

**Implementación de técnicas administrativas en la empresa ganadera en  
El Herrero Claramar S.A.S**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas  
Agropecuarias**

**Julián Alberto Upegui Winroth**

**Asesor  
Carlos Mario Burgos Jaramillo  
Economista, Contador, Especialista en Gerencia Estratégica de Costos y  
Magister en Administración**

**Corporación Universitaria Lasallista.  
Facultad de ciencias agropecuarias  
Administración de empresas agropecuarias  
Caldas-Antioquia  
2021**

## Contenido

Lista de imágenes.....	3
Resumen .....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	6
Objetivos .....	8
General.....	8
Específicos .....	8
Justificación.....	9
Impacto tecnológico .....	9
Impacto socio-económico .....	9
Metodología.....	11
Marco teórico .....	12
Antecedentes.....	12
Organigrama.....	13
Repartición de labores. ....	13
Inventarios de herramientas y medicamentos .....	14
Software ganadero.....	15
Revisión de trabajos .....	15
Pedidos de insumos .....	16
Compra de ganado.....	16
Despacho de ganado gordo.....	18
Venta de ganado gordo .....	19
Merma .....	20
Calidad .....	20
Ganado a utilidad (compañía).....	21
Contratación .....	22
Liquidación del ganado .....	22
Obras.....	23
Inventarios.....	24
Rendimientos laborales.....	24
Calidad de ganado y carne.....	25
Resultados .....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	27

## Lista de imágenes

Ilustración 1 Organigrama .....	13
Ilustración 2 Limpieza de potrero .....	16
Ilustración 3 Formato de compra.....	18
Ilustración 4 Memo de compra .....	18
Ilustración 5 Memo de venta .....	19
Ilustración 6 Ganado pastando .....	21

## Resumen

El Herrero Claramar S.A.S es una empresa ganadera, propietaria de seis fincas donde se realizan diferentes actividades de ganadería. La intención con el trabajo de grado es aplicar diferentes técnicas de la administración en cuanto al manejo de personal, el control de los inventarios general y el flujo de información con la oficina central en Medellín. También se hace uso de herramientas tecnológicas para que el trabajo de manejo de fincas ganaderas sea más sencillo y suministre información suficiente para tomar decisiones en cuanto a los sistemas de operación en las haciendas, de esta manera podemos llevar un riguroso control de insumos, herramientas y animales.

El objeto del presente trabajo es mejorar los procesos de: el control de inventario de insumo y animales, programación de labores, revisión de labores, contrataciones, pedidos, obras, entre otras y así poder obtener mayor eficiencia en la producción de las diferentes haciendas.

## **Abstract**

El Herrero Claramar S.A.S is a livestock company, owner of six farms where different livestock activities are carried out. The intention with the degree work is to apply different management techniques in terms of personnel, general inventory control and information flow with the central office in Medellín. Technological tools are also used to make the work of managing livestock farms easier and provide enough information to make decisions regarding the operating systems on the farms, in this way we can carry out a rigorous control of inputs, tools and animals.

The purpose of this work is to improve the processes of: animal input and inventory control, work scheduling and review, hiring, orders, construction labor, among others, and thus be able to obtain greater efficiency in the production of the different farms.

## Introducción

La ganadería en Colombia es una actividad económica del sector primario de la economía, gracias a esta el campo colombiano ha recibido una gran cantidad de beneficios, genera empleo, brinda mayor calidad de vida a los habitantes de la región y provee alimentos cárnicos para el resto del país.

Históricamente la ganadería tuvo un crecimiento acelerado ya que la expansión demográfica del país así lo requirió, haciendo que pequeños productores y campesinos se unieran para juntos hacer crecer el gremio ganadero. Con la aparición de los grandes terratenientes, la expansión ganadera dio pasos agigantados, dando origen a la ganadería como hoy la conocemos.

Y pasamos de unas pocas vacas que trajeron los españoles en la conquista, a una gran industria ganadera, donde encontramos una gran variedad de razas europeas, africanas y provenientes de la india y por supuesto ganado criollo, las cuales son ideales para las tierras del trópico donde estamos ubicados, por su rusticidad y buenos rendimientos, esto debido a la adaptación que han tenido ya que el ganado criollo es descendiente de los primeros vacunos que llegaron en la época de la conquista, esto significa que tienen más de 500 años de adaptación a las tierras del trópico colombiano. Actualmente encontramos en Colombia actividades como la cría de estas razas y diferentes cruces con razas importadas, buscando así animales de alta calidad cárnica, resistencia, mayor capacidad de rendimiento e índices reproductivos altos, abriendo más posibilidades en el gremio para los ganaderos en toda la cadena de producción como es la cría, levante y ceba. (Gómez, 2016)

Aplicando los conocimientos adquiridos en la universidad se espera mejorar técnicas y procesos administrativos de manera que puedan optimizar asuntos como: la comunicación de los administradores de las diferentes haciendas, el flujo de información con la oficina de Medellín, el manejo de potreros para que estos sean correctamente aprovechados por el ganado, el método de planificación y programación de labores, implementando un riguroso control de inventarios de insumos y animales para así aumentar la productividad dentro de las fincas pertenecientes a la empresa EL HERRERO CLARAMAR S.A.S

## **Objetivos**

### **General**

Implementar técnicas administrativas y control de inventarios en HACIENDA CORINTO y HACIENDA MARTA MAGDALENA, utilizando diferentes estrategias para así poder recolectar información completa y detallada, esencial para la toma de decisiones.

### **Específicos**

- Registrar el control general de los inventarios, designar labores diarias y supervisar el cumplimiento de estas en la HACIENDA CORINTO.
- Registrar el inventario de animales de la HACIENDA MARTA MAGDALENA, teniendo así mayor control e información actualizada para así poder tomar decisiones acertadas en cuanto al manejo de la hacienda.
- Evaluar resultados obtenidos de las haciendas para tomar decisiones.



## **Justificación**

Con la practicas en las haciendas Corinto y Marta Magdalena se espera aplicar diferentes técnicas de la administración. Dentro de las labores administrativas, el manejo del personal es fundamental, ya que gracias a los colaboradores se pueden tener las diferentes haciendas a un nivel de producción adecuado, también es importante la planificación de las diferentes labores, la coordinación de estas, el control de inventarios de los herbicidas, herramientas, sal, cal y diferentes agroquímicos, es necesario para saber si se les está dando un uso correcto, la capacitación constante del personal, control de los inventarios de los animales y el uso adecuado de Software Ganadero con datos verídicos. Todas estas diferentes labores brindan la suficiente información, la cual después permite determinar si los trabajos realizados son eficientes y eficaces, y así tomar decisiones pertinentes las cuales deben de estar orientadas al mejoramiento continuo de los procesos, identificando errores y siempre teniendo un plan de contingencia a las dificultades que se presenten en el día a día.

### **Impacto tecnológico**

Coordinación de labores diarias, planificación de trabajos a realizar, revisión de labores programadas y control en los inventarios (registros en formato digital y fisico), utilizando herramientas como el excel, word y el SoftWare Ganadero, teniendo como resultado mayor control sobre los inventarios en general y el rendimiento laboral de los trabajadores de las diferentes haciendas.

### **Impacto socio-económico**

socialmente el impacto generado es grande, ya que la práctica se realizó en la zona de la costa, donde en un principio hubo un choque cultural, con este se aprendió sobre las diferentes costumbres de las personas de la zona y al mismo tiempo ellos aprendieron sobre

la cultura paisa, económicamente se buscara ejercer un mayor control en los insumos, más específicamente con los herbicidas, capacitar mejor a los empleados, enseñándoles cuales son las dosis adecuadas y entregándoles al momento de despachar los trabajadores en la mañana la cantidad necesaria que se debe utilizar en el día.

## **Metodología**

El trabajo de grado se realizó con una metodología cuantitativa, recolectando información de todas las diferentes fuentes, los inventarios, reportes, revisiones de trabajos, rendimientos laborales, el software ganadero e incluso información de la calidad del ganado, rendimientos en canal y calidad de carne, estos datos son suministrados por el comprador del ganado.

Así se procede a hacer un análisis de esta información para identificar en que partes de la cadena de producción hay fallas, donde se pueden mejorar procesos o que errores se están cometiendo, también puede servir para identificar procesos en la cadena de producción que estén bien elaborados.

### **Marco teórico**

Las haciendas CORINTO y MARTA MAGDALENA hacen parte de la empresa EL HERRERO CLARAMAR S.A.S , propiedad de una familia de mucho prestigio históricamente, pues fue fundada por el general PEDRO NEL OSPINA VASQUEZ, quien fue presidente de Colombia en el periodo de 1922 a 1926, fundo la empresa y con su espíritu visionario logro grandes cosas, como traer la teca (árbol maderable) a Colombia y las primeras Tecas que fueron plantadas en el país, se plantaron en CORINTO donde hoy aún se conservan unas cuantas, pero actualmente la hacienda no se dedica a la madera, ya que en el municipio de Canalete – Córdoba está la hacienda EL PÁRAMO la cual está dedicada a la ganadería y la producción de Teca a nivel comercial y en MARTA MAGADALENA si se tiene cultivos de Teca pero con la intención de autoconsumo, de esta madera se fabrican saladeros y se hacen reparaciones en la mayoría y en los diferentes campamentos dentro de la hacienda.

### **Antecedentes.**

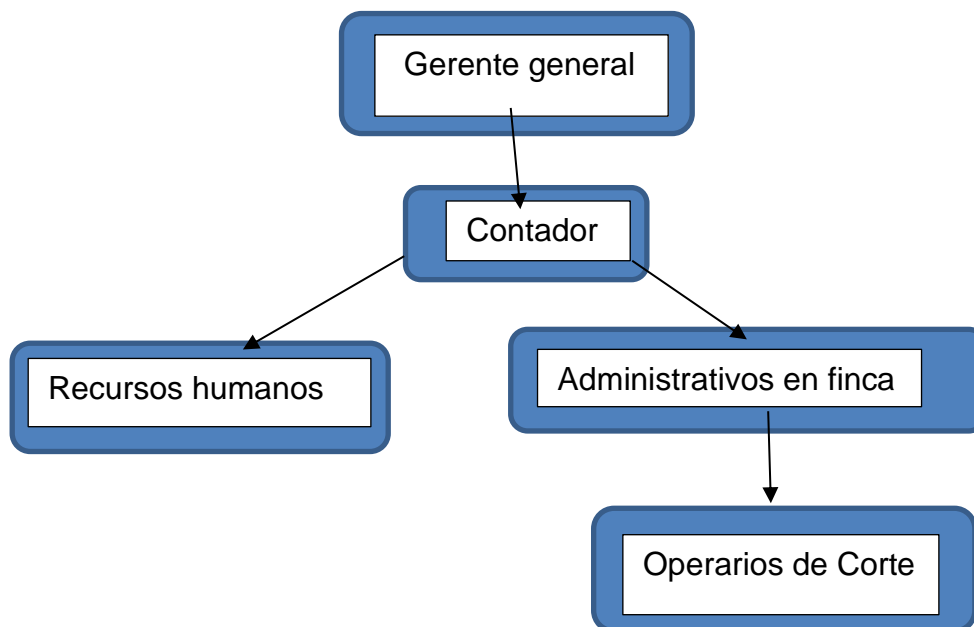
EL HERRERO CLARAMAR S.A.S es una empresa dedicada a la ganadería en varios aspectos desde 1912. Actualmente su fuerte es la ganadería de ceba y leche, con presencia en diferentes departamentos del país como lo son Córdoba y Antioquia. La hacienda CORINTO está dedicada únicamente a la ceba de ganado, luego estos son vendidos a supermercados de cadena para la comercialización de su carne. Históricamente la HACIENDO CORINTO fue famosa, pues era una de las fincas de cría de ganado comercial más grande del país y por su manejo, el cual hizo que adquiriera un gran prestigio en el gremio ganadero.

En la actualidad esta empresa continúa siendo de la familia Ospina y manejan las diferentes haciendas de manera profesional, esta es una empresa legalmente constituida con muchas responsabilidades laborales y sociales.

## Organigrama

La empresa tiene un organigrama vertical, donde todas las decisiones son tomadas por el gerente, está el área de contabilidad, recursos humanos, administrativos de finca y operarios de corte.

**Ilustración 1 Organigrama**



## Repartición de labores.

Gracias a la planificación de labores de la finca es posible programar trabajos diarios para que los operarios de corte realicen y se cumplan las metas establecidas. En

la mañana a las 6:30 am todo el personal se reúne en la mayoría de CORINTO donde junto con el administrador de la finca se reparten las diferentes tareas como son el mantenimiento de cercas, las fumigaciones, reparación de puentes, guadañar y machetear.

Una vez los colaboradores saben cuál es su trabajo en el día, se procede a hacerles entregas de las herramientas o insumos (herbicidas, gasolina, aceite, entre otros) necesarios y estos son registrados en los inventarios que se llevan en formato digital. De esta manera es posible mantener un inventario de seguridad programando el pedido de insumos antes de que estos se agoten.

Los herbicidas que se utilizan en la organización son comercializados con CORBETA el cual es distribuidor de AGRALBA con quienes se tiene un acuerdo comercial y un crédito, dado que la empresa mensualmente hace pedidos hasta por 20 millones de pesos.

### **Inventarios de herramientas y medicamentos**

En el caso específico de las herramientas, estas son entregadas solo si el trabajador hace devolución de la herramienta vieja o mala, sea machete, pala, palin, asadon, guantes o lazos.

Para los medicamentos, se debe de decir cuál es el motivo de uso del medicamento, una vez hecho esto, se descuenta en el inventario la cantidad, si fue un frasco o cuantos ml se utilizaron y se debe de coger el número del animal para llevar un registro del tratamiento.

## **Software ganadero**

El inventario de animales es manejado por medio de una herramienta tecnológica, la cual es el software ganadero, este está diseñado especialmente para manejar toda la información del ganado desde el momento de su compra o nacimiento hasta su venta o muerte, en el podemos registrar el peso de los animales, el valor del kilogramo, el valor del flete por animal, el rendimiento, la ganancia de peso diaria y hasta el costo de producción de cada novillo.

La información que arroja el software es de mucha importancia para la toma de decisiones dentro de la organización, con una información real y precisa es posible identificar los potreros más productivos, los animales con mejores rendimientos y potreros que no están dando los resultados esperados y el análisis de toda esta información nos muestra una dirección ideal que se quiere tener en cuanto a la razón social de la empresa que es la ceba de ganado.

## **Revisión de trabajos**

Este es un punto del proceso muy importante, ya que se debe de ir a los diferentes lugares donde se han programado labores para revisar que estas estén bien hechas, en el caso de la fumigación, verificar si está dando los resultados esperados, si ha rendido el trabajo de desmonte, si el tractor ha realizados los trabajos de corte, arado, fumigación, o movimiento de bebederos, revisión del estado de las cercas.

De esta manera garantizamos que la operación de la finca se encuentra de una manera óptima, con eficiencia, en cuanto el trabajo de los operarios, el control permitirá monitorear la productividad de estos.

## Ilustración 2 Limpieza de potrero



### **Pedidos de insumos**

El protocolo para los pedidos de todos los insumos se realiza basándose en el inventario, una vez se vea que están próximos a terminarse se hacen pedidos de herbicidas, herramientas, gasolina, estos son facturados de manera electrónica y llega la cuenta de cobro a la oficina en Medellín. Para poder realizar estos pedidos, debe ser autorizados por el gerente de la empresa y bien especificado cual es la finca donde se está haciendo el pedido, ya que las contabilidades de las fincas se manejan por aparte.

### **Compra de ganado**

El proceso de compra de ganado es uno de los más importantes y uno de los más difíciles ya que el método de compra es en potrero bascula (se compran directamente en las fincas) y el ganado se debe de escoger, de manera que cumpla con los requisitos y parámetros de calidad que busca la finca. Estos parámetros son: no se deben de comprar animales cojos, que sean fenotípicamente proporcionales, que no sean animales palancudos (muy grandres), que sean sanos de boca, y que tengan condiciones



corporales apta para la ganancia de kilos de carne (pecho amplio, ancas grandes, torso rectangular y que los cruces sean con animales de línea de carne. Un factor muy importante es la raza, se busca ganado cebú comercial que este orientado a la línea del brahama blanco y rojo, los animales de raza Gyr, Guzerat y Simental, no son admitidos dentro de la producción ya que estos animales son doble propósito y no dan un buen rendimiento en canal.

Es uno de los procesos más difíciles ya que a los ganaderos no les gusta que se les escoja el ganado y los intermediarios no son claros con los ganaderos, en muchas ocasiones paso que llegamos a las fincas, muy retiradas de la via principal y el ganadero no sabía de las condiciones de compra, entonces se tiene que negociar directamente con el ganadero y llegar a un acuerdo o en ocasiones no se hacia el negocio ya que no se aceptaban los términos para la compra. Si se llega a un acuerdo se procede a ingresar al corral y escoger el ganado que se va a pesar, se separa y se pesa, luego se pasan los kilogramos totales y se espera a que el ganadero realice la factura electrónica la cual llega a la oficina en Medellín para ser pagada y programar el transporte del ganado a la finca.





## Merma

La merma es el peso que el ganado pierde desde el momento que es pesado en la finca antes de ser montado al camión hasta el instante que llega al frigorífico, es un valor representado en porcentaje (%) y este es afectado por muchas variables, como lo son: la calidad de pasta que consumen, la sal, la comodidad al momento de viaje entre otras.

$$\text{Merma} = \frac{\text{Peso frigorífico} - \text{Peso en finca}}{\text{Peso en finca}} \times 100 = \%$$

## Calidad

La calidad es fundamental para la organización, se procura comprar siempre ganado bueno, de buena calidad, con condiciones cárnicas ideales, de esta manera se garantiza que el ganado tendrá muy buen rendimiento en la finca.

Como se le vende a un supermercado de cadena el cual compite por calidad cárnica, es importante que para tener buena carne hay que tener buenos novillos, para lograr este objetivo, todos los animales que ingresan a las fincas Corinto y Marta Magdalena son castrados, pues la testosterona no permite que el animal acumule grasa intramuscular, conocida como marmóreo y al ser castrados incrementa el tamaño de las ancas y gana pesa más rápido y con mayor porcentaje de marmóreo, lo cual hace que la carne sea de muy buena calidad. “El grado de calidad constituye una evaluación balanceada de factores que afectan la palatabilidad de la carne (terneza, jugosidad, y sabor). Estos factores incluyen la madurez de la canal, firmeza, textura y color de la carne, así como también la cantidad y distribución del marmoleado dentro de la carne.” (Hale, Goodson, Lopez y Savell, 2010)

También cabe mencionar que si se tiene un ganado de calidad este ganara un promedio de 1 kilogramo al día lo que significa que estos novillos estarán en la finca solo de 6 a 8 meses lo que hace que la rotación de ganado sea muy rápida y el flujo de dinero también.

### **Ilustración 6 Ganado pastando**



### **Ganado a utilidad (compañía)**

La empresa en la actualidad tiene como opción la modalidad de negocio de tener ganado a utilidad, ya que estas son muy grandes y no se tiene la capacidad de surtir los inventarios con ganado propio, para Marta Magdalena hay una capacidad de 3.200 novillos y en Corinto 6.500 novillos.

Este modelo es un acuerdo el cual dice que un socio inversionista compra el ganado que se va a ingresar a la finca y la utilidad se reparte 60% para la empresa y 40% para el socio. Pero también se tienen condiciones, el ganado debe de ser comprado

por el director ganadero o por el administrador ganadero, ya que estos son los que están capacitados para comprar el ganado basados en los requisitos de calidad que se tienen.

Una vez el ganado ya está gordo y se vende se devuelve el capital invertido y una utilidad correspondiente al 40%.

### **Contratación**

A la hora de ingresar trabajadores nuevos estos deben de hacerse unos exámenes médicos y tener toda la documentación al día, cedula, hoja de vida, certificado de cuenta bancaria y RUT. En ocasiones estos papeles son muy complicados de conseguirlos en el campo, por eso cuando se necesitaba de un trabajador siempre se le es muy claro con estos papeles y si es el caso se ayuda a sacarlos, esto debido a que en el campo la conectividad es muy deficiente.

Al tener toda la documentación, esta es enviada a la oficina en Medellín, donde se elabora el contrato y así procede a vincular al personal nuevo para las fincas.

### **Liquidación del ganado**

Como se dijo anteriormente la empresa tiene un acuerdo con supermercados de cadena para venderles el ganado gordo. Este acuerdo consiste en fijar de manera conjunta del precio del kilogramo, este se modifica tres veces en el año, para el 2020 el precio por la contingencia de crisis sanitaria y confinamientos, para contener la propagación del virus que se fijó a 5.400 pesos el kilogramo en frigorífico y el flete lo asume el productor en este caso El Herrero Claramar.

Por esta razón es importante tener muy bien organizada la información de los pesajes, ganancias de peso y periodos de ocupación en los potreros de la finca, pues este dato nos brinda suficiente información para identificar potreros o formas de trabajar más eficientes que pueden ser benéficos a la hora de liquidar el ganado.

Para esto se utilizan las siguientes formulas.

PPB= precio potrero bascula

PF= peso frigorífico

$$PPB = \frac{(5.400 \times PF) - \text{flete}}{\text{Peso en finca}}$$

La merma es un dato muy importante, si la merma es muy alta se verá afectado el precio final de liquidación, un ganado bien liquidado esta entre 4.850 a 5.000 pesos colombianos.

En caso de ser ganado a utilidad, se le devuelve el monto invertido y el 40% de la utilidad.

## **Obras**

Las fincas pertenecientes a la empresa son de mucha antigüedad, son casas grandes y viejas con varias construcciones como bodegas, campamentos, apartamentos y estos necesitan mantenimiento.

Para este tema la empresa siempre solicita tres cotizaciones de proveedores diferentes y que sean personal local, luego de que el gerente escoja quien será el contratista se inicia la obra, durante la práctica se remodelaron dos campamentos, un puente, una casa principal y dos corrales.

En cuanto a la labor administrativa, esta consistía en: buscar proveedores, hacer pedidos de los materiales necesarios, dar indicaciones claras del trabajo que se va a

hacer, supervisar la obra en curso, inspeccionar la obra finalizada y recibir el trabajo, para luego diligenciar la respectiva cuenta de cobro con toda la información del contratista y por medio de pagos electrónicos la oficina de Medellín se encarga de los pagos de nómina y proveedores.

### **Inventarios**

En las haciendas se lleva un control de inventarios de todos los insumos y herramientas que se utilizan en el día a día para trabajar, este se hace de manera virtual en tablas de Excel, cuando estas muestran que los productos están escasos se realiza una verificación física de ese producto y de otros que también estén bajos en inventario, de manera que se haga un pedido con variedad de insumos para que se justifique el valor del flete.

### **Rendimientos laborales**

Este aspecto se evalúa de manera tradicional, se debe de salir temprano en la mañana a caballo de la mayoría, dirigirse a los diferentes lugares de la finca donde se están realizando las diferentes labores, una vez allá ver que tanto se han avanzado los trabajos, evaluar como quedaron los trabajos ya terminados e identificar los próximos trabajos por hacer.



**Calidad de ganado y carne.**

La calidad del ganado al momento de la compra se evalúa de una manera empírica, comúnmente se conoce como “escoger el ganado a ojo” y en el momento de la venta se puede verificar que ese conocimiento empírico se justifica en rendimiento de los animales, buenas ganancias y utilidad al momento de la venta. Con el análisis del software ganadero podemos identificar que los animales que cumplen los requisitos fenotípicos en el momento de la compra, en el momento de venta estos novillos son los que mejores ganancias de peso han tenido, son los que salen en un periodo de tiempo más corto que el ganado que el ganado más ordinario y por consecuente la utilidad es mayor y más rápida lo que da mucha liquides, esa es la importancia de comprar ganado de calidad.

La información de la calidad de la carne siempre es enviada por el comprador del ganado en vista que ellos exigen calidad y nacionalmente están en el segundo puesto en calidad de carne de Colombia (compitiendo con carne importada) y sin tener en cuenta la carne importada es la carne de mejor calidad del país, por eso El Herrero Claramar tiene como objetivo fundamental el hacer bien todas las labores para suministrar carne de la mejor calidad.

## Resultados

A partir del análisis de la información que suministraron las haciendas Marta Magdalena y Corinto se pudo apreciar el impacto positivo que sobre un área aproximada de 1500 hectáreas tuvieron las labores conjuntas de los operarios de corte y el tractor. Con la elaboración de un terraplén en el borde del río San Jorge 400 hectáreas que en el 2019 se inundaban en la época de invierno para el 2020 se mantuvieron secas, aumentando la capacidad de carga en la zona de los bajos hasta para 350 novillos, las diferentes rotaciones han cumplido de manera exitosa su propósito, que es el de rotar el ganado para que este haga un consumo eficiente del pasto y tengan mejores ganancias de peso. La calidad del ganado se mejoró desde el proceso de la compra, lo cual se vio reflejado en la calidad de la carne, favoreciendo esto la renovación de los contratos en los años siguientes por parte de los clientes.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En el desarrollo de la práctica empresarial se pudo observar el buen equipo de trabajo que se conformó entre el director ganadero, la auxiliar administrativa y los administradores de las fincas, se observó mejoría en la información que llega a la oficina de Medellín, se mejoró la línea de comunicación directa con el gerente general, ya que estábamos en constante conversación con él. Los ganados mejoraron su calidad y los rendimientos de este se aumentaron en comparación con el año 2019.

No se recibieron quejas o recomendaciones por parte del cliente al cual se le despacha el ganado gordo, por el contrario, los comentarios fueron haciendo alusión a la buena calidad cárnica proveniente de la organización El Herrero Claramar.

Como recomendación se debe de mejorar la comunicación con los administradores de las fincas y con el personal administrativo de la oficina, puesto que son comunes los malos entendidos, se debe de capacitar muy bien a los practicantes nuevos, debido a que el puesto de practicante en la empresa conlleva mucha responsabilidad y en un principio es muy difícil mantener un buen ritmo de trabajo.

Las labores de establecimiento de potreros deben de ser mejor planificadas, ya que en el segundo semestre del 2020 no se pudo sembrar una rotación por falta de coordinación con los trabajadores.

En general El Herrero Claramar S.A.S se caracteriza por implementar buenas practicas ganaderas y administrativamente han mejorado mucho, es de suma importancia velar por la mejora constante de los diferentes procesos.

## Referencias

Stephanie Gómez Cardoso, 2016 [origen de la ganadería extensiva en Colombia]

Dan S. Hale, Kyla Goodson, Ali Lopez, and Jeff W. Savell, 2010 [meat.tamu.edu]