



INFORMATIVO AGROPECUARIO
BIOLECHE - INIA QUILAMAPU



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE AGRICULTURA
INIA QUILAMAPU

Alejandra Engler

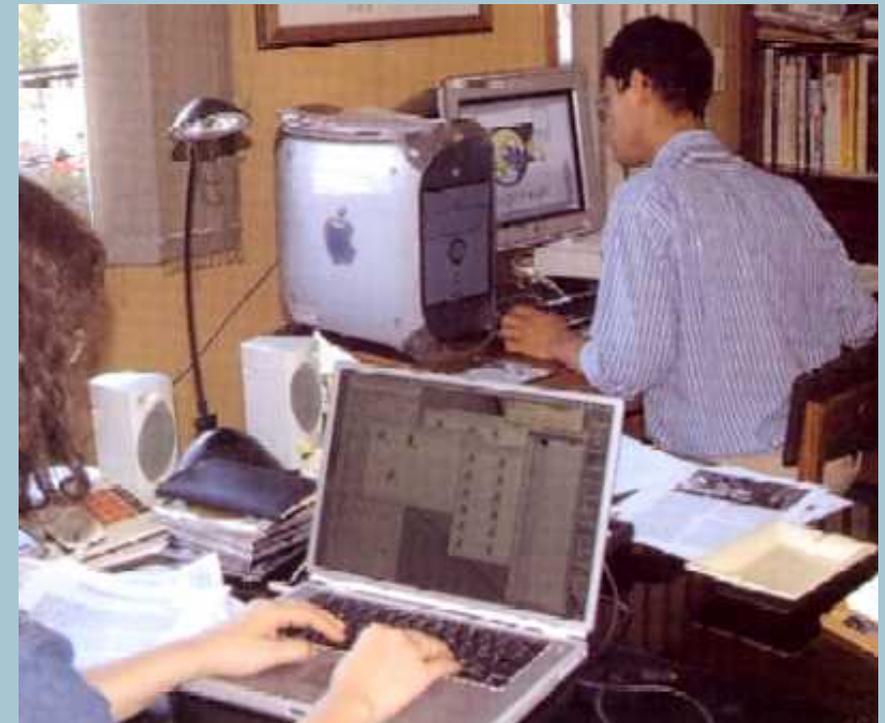
Ingeniero Comercial, Ph.D.,
Ernesto Jahn
Ingeniero Agrónomo, Ph.D.,
Investigadores INIA Quilamapu

Boris Solar,
Ingeniero Agrónomo
Centro de Gestión Los Angeles

Gestión de corto plazo de una lechería: ¿qué aspectos debemos considerar?

La baja rentabilidad del sector y los estrechos márgenes de utilidad han obligado a productores agrícolas a ser más eficientes en el sistema productivo y a buscar herramientas para lograr eficiencia. Producto de esta necesidad, en 1998 nacieron en el país los Centros de Gestión que tienen como misión básica la recolección y análisis de información de costos del predio de sus socios. En este artículo usaremos información recolectada por el Centro de Gestión Los Angeles, el más antiguo en la Región, para dar algunos ejemplos de cómo usar la información de costos en el mejoramiento de la gestión del negocio lechero.

En forma resumida podemos decir que hacer gestión es tomar decisiones y hacer una buena gestión es tomar decisiones que aumenten la eficiencia económica y la rentabilidad del negocio. El ámbito de decisiones en un negocio es amplio. Algunas tienen impacto en la estructura del negocio, como capital invertido, tamaño, sistema de producción, y otras solamente en el manejo. Las decisiones que afectan la estructura del negocio se llaman decisiones de largo plazo, en tanto que aquellas que no debieran afectar a la empresa en el tiempo, se denominan decisiones de corto plazo. La Figura 1 muestra un esquema de las principales decisiones en una lechería, divididas en corto y largo plazo.



El concepto de "gestión" y la necesidad de mejorar "la gestión" del sector agrícola han sido temas de interés desde

hace ya varios años.

DECISIONES EN LECHERÍA

DECISIONES DE LARGO PLAZO

Quedarse en el negocio o cerrar la lechería

Producir con sistema intensivo o extensivo

Calidad genética animal

Tamaño de la lechería

Inversiones ligadas a las decisiones anteriores:

- Sala ordeña
- Patio alimentación
- Carro forrajero
- Otros

DECISIONES DE CORTO PLAZO

Siembra de praderas y cultivos suplementarios

Raciones y balance nutricional

Manejo sanitario

Manejo reproductivo

Control de costos y manejo del personal

Figura 1. Decisiones de largo y corto plazo en una empresa lechera.

De acuerdo a la figura, las decisiones de largo plazo condicionan las de corto plazo. El tipo de sistema productivo, material genético,

tamaño de la lechería y las inversiones, restringen las decisiones de corto plazo. Decisiones de siembra, raciones y balance nutricional, manejo sanitario y reproductivo deben realizarse en base al sistema productivo, material genético y tamaño definido. Hacer gestión de corto plazo sin un manejo eficiente del sistema productivo que ya se definió.

Una buena gestión en el corto plazo consiste en tomar decisiones de manejo que permitan optimizar el margen de utilidad de una escala y de un sistema productivo específico para llegar a ser un productor eficiente.

Los aspectos que deben considerarse en la gestión de corto plazo son los de manejo de praderas y cultivos suplementarios, manejo de balance forrajero y manejo sanitario en las distintas etapas de vida del animal, manejo reproductivo y control de costos indirectos. Una gestión eficiente va a reflejarse en parámetros productivos y en los costos de producción del negocio lechero. En general, los parámetros productivos son conocidos y utilizados por los productores. Por ejemplo, el control lechero entrega al productor una síntesis de información para evaluar eficiencia productiva y reproductiva. Sin embargo, el registro y utilización de costos de producción es un área de información más compleja y árida para muchos productores. El Centro de Gestión de Los Angeles ha hecho un aporte importante al sector, entregando una metodología y servicio de registro de costos a los productores suscritos al Centro. La información de costos es clave para complementar la información productiva y tener una radiografía completa de la eficiencia en la gestión de la lechería.

Una vez que la empresa tiene un registro de los parámetros productivos y de los costos de su producción, estos datos deben transformarse en información útil para la toma de decisiones. La comparación de los registros con un parámetro es la forma de transformar datos en información. Por ejemplo, el registro en el control lechero de los litros producidos por vaca cada día no es información útil sino hasta que se compara con el potencial de producción de la raza del animal, o cuando se compara con su rendimiento en el mes anterior. El parámetro de comparación puede tener distintas fuentes. En particular se pueden identificar los siguientes parámetros de comparación:

- **Valor de la variable en años anteriores:** se analiza la tendencia de la empresa a través del tiempo.
- **Valor potencial:** en general es estimado por especialistas y busca el óptimo teórico.
- **Valor promedio de la variable dentro de un grupo homogéneo:** se compara la posición del negocio dentro del promedio del área.

Cualquiera de estas fuentes para parámetros de comparación es válida y más aún, complementaria para hacer un análisis de gestión de la lechería. Se recomienda que al menos se realice un análisis de la tendencia de la misma empresa a través del tiempo y una comparación con un estándar externo. Es importante, también, que se realice un análisis de parámetros productivos además de los costos de producción de la empresa para tener una visión completa de la eficiencia del negocio. Como referencia, a continuación se presenta el promedio de los costos de producción de un grupo reducido de productores suscritos al Centro de Gestión de Los Angeles. Los sistemas de producción al interior del grupo fueron divididos entre sistema de producción extensivo e intensivo. El Cuadro 1 resume ambas características para determinar la clasificación en el grupo. El Cuadro 2 presenta los promedios de costos de producción actualizados, a precios de noviembre de 2002 de acuerdo al Índice de Precios al por Mayor (IPM) para el sector agropecuario y pesquero.

Cuadro 1. Características de los sistemas intensivos y extensivos.

FACTOR	SISTEMA EXTENSIVO	SISTEMA INTENSIVO
Alimentación	Praderas de pastoreo y poco concentrado.	Alfalfa, maíz y altos niveles de concentrado.
Infraestructura	Sin patio de alimentación ni carro forrajero.	Con patio de alimentación y ración con o sin carro forrajero.
Productividad	Producción menor a 5.000 litros/ vaca / año.	Producción entre 7.500 y 11.000 litros/ vaca / año.
Tamaño	Menor cantidad de vacas masa.	Mayor cantidad de vacas masa.

La comparación de los costos con los promedios presentados en el Cuadro 2 permite dar alguna indicación de la posición relativa de una lechería, e indicar las áreas en que se puede mejorar. Si bien es cierto, llevar un registro completo como el presentado aquí requiere tiempo y trabajo por parte del administrador, éste puede generar información relevante para tomar mejores decisiones de corto plazo.

Cuadro 2. Promedio de costos de producción de sistemas intensivos y extensivos para el período 1998 a 2001 en pesos de noviembre de 2002 (reajustado usando Índice de Precios al por mayor IPM para el sector agropecuario y pesquero).

ÍTEM	Costos de producción por litro	
	Sistema Extensivo	Sistema Intensivo
	en \$ / litro	en \$ / litro
Alimentación	46.6	73.5
Praderas permanentes	19.5	8.9
Cultivos Suplementarios	14.7	22.2
Alimentación comprada	12.4	42.4
Mano de obra	19.1	12.3
Medicamentos, Servicios Veterinarios e Inseminación	7.2	9.5
Detergente, Servicios y Otros	2.8	6.5
Reparaciones	0.8	1.9
Maquinaria	3.7	8.2
Costos Indirectos	39.9	19.9

TOTAL	120.1	131.8
-------	-------	-------

Fuente: Seminario "Sector Lechero: Visión Actual y Perspectivas.", 2002.

El Cuadro 2 destaca que los costos de producción están concentrados básicamente en tres ítemes: alimentación, mano de obra y costos indirectos. En el sistema extensivo estos tres ítemes representan un 88 % del total y en el intensivo un 80 %. La alta incidencia de estas partidas en el resultado total significa que para mejorar la gestión del negocio se debe ser especialmente eficiente en el manejo de praderas y cultivos suplementarios, balance nutricional y uso de la mano de obra, y cuidadoso con los costos indirectos. En la medida que se pueda reducir estos costos, sin mayor incidencia en los niveles productivos, va a ser posible acercarse a un óptimo de rentabilidad.

Es importante señalar que ser eficiente no es sinónimo de tener costos bajos. Por ejemplo, un gasto alto en alimentación no significa ser necesariamente ineficiente. Animales de alto rendimiento requieren una dieta cara, pero este mayor costo en alimentación se traduce en mayor producción de leche al año que compensaría el alto costo. El parámetro de costo por sí solo no es suficiente para analizar la eficiencia en gestión del productor.



Por otra parte, de los mismos resultados se desprende que en partidas que no representan un gran gasto dentro del total, no conviene hacer economías que puedan tener una incidencia importante en la productividad. Por ejemplo, el gasto en medicamentos y servicios veterinarios representa entre un 4% y 5%. Realizar un mayor gasto en este ítem, que efectivamente mejore el manejo sanitario de la lechería, podría repercutir en un cambio importante en la producción que incrementaría los ingresos sin afectar notoriamente los costos totales.

La gama de decisiones en un predio lechero es compleja debido al impacto que cada etapa del proceso de producción de leche tiene sobre la rentabilidad final. Por lo tanto, apoyarse en información objetiva es imprescindible para ser un productor eficiente. Asimismo, llevar un registro de parámetros productivos básicos y costos de producción es fundamental si se quiere mantener un negocio rentable en el tiempo.