producción por vaca?

En el año anterior () botellas diarias

En el año anterior () Botellas diarias mes de ()

En el día anterior () Botellas diarias día _____

En el invierno

(Mayo/Oct) () botellas diarias

En el verano

(Nov./Abril) () botellas diarias

2.4 Instalaciones, Construcciones, Maquinaria, Mobiliario y Equipo.

1. Considera que para su explotación ganadera, las instalaciones son:

Lo necesario () Menos que lo necesario () Más que lo necesario () No sabe ()

1.A Están en buen estado? SI () NO () MAS O MENOS ()
NO SABE () OTROS: _____

1.B Están bien utilizadas () Están siendo sub-utilizadas ()
No sabe () Comentarios: _____

2. Considera que para su explotación ganadera, las construcciones son:
Lo necesario () Menos que lo necesario () Más que lo necesario () No sabe () Otros: _____

2.A Están en buen estado? SI () NO () MAS O MENOS ()
No sabe () Otros: _____

2.B Están bien utilizadas () Están siendo sub-utilizadas ()
No sabe () Comentarios: _____

3. Considera que para su explotación ganadera, la maquinaria es:
Lo necesario () Menos que lo necesario () Más que lo necesario () No sabe () Otros: _____

3.A Están en buen estado ? SI () NO () MAS O MENOS ()
NO SABE () OTROS: _____

3.B Están bien utilizadas () Están siendo subutilizadas ()
No sabe () Comentarios: _____

4. Considera que para su explotación ganadera, el mobiliario y equipo e
Lo necesario () Menos que lo necesario () Más que
lo necesario () No sabe () Comentarios: _____

4.A Están en buen estado? SI () NO () MAS O MENOS ()
NO SABE () Comentarios : _____

4.B Están bien utilizadas () Están siendo Sub-utilizadas ()
No sabe () Comentarios: _____

5. Cree Ud. que se puede mejorar la funcionabilidad de los Recursos?
SI () NO () COMO: _____

6. Qué cree Ud. que le hace falta (Con respecto a Instalaciones, Cons-
trucciones, Maquinaria, Mobiliario y Equipo:

7. Tienen equipo de enfriamiento? NO () SI ()
Qué capacidad tiene su equipo _____

2.5 Fuentes de Energía y Agua

1. Hay agua en la propiedad? NO () SI ()
Lo necesario () Más que lo necesario () Menos que lo necesario ()

2. De donde proviene el agua?

3. Utiliza el agua para riego en la ganadería ? SI () NO ()
Porqué : _____

4. Cuenta con energía eléctrica ? SI () NO ()

5. Tiene generadores propios? SI () NO ()

6. Es una limitante el agua? SI () NO ()

7. Es una limitante la energía? SI () NO ()

2.6 Recursos Humanos

1. Cuántas personas trabajan actualmente en la actividad ganadera? _____
Personal Permanente : _____ Temporal : _____

3. El personal permanente tiene experiencia en trabajos de ganadería? NO () SI ()
El que tiene menos _____ años. El que tiene mas _____ años.

4. Todos ganan el salario mínimo? SI () NO ()
- Cuánto gana el mejor pagado? ¢ _____
- Cuánto gana el peor pagado? ¢ _____
-Cuál es el promedio diario pagado en la actividad ganadera?

5. Qué nivel tecnológico cree Ud. que tienen en general, las personas que trabajan en ganadería permanentemente ? ALTO ()
BAJO () MEDIO () NO SABE ()

6. Tienen un encargado de ganadería ? NO () SI ()
Que estudios ha realizado: _____
Cuánto gana ¢ _____

7. Tienen o los visita el personal siguiente:
a) Profesionales en Ganadería, NO() SI () Visitas al mes: _____
b) Cuántos años de experiencia tienen en este campo? _____
c) Médico Veterinario, NO() SI () Visitas al mes: _____
d) Cuántos años de experiencia tiene en este campo? _____

8. Reciben asistencia técnica en su actividad ganadera? NO ()
SI () De quién la reciben? _____

Cómo la considera? Buena () Mala () Regular ()
Excelente () Comentarios: _____

III- SISTEMAS DE PRODUCCION

3.1 Manejo del Hato

1. Qué hace Ud. con los terneros recién nacidos? Los cría ()
Los vende () los sacrifica () Otros: _____

2. Como cría sus terneros? En forma artificial ()
Controlada ()

3. En que forma alimenta a las TERNERAS Y TERNEROS luego de nacer -
hasta el destete?

TERNEROS

TERNERAS

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. A que edad desteta? Los terneros _____ meses; las terneras _____
_____ meses.

5. Los terneros y terneras maman directamente de la madre o son cria-
dos separadamente?

6. Después del destete, hasta llegar al parto, reciben suplementación
de:

- Concentrados, SI () NO ()

- Vitaminas, SI () NO ()

- Minerales, SI () NO ()

- Otros: _____

6A En que forma lo reciben? _____

Los machos después del destete, reciben suplementación de:

- Concentrados SI () NO ()
- Vitaminas, SI () NO ()
- Minerales, SI () NO ()
- Otros: _____

- En que forma la reciben: _____

6.A En que forma alimenta a los terneros y terneras, después del destete?

En que forma lo reciben? _____

7. Las vacas y vaquillas próximas al parto, reciben algún cuidado especial?

NO () SI ()

Cuál? _____

Cómo? _____

Se vitaminizan ? NO () SI ()

8. Cuántas semanas descansa la vaca de producir leche antes del parto?

_____ semanas.

- En ese período las vacas y vaquillas reciben alimentación suplementaria?

NO () SI ()

- Que reciben? _____

- Cómo lo reciben? _____

Considera que ésto es poco? () Regular ()

Mucho () Abundante ()

9. Cuántas veces ordeña cada vaca al día? UNA () DOS ()
10. El ordeño es? Manual () Mecánico ()
11. Cuántas veces al día reciben concentrado? UNA () DOS ()
- Están dosificando el concentrado de acuerdo a la producción?
SI () NO () NO SABE ()
12. Reciben vitaminas y minerales?
Vitaminas SI () NO ()
Minerales SI () NO ()
13. En cuánto a los varones (terneros- novillos - toretes)
Reciben vitaminas SI () NO ()
Reciben minerales SI () NO ()
- 14.Cuál es la situación cárnica de su ganado? BUENA ()
REGULAR () MALA () NO SABE ()

3.2 Manejo de Forrajes

1. Se rotan los potreros? NO () SI ()
En época seca () días
En época lluviosa () días
2. Fertiliza los potreros? NO () SI ()
Cada cuánto tiempo? _____ días
Cómo lo hace? _____

3. Controla las malas hierbas? NO () SI ()
Cómo lo hace? _____

4. Hay invasión de malas hierbas?
- a) En los potreros? NO () SI () Cuánto ?
POCO () NADA () MUCHO () (%)
- b) En las zacateras? NO () SI () Cuánto ?
POCO () NADA () MUCHO () (%)
- 4.A Las zacateras de corte: Cada cuanto tiempo lo cosechan ? _____ días
Los fertilizan? NO () SI ()
Cómo lo hace: _____

5. Tiene algún uso el estiercol ? NO () SI ()
Cuál: _____
6. Riegan las áreas forrajeras en época seca? NO () SI ()
Con qué frecuencia? _____ días.
7. Producen Heno? NO () SI () Cada cuánto tiempo lo cortan? _____ días
- 7.A Existe un programa sistemático de renovación de áreas forrajeras?
NO () SI ()Cuál, explique? _____

- 7.B Tiene un programa del uso del suelo ? SI () NO ()
Explique _____

3.3 Alimentación Suplementaria

1. Utiliza concentrado para su ganado? SI () NO ()
Si la contestación es afirmativa:
A- Los compra mezclados o los mezcla en la explotación?
a) Los mezcla en la explotación? ()
b) Los compra mezclados ()

a-1 Si la mezcla en la explotación, tiene una o varias fórmulas balanceadas?

UNA () VARIAS ()

a-2 Qué y cuanto contiene esa fórmula:

Nombre	Cantidad	Consumo (mensual/anual)	Costo
--------	----------	----------------------------	-------

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

b-1 Si los compra mezclados, adonde los compra? _____

b-2 Cree Ud., que el concentrado es de buena calidad?

NO () SI ()

Porqué lo cree? _____

2. De su Hato, quienes reciben concentrado? _____

Las vacas en ordeño () cuánto _____

Las hembras por parir () cuánto _____

Las vacas horras () cuánto _____

Las terneras () cuánto _____

Los terneros () cuánto _____

Las novillas () cuánto _____

Los novillos/o toretes () cuánto _____

Los toros () cuánto _____

Los bueyes () cuánto _____

Otros: _____

3. Produce forraje para alimentar su ganado en época seca?

NO () SI () CUANTAS MANZANAS DEDICA -

PARA ESTE FIN _____ Mz.

Qué tipo de forraje produce? Heno () Ensilaje ()

Alimento seco (tusa-guatera-etc.) () Otros: _____

4. Como son suplementados sus vacas, terneros, novillos, novillas:

- De acuerdo a sus necesidades reales ()

- Sin ningún control ()

- No son suplementadas ()

5. Reciben suplementación de minerales y vitaminas?

- Sus vacas, SI () NO ()

Con que frecuencia _____

- Sus novillos o toretes, NO () SI ()

Con que frecuencia _____

- Sus terneras, y/o Terneros, NO () SI ()

Con que frecuencia _____

- Sus novillas, SI () NO ()

Con que frecuencia _____

3.4 Reproducción

1. Usa inseminación artificial? NO () SI ()

Tipo de semen _____

2. Clasifica los partos, por sistema de fecundación? NO () SI ()

MONTA () MENSUALES () ANUALES ()

ARTIFICIAL () MENSUALES () ANUALES ()

3. A que edad paren normalmente las NOVILLAS? _____ meses.

Cuál es la edad de monta de las novillas? _____ meses.

4. A que edad acostumbran sus vacas a tener el último parto?

_____ años. No sabe ()

Qué número de partos aproximadamente alcanzan a tener sus vacas en su vida productiva ? _____

Cuál es el promedio de intervalos entre partos _____ meses

Qué tiempo permanecen sus vacas secas _____ meses.

5. Qué número de vacas promedio en producción tiene en:

La época seca:

En la época lluviosa:

Máximo _____ VACAS Máximo _____ VACAS

Mínimo _____ VACAS Mínimo _____ VACAS

Promedio _____ VACAS Promedio _____ VACAS

6. Qué producción diaria (o promedio en botellas por vaca tienen durante la estación?

SECA,

LLUVIOSA

Máximo _____

Máximo _____

Mínimo _____

Mínimo _____

Promedio _____

Promedio _____

7. El médico veterinario examina a:

Las vacas NO () SI () Con que frecuencia _____

Novillas NO () SI () Con que frecuencia _____

Terneros NO () SI () Con que frecuencia _____

Terneras NO () SI () Con que frecuencia _____

Otros NO () SI () Con que frecuencia _____

8. Sabe Ud. cuál es el potencial genético de su hato? NO () SI ()

Actual: _____

Futuro: _____

3.5 Sanidad Animal

1. Vacuna Ud su ganado? NO () SI ()
Contra que lo vacuna? ANTRAX () CARBUNCO () SEPTICEMIA ()
TRIPLE () DOBLE () Otros: _____

No. de vacunas al año: _____

A quiénes vacuna? Vacas () Novillas () Terneras ()
Terneros () Novillos () Toros () Otros: _____

No. de vacunas al año? _____

2. Realizan pruebas de: Tuberculosis () cada cuánto tiempo _____
Brucelosis () cada cuánto tiempo _____

3. Tienen o han tenido problemas de mastitis? SI () NO ()
Con qué frecuencia: _____
Han tenido? NO () SI () Con que frecuencia: _____

4. Usa antiparasitarios? NO () SI () Estos son? Internos ()
Externos ()
Con que frecuencia los usa _____
A quienes desparasita? _____

5. Cuales son las enfermedades más frecuentes que atacan a su ganado?

6. Muertes clasificadas por causas manifestadas (Enero/Diciembre-1984)

	Diagnóstico	No Diagnóstico	Total
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
TOTAL			

Cuántas muertes ha habido en el último año _____

Cuántas mayores de un año _____

Cuántas menores de un año _____

Como considera Ud. la mortalidad en su hato? Alta ()

media () Baja ()

7. Su ganado padece o ha padecido de BUBAS?

Padece () Ha padecido ()

3.6 Selección

1. Se puede identificar sus animales? NO () SI ()

Cómo, explique: _____

Es decir, se sabe por ejemplo a que vaca pertenece la ternera o novilla marcada en determinada forma? NO () SI ()

2. Existe un programa de selección? NO () SI ()

Cómo se hace, explique: _____

3. Cómo determina las vacas, novillas o novillos, que deben venderse? o sea en base a que las escoge para su venta? No lo sabe ()

Explique: _____

IV- REGISTROS TECNICOS

Lleva registros técnicos de:

4.1 Ficha individual de cada animal:

1- Hembras SI () NO ()

Qué datos lleva? _____

2- Varones, SI () NO ()

Qué datos lleva? _____

4.2 Inventario General de Ganado

1- Tamaño y composición del hato

- Categoría SI () NO ()

- Edad SI () NO ()

- Sexo SI () NO ()

- Características genéticas SI () NO ()

4.3 Producción

1- De leche por vaca por día/semana/mes/año SI () NO ()

2- De lactancia por vaca (días en ordeño) SI () NO ()

3- De producción de vacas que se secaron en el mes SI () NO ()

4- Pesos y aumentos SI () NO ()

5- Ventas SI () NO ()

6- Compras SI () NO ()

4.4 Reproducción

1- Partos SI () NO ()

2- Abortos SI () NO ()

3- Servicios SI () NO ()

3.1 Monta SI () NO ()

3.2.1 Artificial SI () NO ()

4.5 Sanidad Animal

- 1. Muertes SI () NO ()
- 2. Enfermedades SI () NO ()
- 3. Tratamientos Veterinarios SI () NO ()
 - 3.1 Vacunaciones SI () NO ()
 - 3.2 Desparasitaciones SI () NO ()
- 4. Análisis de leche SI () NO ()

4.6 Producción y Utilización de Forrajes

- 1. Area forrajera dedicada al hato SI() NO ()
- 2. Unidades animal promedio sostenidas en la propiedad SI() NO ()
- 3. Rotación de potreros SI() NO ()
- 4. Intensidad de Pastoreo SI() NO ()

4.7 Hay algún tipo de registro que Ud. lleva, que no aparece en este cuestionario? NO () SI ()

Cuáles: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

Funciones _____

Tiempo de trabajo en la Cooperativa: _____

Cómo obtuvo la información: De registro () De memoria () De ambos ()

Observaciones: _____

Nombre de la Cooperativa: _____

Departamento: _____

AREA FINANCIERA

1 - PLANEACION FINANCIERA

1 - Tiene un Administrador Financiero? SI () NO ()

- Si contesta No,

Quién es el encargado de las finanzas ? _____

2 - Sabe usted cual es la rentabilidad de su actividad ganadera?

SI () NO ()

3 - Sabe usted los costos o gastos en que incurre la actividad ganadera?

SI () NO ()

Si su respuesta es afirmativa,

Como lo sabe ? _____

4 - Sabe usted cuales son sus ventas de equilibrio ?

SI () NO ()

Si contesta afirmativamente,

Como lo sabe ? _____

5 - Planea y controla la liquidez de su actividad ganadera ?

SI () NO ()

Si su respuesta es afirmativa,

Explique: _____

6 - Hace Presupuesto de Efectivo? SI () NO ()

- d) Medicinas y Otros Productos Veterinarios: Promedio ()
 Ultima compra () Otros: _____
- e) Insumos(Fertilizantes, etc.) · Promedio () Ultima -
 compra () Otros: _____
- f) Otros _____
-

11 - Cómo efectúa sus compras de

- Materias primas para fabricación de alimentos Contado () Crédito () Plazo () día
- Alimentos para ganado Contado () Crédito () Plazo () día
- Medicinas Contado () Crédito () Plazo () día
- Otros Productos Veterin. Contado () Crédito () Plazo () día

2 - CONTROL FINANCIERO

- 1 - Tiene contabilidad ? SI () NO ()
 Esta es formal () Informal ()
- 2 - Tiene catálogo de Cuentas ? SI () NO ()
- 3 - Tiene Manual de Aplicación de Cuentas? SI () NO ()
- 4 - Que libros tiene legalizados ?
- a) Caja - Diario - Mayor ()
 - b) Caja - Diario ()
 - c) Estados Financieros ()
 - d) Auxiliares ()
- 5 - Lleva usted un libro mayor auxiliar ? SI () NO ()

- 6 - Que Estados Financieros elabora?
- a) Balance de Comprobación Mensual ()
- b) Balance General Anual () Período: _____
- c) Estado de Excedentes y Pérdidas () Período: _____
- 7 - Para que los utiliza ? _____
- 8 - Elabora Estado de Excedentes y Pérdidas para la actividad ganadera ? SI () NO ()
- 9 - Se aplica el Sistema P.A.U. (Programa de Administración Uniforme que implementa el ISTA ? SI () NO ()
- 10 - Si no utiliza el P.A.U., que tipo de formularios contables utiliza? Recibo de Ingreso () Recibo de Egreso ()
 Entrada a Bodega () Salida de Bodega ()
 Comprobante de Diario () Planillas ()
 Otros : _____
- 11 - Tiene un sistema de Costos por Departamento en su actividad ganadera? SI () NO ()
- 12 - Sabe cuál es el costo o los gastos de la actividad ganadera en un período dado?
 SI () NO (). Si su respuesta es afirmativa, cómo lo sabe?
- a) Por el Estado de Excedentes y Pérdidas ()
- b) Por los datos que da la Contabilidad ()
- c) Por el encargado de la actividad ganadera ()
- d) Otros : _____ ()
 _____ ()

13 - Tiene un control de costos para el hato en sus diferentes etapas de desarrollo? Es decir sabe el costo de una ternera (de menos de un año, mas de un año y menos de dos), de una novilla, de una vaca, etc.

NO () - Porqué: _____

SI () - Cómo lo sabe: _____

14 - Cómo lleva su registro de control de:

a) La alimentación Tarjeta () Libro ()
Contabilidad () No lleva ()

b) La mano de obra
(sueldos, salario, etc.) Tarjeta () Libro ()
Contabilidad () No lleva ()

c) Las medicinas y
Otros productos veterinarios Tarjeta () Libro ()
Contabilidad () No lleva ()

d) Otros gastos
generales Tarjeta () Libro ()
Contabilidad () No lleva ()

15 - Que clase de formularios utiliza para el control de:

a) La alimentación Requisición () Informe Diario ()
Informe mensual () Otros : _____

b) La mano de obra: Requisición () Informe Diario ()
Informe mensual () Otros : _____

c) Las medicinas y Otros Productos Veterinarios : Requisición () Informe Diario () Informe Mensual ()
Otros : _____

16 - Cómo se comprueban las cantidades utilizadas de:

- a) Alimentación: Reporte de Campo () Reporte Existenc. ()
Hoja de Costo () Otros : _____
- b) Mano de Obra: Reporte de Campo () Reporte Existenc. ()
Hoja de Costo () Otros : _____
- c) Medicinas y Otros Produc.Veterinarios: Reporte de Campo ()
Reporte Existenc. () Hoja de Costo () Otros: _____

Otros: _____

17 - Quién realiza el control de.

- a) La alimentación Bodeguero () Contador () Jefe de
Campo () Otros _____
- b) La mano de obra Bodeguero () Contador () Jefe de
Campo () Otros : _____
- c) Las medicinas y Otros Produc.Veterinarios: Bodeguero ()
Contador () Jefe de Campo () Otros: _____
- d) Otros Gtos. Generales Bodeguero () Contador () Je-
fe de Campo () Otros : _____
- Otros: _____

18 - De los gastos generales de la Administración Central (de toda la cooperativa), aplica alguna cantidad a la actividad ganadera ?

NO () SI () . Si su respuesta es afirmativa, explique.

- Que cantidad ¢ _____

- En que forma la determina _____

19 - Hace presupuesto del dinero que utilizará para su actividad ganadera? SI () NO () . Si su respuesta es afirmativa: Por cuanto tiempo lo hace? _____

3 - FUENTES Y USO DE FONDOS

1 - Utiliza o ha utilizado dinero prestado para su cooperativa?

SI () NO (). Si su respuesta es afirmativa:

a) De quien (es) lo ha recibido _____

b) De que valor ha sido el último crédito * ¢ _____

c) * Específicamente para que usó ese crédito: _____

d) Que garantía dió. _____

e) Que plazo le dieron: _____

f) A que tipo de interés _____

g) Cual es la forma de pago: _____

2 - Ha pagado puntualmente sus cuotas: SI () NO ()

Si su respuesta es negativa, explique:

- Porqué? _____

3 - Desde el inicio de la cooperativa, ha hecho alguna inversión en la actividad ganadera?

NO () SI (). Si su respuesta es afirmativa, en qué consiste esa Inversión?

a) Compra de ganado () ¢ _____

b) Compra Activos Fijos () ¢ _____

c) Siembra de pastos () ¢ _____

d) Mejora de pastos () ¢ _____

e) Otros: _____

4 - De donde ha sacado el dinero para esa Inversión?

- De los fondos generales de la cooperativa ()

- De los fondos provenientes de ganancias de la actividad ganadera ()

- De préstamos recibidos () De quién . _____

5 - Obtiene Utilidades en su actividad ganadera?
NO () SI () . Si su respuesta es afirmativa,
- Que hace con esa Utilidad? _____

6 - Controla en una caja especial o alguna cuenta bancaria todos
los ingresos por venta de leche, ganado, o algunos otros in-
gresos de la actividad ganadera?
NO () SI () . Si su respuesta es positiva
- Utiliza esos ingresos únicamente para gastos de las activi-
dades ganaderas?
SI () NO ()

7 - Recibe asesoría financiera, contable, administrativa?
SI () NO () . Si su respuesta es afirmativa:
- De quién la recibe. _____

4 - RECURSOS HUMANOS

1 - Con que Recursos Humanos cuenta para manejar sus finanzas.
(De la actividad ganadera) _____

2 - Recibe asesoría de algún tipo, para manejar sus finanzas?
NO () SI ()
- De quién la recibe? _____

3 - Cómo considera usted esa asesoría? BUENA () MALA ()
REGULAR () NO SABE ()
Observaciones : _____

Nombre de la Cooperativa. _____

Departamento: _____

AREA DE MERCADEO

=====

1 - DEL PRODUCTO

1 - Cómo vende la leche? FRIA () CALIENTE ()

2 - Tiene equipo de enfriamiento? SI () NO ()

Si contesta afirmativamente:

- Que capacidad tiene: _____

- Para cuántos días de producción tiene capacidad: _____

3 - Su principal comprador, que opinión tiene de su producto?

Que es bueno () Que es aceptable ()

Que es malo () No lo sabe ()

4 - Cuando vende al menudeo, quién pone el envase?

La cooperativa () El comprador () No vende ()

5 - Cuando vende a particulares, (mayoristas, intermediarios) o empresas lácteas, quién pone el envase ?

La cooperativa () El particular ()

No vende () La empresa láctea ()

6 - Cuál es la capacidad del envase? _____

7 - Que tipo de envase usa: _____

8 - Sabe usted que hace su comprador, con el producto que usted le vende. (leche) ?

SI () NO ()

Si contesta afirmativamente indicar: Lo pasteuriza (),
Lo transforma en sub-producto (), Lo pasteuriza y lo trans-
forma en sub-producto (), Lo revende ()
Otros: _____

9 - Investiga la calidad de su producto (leche)?

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente indicar:

Con que frecuencia: _____

10 - Exige su comprador cierta calidad en su leche?

SI () NO () NO LO SABE ()

COMENTARIOS: _____

11 - Sabe usted que hace su comprador con el ganado que usted le
vende?

SI () NO ()

Si constesta afirmativamente indicar:

Lo sacrifica () Lo revende () Lo cría ()

Otros: _____

12 - Su producción de leche en la época seca la dedica a.

- Venta () % ()

- Elaboración sub-productos () % ()

- Otros: _____ () % ()

13 - Su producción de leche en la época lluviosa la dedica a:

- Venta () % ()

- Elaboración sub-productos () % ()

- Otros: _____ () % ()

14 - Tiene registrada la marca y nombre de sus productos lácteos?
SI () NO () NO SABE () NO ES NECESARIO ()

15 - A que edad y peso acostumbra vender:

	Edad	Peso	No vende
- Sus terneros	_____	_____	()
- Sus novillos/toretas	_____	_____	()
- Sus vacas	_____	_____	()

16 - Como acostumbra vender su ganado?

Pesado () Al ojo () Ambos ()
No sabe () No vende ()

17 - En que época acostumbra vender su ganado ?

1o. Trimestre () 2o. Trimestre () 3o. Trimestre ()
4o. Trimestre () Todo el año () No sabe ()

Otros: _____

18 - Quién paga el flete en la venta de ganado?

El vendedor () El comprador ()

Otros: _____

2 - DE LOS PRECIOS

1 - En que forma determina usted el precio de venta de

- La leche: _____

- Del ganado _____

2 - A que precios vende usted su leche en la época seca.

	SOCIOS	Particulares Intermediarios/Revendedores	Empre- sas - Lác- teas	Otros
Mínimo				
Máximo				
Promedio				

3 - A qué precios vende usted su leche en la época lluviosa

	Socios	Particulares	Empresas Lácteas	Otros
Mínimo				
Máximo				
Promedio				

4 - Su comprador de leche le hace a usted algún tipo de descuento, o le dá algún premio? (Por calidad por ejemplo)

NO () SI ()

Si su respuesta es afirmativa, explique:

- Descuento por: _____

- Premio por: _____

5 - El precio a que usted vende la leche, cree que es adecuado?

NO () Porqué: _____

SI () Porqué: _____

NO SABE ()

6 - El precio a que usted vende el ganado, cree usted que es adecuado?

NO () Porqué: _____

SI () Porqué: _____

7 - Si usted no tiene contrato legal firmado, puede modificar usted el precio a su producto? (Leche)

SI () NO ()

COMENTARIO: _____

8 - Si usted tiene contrato legal firmado, especifica éste un solo precio por la vigencia del contrato ?

SI () NO ()

Si su respuesta es negativa, explique:

- Que otros precios especifica: _____

9 - El contrato especifica que el comprador va a comprarle toda la producción, pone alguna cantidad fija, o establece cualquier otra forma sobre la cantidad por adquirir ?

Explique: _____

3 - CANALES DE DISTRIBUCION

1 - Cómo selecciona usted a su comprador ?

Explique: _____

2 - Investiga usted, el potencial de los establecimientos comerciales, con posibilidades de ser sus clientes?

NO () SI () Si su respuesta es afirmativa,

- Cómo lo hace: _____

3 - Tiene contrato legal firmado con su comprador?

NO () SI ()

- Por cuánto tiempo. _____

4 - Le ha dado algún tipo de garantía? NO () SI ()

-Cuál: _____

5 - Quiénes son los encargados de la comercialización de la leche y el ganado?

- Leche : _____

- Ganado: _____

6 - Cuándo vende a Empresas Lácteas o Particulares (mayoristas, intermediarios) ?

Usted va a dejar la leche () Ellos la recogen ()

7 - Quién paga el transporte?

La cooperativa () El cliente ()

8 - Tiene transporte ? SI () NO ()

-Cuál es su costo de transporte por botella ? \notin 0. _____

9 -Cuál es su costo de comercialización por botella? \notin _____

10 - Tiene vendedores para sus productos lácteos?

SI () NO ()

11 - En que lugar acostumbra vender su ganado ?

4 - PROMOCION

1 - Realiza algún tipo de: Propaganda, Publicidad o Promoción de Venta?

SI () NO ()

Si su respuesta es afirmativa explique en que consiste: _____

2 - Contribuye usted con su comprador haciendo algunos reintegros por lo que el gasta en propaganda, publicidad, promoción ?

NO () SI ()

Si su respuesta es afirmativa, explique :

- Cómo lo hace: _____

3 - Qué otros servicios ofrece usted a sus clientes?

5 - DE LOS RECURSOS HUMANOS

1 - Quién o quiénes manejan la comercialización de los productos

de su Cooperativa?

2 __ Las personas que manejan la comercialización de los productos de su Cooperativa, que experiencia tienen en ese Campo ?

3 - Reciben asesoría en el área de Comercialización?

NO () SI ()

- De quién la reciben: _____

- Qué experiencia tiene la asesoría en este Campo. _____

- Cómo considera usted esa Asesoría?

BUENA () MALA () REGULAR () NO SABE ()

NO COMENTA ()

OBSERVACIONES: _____

6 - DEL CONSUMIDOR

1 - Conoce cuál es la producción, (mensual o anual) de leche de la Zona Occidental ?

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente indicar el período y la cantidad:

Período: _____ Cantidad: _____

2 - Conoce cuál es el consumo (mensual o anual) de leche de la Zona Occidental?

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente indicar el período y la cantidad:

Período _____ Cantidad _____

3 - Sabe usted cuál es la producción (mensual o anual) de leche por departamento en la Zona Occidental ?

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente, indicar departamento, período y cantidad.

Sonsonate: Período: _____ Cantidad: _____

Santa Ana: Período: _____ Cantidad: _____

Ahuachapán: Período _____ Cantidad: _____

4 - Sabe usted cuál es el consumo (mensual o anual) de leche por departamento en la Zona Occidental?

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente, indicar departamento, período y cantidad:

Sonsonate: Período: _____ Cantidad: _____

Santa Ana: Período: _____ Cantidad: _____

Ahuachapán: Período: _____ Cantidad: _____

5 - Quiénes son sus principales compradores de leche y su ubicación?

- Socios de la cooperativa () %

- Particulares (mayoristas,intermediarios) () % Ubicación _____

- Empresas Lácteas () % Ubicación _____

- Otros: _____ () % Ubicación _____

6 - Conoce usted la capacidad económica de su principal comprador?

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente, indicar como obtuvo esa información: _____

7 - Sabe usted cuál es la demanda que tiene su producto?

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente, indicar como obtuvo esa información: _____

8 - Reune su producto todas las condiciones, que su cliente desea?

SI () NO ()

COMENTARIOS: _____

9 - Sabe usted cuántos posibles compradores hay en la Zona o Departamentos? 0

SI () NO ()

- Si contesta afirmativamente, indicar cuántos: _____

Zona: _____

Departamento: _____

7 - DE LA COMPETENCIA

1 - Sabe usted a que precios vende la competencia?

NO () SI ()

- Cómo lo sabe: _____

2 - Investiga la calidad del producto de la competencia ?

NO () SI ()

- Cómo lo hace: _____

3 - Sabe usted que fuerza tiene la competencia ?

NO () SI ()

- Cómo lo sabe: _____

4 - Sabe usted como está la calidad del producto de su competencia, en relación al suyo ?

ES MEJOR () ES IGUAL () ES PEOR () NO SABE ()

COMENTARIO. _____

5 - Sabe usted como está el precio del producto de su competencia en relación al suyo ?

MAS BAJO () IGUAL () MAS ALTO () NO SABE ()

COMENTARIO: _____

COOPERATIVA.

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO

	ACTIVIDADES			
	"A"	"B"	"C"	TOTAL
VENTAS				x
COSTO DE LO VENDIDO				(x)
Inventario Inicial				x
+ Compras				x
+ Costo de Producción				x
- Inventario Final				(x)
UTILIDAD BRUTA				x
- Gastos de Operación por Actividad				(x)
Gastos de venta				x
Gastos Financieros				x
+ Otros Productos				x
- Otros Gastos				(x)
UTILIDAD DE OPERACION POR ACTIVIDAD				x
- GASTOS GENERALES DE OPERACION				x
Gastos de Administración				x
Gastos de Venta				x
Gastos Financieros				x
Gastos por Mantenimiento Equipo				x
UTILIDAD NETA DE OPERACION				x
+ Otros Ingresos				x
- Otros Gastos				(x)
UTILIDAD DEL PERIODO				x
- Gastos Financieros (Intereses por Refinanciamiento Mora)				(x)
UTILIDAD DEL EJERCICIO				x

ANEXO No. 5

Cooperativa:

Estado de Resultados

Período:

Actividad: Ganadería

<u>Ventas</u>		∅	X
Leche		X	
Ganado		<u>X</u>	
Menos Costo de lo vendido			X
Inventario Inicial		X	
(+) Costo de Producción		X	
Alimentos Concentrados	X		
Fertilizantes	X		
Medicinas y Productos de Uso Veterinario	X		
Mano de Obra	X		
Mantenimiento y Reparaciones	X		
Energía	X		
Honorarios	X		
Varios	X		
Depreciaciones	<u>X</u>		
(-) Inventario Final		<u>X</u>	<u> </u>
Utilidad Bruta			
(-) Gastos y Productos de Operación			X
Gastos de Venta		X	
Gastos Financieros		X	
Otros Productos		<u>(X)</u>	<u> </u>
Utilidad de Operación			X
			===

INFORME DIARIOPARTE I" INVENTARIOS DE GANADO "

Cooperativa. _____

	Inventario Inicial	Naci- mientos	Muertes	Ventas	Com- pras	Movi- mientos	Inventario Final
Totales							

INFORME DIARIO DE CAMPOPARTE II" P R O D U C C I O N "

2.1 Producción de leche (Unidad de peso o medida _____)

Número de Vacas Ordeñadas		Mayor número de vacas ordeñadas	Producción		Producción Total	Producción vendida	Producción usada en la Finca	Otros	Promedio por vaca - por día
AM.	PM.		AM.	PM.					

Observaciones: _____

2.2. Venta de Animales (Unidad de Peso: _____)

Identificación de Animales	Edad	Peso	Raza o Encaste	Valor Unitario	Valor Total	Destino	
						Reproduc.	Comercial

Observaciones: _____

2.3 DIAS EN ORDEÑO Y PRODUCCION DE VACAS QUE SE SECARON ESTE DIA

Identificación de la Vaca	Fecha Primer Ordeño	Fecha Ultimo Ordeño	Días en Ordeño	Producción Total (libras)	Producción Ajustada (libras)

Observaciones _____

PARTE III" R E P R O D U C C I O N "3.1 Partos y Abortos

Identificación del Vientre	Vaca	Novi-lla	Sexo Ternero	Color	Peso al Nacer	Parto Normal	Mal Parto	Aborto	Pa-dre	Observa-ciones

3.2 Celos

Identificación de la hembra	Vacas		Novillas		Hora Observación /Celo
	Fecha último Parto	Edad	Peso		

Observaciones: _____

3.3 Fecundaciones

Identificación de la hembra	Vaca	Novi-lla	Toro Utili-lizado	Semen Utili-zado	Número del Ser-vicio	Hora	Observaciones

Observaciones. _____

PARTE IV" SANIDAD ANIMAL "4.1 Vacunaciones

4.2 Desparasitaciones

4.3 Tratamientos Generales

Identificación del Animal	Caso Clínico	Tratamiento

4.4 Defunciones

Identificación del Animal	Edad	Sexo	Causa de la Muerte	Observaciones

PARTE V"F O R R A J E S "5.1 Utilización de potreros

Identificación del Potrero	Extensión (Mzs.)	Fecha y Hora de Entrada	Fecha y Hora de Salida	Número de Animales en Pastoreo			
				Menores de 1 Año	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	Mayores de 3 años

5.2. Manejo de Potreros

Identificación del Potrero	Extensión (Mzs.)	Actividad realizada (Fertilización, Chapoda, Siembra, Riego, control de plagas, Sub-suelos., etc.)

Observaciones: _____

PARTE VI

" CAMBIOS EN PROGRAMAS REGULARES DE ALIMENTACION Y MANEJO "
=====

Anote cualquier cambio ocurrido: _____

PARTE VII

" ASPECTOS RELEVANTES DEL CLIMA "

7.1- Precipitación Pluvial: _____

7.2- Temperatura:

Por la mañana _____

Por la tarde _____

7.3- Viento:

Por la mañana _____

Por la tarde _____

7.4- Nubosidad:

Por la mañana _____

Por la tarde _____

Observaciones: _____

INFORME MENSUALPARTE I

" INVENTARIO GENERAL DE GANADO Y MOVIMIENTOS "

=====

Cooperativa: _____ MES: _____

Técnico que revisó la Información: _____ FECHA: _____

	Inventario Inicial	Nacimien- tos	Muertes	Ventas	Compras	Movimien- tos	Inventa- rio Final
TOTALES							

INFORME MENSUALPARTE II" PRODUCCION "

Cooperativa: _____ MES: _____

Técnico que Reviso la Información: _____ FECHA: _____

2.1 Producción-de Leche (Unidad Utilizada : _____)

Día	Vacas Ordeñadas A.M.	Vacas Ordeñadas P.M.	Mayor Número de Vacas Ordeñadas	Producción A.M.	Producción P.M.	Producción - Total	Prome- dio por vaca - por - día.
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
Total							

2.3 Días en Ordeño y Producción de vacas que se secaron este mes.

Identificación de la Vaca	Fecha Primer Ordeño	Fecha Ultimo Ordeño	Días en Ordeño	Producción Total (libras)	Producción Ajustada (libras)

Observaciones: _____

2.4 Pesos y Aumentos

	Número de Animales	Peso Promedio Por Animal	Aumento en Libras por Animal Por día
Al nacer			
Con edad Promedio de un mes..			
Con edad Promedio de 2 meses			
Con edad Promedio de 3 meses			
Con edad Promedio de xx			
Con edad Promedio de xxx			
Con edad Promedio de xxxx			
PROMEDIOS DEL MES..			

INFORME MENSUALPARTE III" REPRODUCCION "

Cooperativa: _____ MES: _____

Técnico que Revisó la Información: _____ FECHA: _____

3.1 - Partos y Abortos

Identificación del Vientre	Vaca	Novilla	Fecha del Parto	Fecha Parto Anterior	Sexo del Ternero	Peso al Nacer	Padre	Parto Normal	Mal Parto	Aborto

Observaciones: _____

INFORME MENSUALPARTE IV" SANIDAD - ANIMAL "
=====

Cooperativa: _____ MES. _____

Técnico que Revisó la Información: _____ FECHA _____

4.1 Vacunaciones y desparasitaciones realizadas en el mes4.2 Muertes

Fecha	Identificación del Animal	Edad	Sexo	Causa de la Muerte	Observaciones

INFORME MENSUALPARTE V" PRODUCCION Y UTILIZACION DE FORRAJES "

Cooperativa: _____ MES: _____

Técnico que Revisó la Información: _____

5.1 Area forrajera dedicada al hato _____

5.2 Unidades animal promedio sostenidas en la propiedad... _____

	Número de Cabezas	Unidades Animal Equivalentes
Bovinos mayores de 3 años de edad		
Bovinos entre 2 y 3 años de edad		
Bovinos entre 1 y 2 años de edad		
Bovinos menores de 1 año de edad		
Totales		

5.3 Estudios especiales sobre intensidad de pastoreo y rotación de potreros.

INFORME MENSUAL

PARTE VI

" CAMBIOS EN ALIMENTACION Y MANEJO "

Cooperativa: _____ MES: _____

Técnico que Revisó la Información: _____ FECHA: _____

6.1 Cambios realizados en el mes.

6.2 Resultados

ESTRUCTURA DE LA VENTA DE ANIMALES(DATOS COMPARATIVOS)

Cooperativa: _____ Año: _____

	Ene.	Feb.	Mzo.	Abr.	May.	Jun.	Totales Acumulados
Vacas productivas ...							
Vacas de desecho ..							
Novillas productivas..							
Novillas de desecho..							
Terneras productivas..							
Terneras de desecho..							
Toros productivos ..							
Toros de desecho ..							
Toretos productivos ..							
Toretos o novillos comerciales							
Terberos productivos							
Terberos de desecho ..							
Bueyes de trabajo ..							
Bueyes de desecho ..							
Equinos productivos							
Equinos de desecho .							
Totales							

AUMENTOS DE PLSO(DATOS COMPARATIVOS)

Cooperativa: _____ Año: _____

Grupos	Ene.	Feb.	Mzo.	Abr.	May.	Jun.	Promedio Acumulado
Con edad promedio de 1 mes...							
Con edad promedio de 2 meses.							
Con edad promedio de 3 meses							
Con edad promedio de 4 meses							
Promedios							

Con edad promedio de 13 meses							
Con edad promedio de 14 meses							
Con edad promedio de 15 meses							
Con edad promedio de 16 meses							
Promedios							

R E P R O D U C C I O N

Cooperativa. _____ Año _____

	Unidad	Enc.	Feb	Mzo.	Abr	May	Jun	Promedio Acumulado
Partos normales ocurridos en el mes	Número							
Mal partos ocurridos en el mes	Número							
Abortos ocurridos en el mes	Número							
Vacas paridas sobre total de vacas....	%							
Vacas cargadas sobre el total de vacas	%							
Servicio sobre total vacas vacías aptas...	%							
Servicio sobre total de novillas vacías aptas...	%							
Vacas con problemas reproductivos sobre total de vacas palpadas....	%							
Novillas con problemas reproductivos sobre total de novillas palpadas...	%							
Lapso entre partos de vacas que parieron este mes..	Días							
Días vacíos en vacas que resultaron cargadas en la palpación este mes...	Días							
Edad a que se preñaron las novillas que resultaron - cargadas este mes ..	Meses							
Edad que se preñaron las - novillas que resultaron - cargadas este mes...	Meses							

TARJETA DE IDENTIFICACION POR TERNERA

Nombre: _____

Tatuaje Oreja Derecha _____ Tatuaje Oreja Izquierda: _____

Número a Fuego: _____

Raza o Encaste: _____ Color: _____

Fecha de Nacimiento: _____ No. de Registro _____

Padre: _____ No. de Registro _____

Madre. _____ No. de Registro _____

Fecha Pesa	Edad (Meses)	Peso (Libras)	Aumento/Día (Libras)	Fecha Pesa	Edad (Meses)	Peso (Libras)	Aumento/Día (Libras

Observaciones: _____

TARJETA DE IDENTIFICACION POR VACA

Nombre: _____

Tatuaje Oreja Derecha: _____ Tatuaje Oreja Izquierda _____

Número a Fuego: _____

Raza o Encaste: _____ Color: _____

Fecha de Nacimiento: _____ No.de Registro: _____

Padre: _____ No. de Registro: _____

Madre: _____ No. de Registro _____

Edad al Primer Servicio: _____ Peso al Primer Servicio: _____

Parto Número	Fecha Parto	Fecha Primer Ordeño	Fecha Ultimo Ordeño	Total Días en Ordeño	Producción Total	Producción Ajustada

Observaciones: _____

PRESUPUESTO DE EFECTIVO (EN ¢) A CORTO PLAZO (U AÑO)

ANEXO No. 32

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
I SALDO INICIAL		69 460	105.115	70.480	70.252	77.121	84.412	92.117	100.239	71.487	80 442	89.814	
II INGRESOS	2.084.930	105.790	105.790	133.240	142.840	142.840	142.840	142.840	142.840	142.840	142.840	142.840	3.572.470
Recuperación Ctas xCobrar	52 650	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	1.210.950
Venta de Animales	280	490	490	27.940	37.540	37.540	37.540	37.540	37.540	37.540	37 540	37.540	329.520
Préstamo para Capital de Trabajo	132.000	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	132.000
Préstamo para Inversiones	1.900.000	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1.900 000
III EGRESOS	2.015.470	70.135	140.425	133.468	135.968	135.552	135.135	34.718	171.592	133.885	133.468	167.125	3.506.941
1 - Compras	90.670	45.335	45.335	45.335	45.335	45.335	45.355	45.335	45.355	45.335	45.335	45.335	589.355
Alimentos Concentrados	69.900	34.950	34.950	34 950	34.950	34.950	34.950	34.950	34.950	34 950	34.950	34.950	454.350
Fertilizantes	12.120	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	6.060	78.780
Medicinas y Productos Uso Veterinarios	8.650	4 325	4.325	4.325	4.325	4.325	4.325	4.325	4 325	4.325	4.325	4 325	56.225
2 - Costos de Producción	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	24.050	288.600
Mano de Obra	16.750	16 750	16.750	16.750	16.750	16.750	16.750	16.750	16.750	16.750	16.750	16 750	201.000
Honorarios	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Energía	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Mantenimiento y Reparaciones	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	46.800
Varios	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	13.200
3 -Gastos de Operación	750	750	5.040	64.083	16.583	16.167	15.750	15.333	19.207	14.500	14.083	14.740	196.986
Gastos de Venta	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Transporte													
Gastos Financieros													
Intereses Préstamo para Capital de Trabajo	--	--	4.290	--	--	--	--	--	4.290	--	--	1.073	9.653
Intereses Préstamo para Inversiones	--	--	--	63.333	15.833	15.417	15.000	14.583	14.167	13.750	13 333	12.917	178.333
4- Amortizaciones Préstamos	--	--	66.000	--	50.000	50.000	50.000	50.000	83.000	50.000	50.000	83.000	532.000
Capital de Trabajo	--	--	66.000	--	--	--	--	--	33.000	--	--	--	132.000
Inversiones	--	--	--	--	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	400.000
5- Compra Activos Fijos	1.900 000	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1.900.000
IV SALDO FINAL	69.460	105.115	70.480	70.252	77.174	84.412	92.117	100.239	71.487	80.442	89.814	65.529	

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (AÑO I)

<u>VENTAS</u>		1.593.120.00
Leche	1.263.600.00	
Ganado	<u>329.520.00</u>	
Menos Costo de lo Vendido		893.520 00
Inventario Inicial	1.884.700.00	
(+) Costo de Producción	876.420.00	
Alimentos Concentrados	419.400.00	
Fertilizantes	72.720.00	
Medicinas y Productos de Uso Veterinario	51.900.00	
Mano de Obra	201.000 00	
Honorarios	9.600.00	
Energía	18.000.00	
Mantenimiento y Reparaciones	46.800 00	
Varios	13.200.00	
Depreciaciones	<u>43.800.00</u>	
(-) Inventario Final	<u>1.867.600.00</u>	
UTILIDAD BRUTA		699.600.00
(-) GASTOS DE OPERACION		271.788.00
Gastos de Venta	9.000.00	
Gastos Financieros	<u>262.788.00</u>	
UTILIDAD DE OPERACION		<u>427.812.00</u> =====

BALANCE DE SITUACION PROYECTADO (AÑO I)A C T I V O

<u>Circulante</u>		163.514 00
Caja y Bancos	65 529.00	
Cuentas por Cobrar	52.650 00	
Inventarios	<u>45 335.00</u>	
<u>Fijo</u>		3.085.800 00
Maq., Mob., Equipo y Construcciones	1.262.000 00	
Depreciación Acumulada	(43.800.00)	
Ganado	<u>1.867.600.00</u>	
TOTAL ACTIVO		<u>3.249.314.00</u> =====

P A S I V O

<u>Exigible a Corto Plazo</u>		674.802.00
Bancos	600.000.00	
Intereses por Pagar	<u>74.802.00</u>	
<u>Exigible a Largo Plazo</u>		2.146.700.00
Bancos	900.000.00	
Deuda Agraria	<u>1.246.700.00</u>	
Total Pasivo		2.821.502.00
<u>P A T R I M O N I O</u>		427.812.00
Excedentes Ejercicio Corriente		<u>427.812.00</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>3 249 314.00</u> =====

ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO

