



Mejoramiento de la Gestión en Lechería

Uso de información para la
toma de decisiones

Ing. Rodrigo Barahona Espinel

¿Ing. Rodrigo Barahona E. ?



- Ecuatoriano
- Ganadero y consultor agropecuario
- Casado
- Tres hijos
- Propietario empresa de asesoría y consultoría agropecuaria.
- Copropietario de una explotación de leche a 3500 msnm. |





Concepto de “GESTIÓN”

- La gestión en la empresa ganadera deberá ser entendida como la capacidad que tiene el gerente – propietario y sus asesores y trabajadores de analizar, es decir, **evaluar diferentes alternativas, medir riesgos y posibilidades de éxito**, para finalmente tomar las decisiones que proyecten hacia delante a la empresa en todos sus aspectos: productivos, económicos, sociales, de calidad y sin ocasionar deterioro medio ambiental.

Introducción

Nuevos escenarios, inmersa la actividad agropecuaria en América latina y el mundo



Necesario introducir conceptos y modelos económicos y empresariales a los sistemas de producción.



Eficiencia productiva y Económica. (Capital, Flujo de fondo e inversiones)



Capacitación en conceptos y estrategias económicas y administrativas

ELEMENTOS

- Herramientas de manejos diferentes
- Nuevas técnicas y metodologías de análisis técnico económicas.
- Acceder a nuevos canales de información, mercados, precios, tendencias.
- Conocer profundamente la estructura técnica, financiera y económica de la explotación.

Datos Referencial

	%	# de Empresarios
Total de Productores de leche (+250 litros) encuestados.	100 %	200
Productores de Leche (+ de 300 litros) que llevan contabilidad	53 %	106
Productores de Leche que utilizan esa contabilidad como herramienta administrativa.	16.98%	18
Ganaderos que utilizan como herramienta y realizan Presupuesto	38.88%	7
Productores de Leche que realizan presupuesto y que realizan análisis comparativos.	57.14%	4

Obtención de indicadores importantes y decisivos

- A. Toma de decisiones
- B. Control y administración del establecimiento
- C. Planificación



ADMINISTRACIÓN ANTERIOR

- Se maneja información local y demanda de productos
- La producción se enfoca a satisfacer las condiciones del productor
- El productor comercializa sus productos directamente con los comerciantes
- La producción se realiza de manera extensiva con poca o ninguna asesoría técnica y los costos de producción son muy altos
- Pocos productores manejan registros técnicos y económicos

ADMINISTRACIÓN ACTUAL

- Es indispensable el manejo de la información local, regional, nacional e internacional, en lo referente a demanda de productos, precios y la oferta de la competencia
- La producción se enfoca a satisfacer las demandas de los consumidores en el ámbito nacional e internacional
- Los productores se asocian y comercializan por medio de las cooperativas, la bolsa agropecuaria, directamente con los industriales y los compradores internacionales
- La producción tiende a la intensificación con asesoría técnica, tienden a disminuir los costos de producción
- Los productores deben llevar registros técnicos y económicos



Combinar los factores más importantes como Tierra, mano de obra y capital, en una forma que maximicen las ganancias y se minimicen los costos.

Determinación de Objetivos

OBJETIVO GENERAL

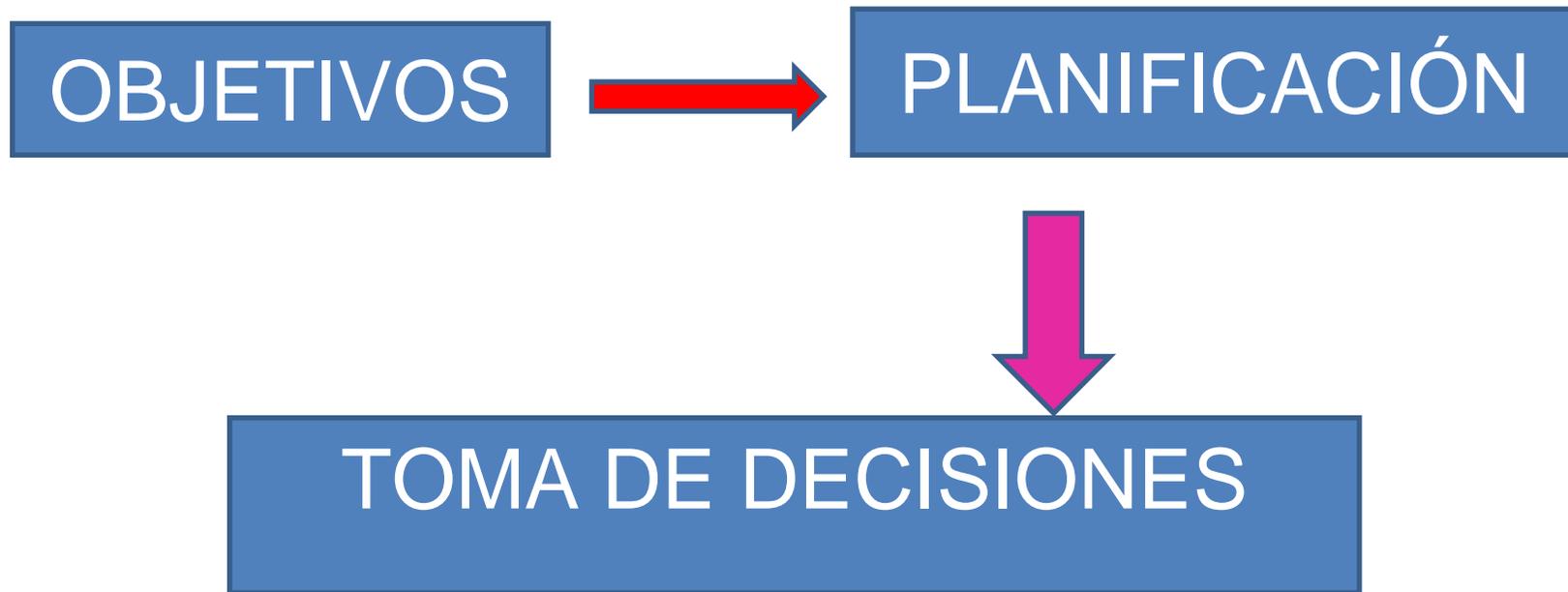


Maximizar el ingreso económico



Estrategias

- Alimentación adecuada para cada grupo de animales (Alimento producido + alimento comprado) .
- Programa de Mejoramiento genético, según variables de interés económico (> producción, > % de proteína, + sólidos totales en la leche, etc.
- Programa reproductivo, asegurar mayor eficiencia reproductiva(Ej: IEP 12 a 13 meses, Edad al 1er parto de 24 a 25 meses).
- Sistema de registros productivos y económicos adecuados.
- Control continuo de todas las fases del proceso productivo
- Sistema de ordeño, que maximice el tiempo de ordeño, la mano de obra y la calidad de la leche.
- Programa sanitario (Prevenir enfermedades)



El proceso de toma de decisiones es uno de los más difíciles y delicados en la gestión empresarial, pues este determina los resultados y los logros obtenidos.

CONTROL

RECOLECCIÓN DE DATOS



SISTEMA DE INFORMACIÓN



OBTENCIÓN DE PARÁMETROS



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



ANÁLISIS DE SITUACIÓN



REFORMULAR EL PROCESO

Una lechería rentable requiere un manejo eficiente

- *Cuando hablamos de producir más leche para incrementar nuestros ingresos, tenemos que tener en cuenta cuáles son los objetivos de una empresa productora. Éstos los podríamos definir como "Producir la mayor cantidad de leche por unidad de superficie" y "Realizar una producción de leche sostenida en el tiempo"*

DECISIONES EN LECHERÍA



FODA

	Preparar el suplemento	Suprimir el suplemento	Residuos de caña
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> -Más Rentable -Materia prima disponible -Control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Ahorro total -Menos mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> -Mas Barato -Ingenios cercanos
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Aporte de capital -Manejo de maquinas -Conocimiento en Nutrición -Requiere montaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja la Producción -Manejo de condición corporal 	<ul style="list-style-type: none"> -Transporte del material -Manejo de transportistas
OPORTUNIDADES	Vender a otras explotaciones	Inversión del dinero de suplementación en más animales	Suministrar el suplemento a un número mayor de vacas
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> -Alza de insumos y equipos -Alta dependencia de los técnicos 		

Alimentación de Vacas en Producción

➡ Clasificar al rebaño en grupos según:

- Nivel de Producción.
- No de partos.
- Condición Corporal y Días de Lactancia.

➡ Ventajas de la agrupación:

- Disminuye el tiempo de ordeño
- Racionamiento de acuerdo al nivel de producción.
- Mejor control del consumo, disminuyendo los costos de suplementación.

PRESUPUESTOS PARCIALES

COSTO DEL CAMBIO	BENEFICIO DEL CAMBIO
Suplementar con residuos de caña	Eliminar la suplementación con concentrado
Ganancias dejadas de percibir	Ingresos Adicionales
4.1 litros x 60 vacas x 365 x US\$ 0.38 =	\$ 0.00 dólares
Costos Nuevos	Costos ahorrados
Costo Residuo de caña 10 Kg. / an. x 60 an. X 365 x \$ 0.035 = \$ 7.665 dólares	Compra de concentrado 3 kg./an./día x 60 an. X 365 x \$ 0.45 = \$ 29.565 dólares.
Transporte 2 viajes / mes x 12 x \$ 30 = \$ 720	Mano de Obra 1 Trab. X 1 hr. / día x 365 x \$ 10 (jornal) = \$ 456.25 dólares.
Mano de Obra 2 Trab. X 4 hr. Día x 365 x \$ 10 (jornal) =	
TOTAL \$ 46.155 DÓLARES	TOTAL \$ 30.021.25 DÓLARES
Incremento en la Ganancia Neta	US \$ - 16.133.75

ANÁLISIS

	OPERATIVO	CAPITAL Balance, relación	INVERSIÓN
HERRAMIENTAS	MB/Ha, MN/Ha, I / Ha, Costos/Ha, Rel. I/P, Flujo de Caja, Análisis Marginal, Presupuestos, etc.	Activos/Pasivos, Liquidez, Prueba Ácida,	TIR, Tasas de descuento
APLICACIÓN	Alta demanda en situación a campo. Maximiza los ingresos netos Controla, depende en alto grado del empresario	Alta demanda en grandes producciones Especialización e intensificación No nos dice mucho del Baja	Alta demanda para proyectos de inversión Son de mayor complejidad Son aplicables a gran escala
FRECUENCIA	Según el sistema de producción pueden llegar a ser semanal, mensual o trimestral	Preparación de los créditos y observar la evolución en el mediano plazo	Baja Inicio de nuevos proyectos

¿Qué significa Rentabilidad
para Usted?



Definiciones Comunes de Rentabilidad

- Estar en capacidad de:
 - Pagar mis cuentas
 - Pagar mis préstamos
 - Mantener a mi familia
 - Expandir mi negocio
 - Guardar dinero en el banco
 - Guardar dinero para la jubilación
- Las fincas que logran esto pueden ser rentables, y También pueden no ser rentables

Rentabilidad

- **En mi concepto, como analista, la rentabilidad significa estar en capacidad de:**
 - Pagar por todos los costos en efectivo y los costos no en efectivo habituales de producción
 - Compensar al propietario y a su familia por cualquier trabajo no pagado
 - Generar un mínimo rendimiento requerido del capital
 - Competir financieramente con otras fincas (localmente y globalmente) y otros tipos de negocios

Gasto en efectivo y no en efectivo

- Importante
 - Puede ser que se emplee demasiado tiempo haciendo énfasis en el costo de producción por “Litro de leche” como la clave para la rentabilidad
 - Las fincas con mayor rentabilidad, no necesariamente son las fincas con costos de producción más bajos
 - El bajo costo de producción es importante, pero es igualmente importante:
 - Obtener un precio más alto para la leche
 - Producir más leche por vaca, Ha, empleado, etc.
 - Tener un hato adecuado y suficientemente grande
 - Tener una inversión más baja por vaca que la de sus competidores también es extremadamente importante

Compensar a las Familias por el Trabajo no Pagado

- El trabajo no pagado a menudo es ignorado
- La finca debe ser suficientemente eficiente como para generar un “salario justo” para usted
 - Usted pudo haber invertido su dinero en otro lugar sin realizar ningún trabajo .
 - Cómo valorar: ¿cuánto tendría que pagar a alguien para que le reemplace?
 - Para una típica finca lechera de Ecuador estimo que el valor del trabajo no pagado es de aproximadamente \$24,000 dólares año.
- Especialmente importante cuando se compara fincas diferentes

Un Mínimo Rendimiento Requerido sobre el Capital

- Un Ganadero puede poner dinero en
 - Banco
 - Otro negocio
 - Mercado de valores... y esperar un rendimiento adecuado sobre esa inversión
- Un Ganadero necesita obtener un rendimiento sobre su inversión en la finca que, en comparación con lo anterior, sea apropiado
 - Riesgo regulado
 - Para una finca lechera en Ecuador, la tasa de rendimiento requerida sobre el capital debería ser de aproximadamente el 18 por ciento.

Compitiendo Financieramente

- Una antigua expresión económica:
 - “Aquellos que Persisten – obtienen.”
- Una finca rentable que es menos rentable que otras fincas, con el tiempo se vuelve menos y menos competitiva
 - Fincas que obtienen altas ganancias pueden:
 - Permitirse adoptar las tecnologías más avanzadas
 - Comprar tierras con mayor facilidad a medida que salen a la venta
 - Contratar la mejor mano de obra posible

Indicadores de Utilidades de la Finca



Indicadores de Utilidades de la Finca

- Ingreso Positivo Neto de la Finca proveniente de las Operaciones (NFIO)
 - Calculado sobre su declaración de ingresos
 - No incluye ventas de activos no circulantes
 - ¿Puede la finca pagar sus gastos en efectivo y no en efectivo con las ventas de los productos de su finca?
- Ingreso Positivo Neto de la Finca(NFI)
 - Calculado sobre su declaración de ingresos
 - $NFIO + o - \text{Ganancias del Capital sobre las Ventas de Activos No Circulantes}$
 - ¿Puede la finca pagar sus gastos en efectivo y no en efectivo con los productos de la finca y las ventas de activos no circulantes?

INDICES ECONOMICOS Y BIOECONOMICOS DE LA FINCA



QUE SON?

- Son índices medida y de relación entre la parte económica y al parte técnica de la finca.
- Permite diagnosticar con facilidad si vamos por buen camino y donde están los problemas de eficiencia económica y técnica de una finca.

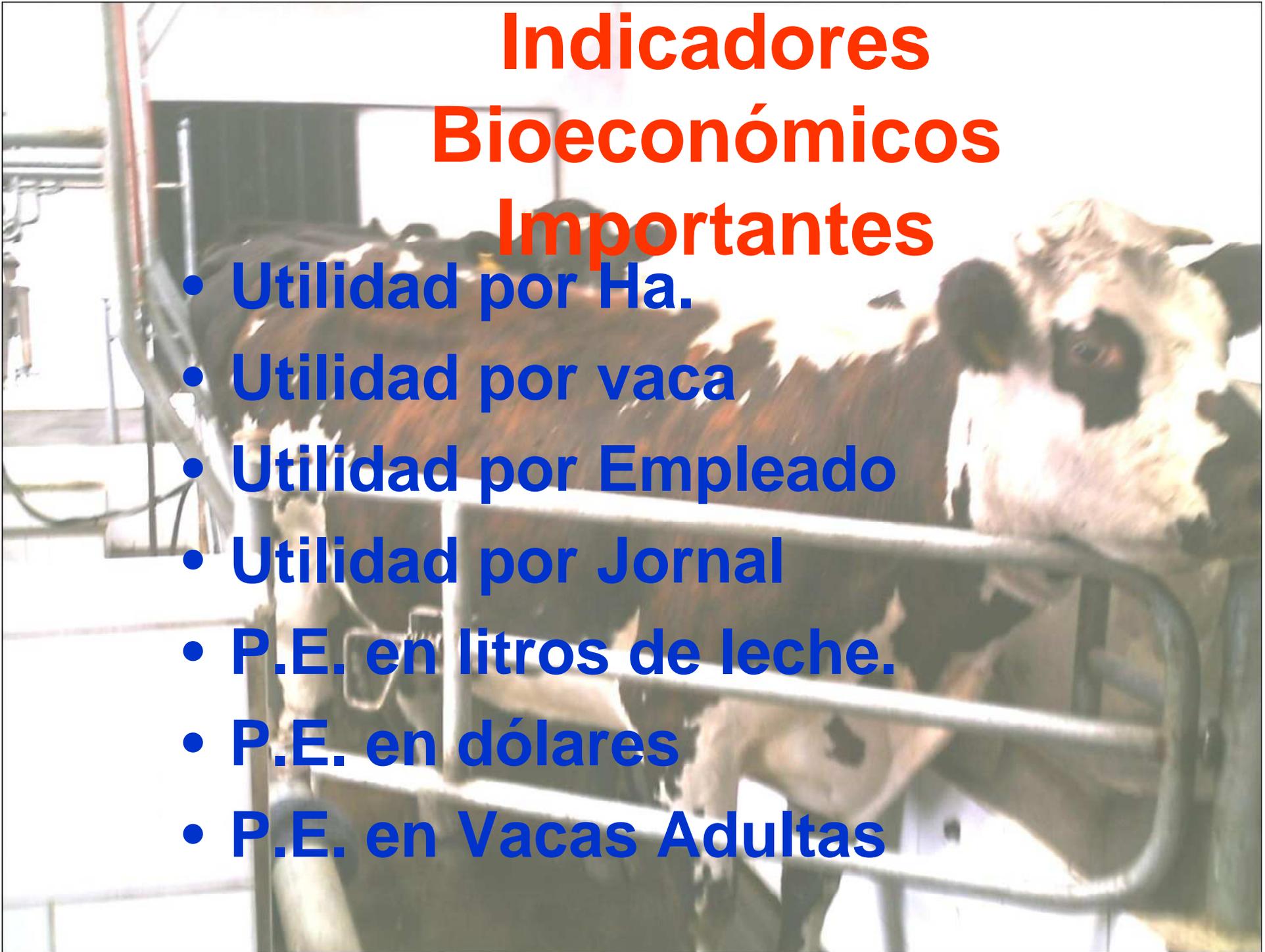
Indicadores Bioeconómicos Importantes

- Litros Por Ha.
- Litros por vaca .
- Litros por empleado
- Litros por jornal
- Ingresos por Ha.
- Ingresos por vaca.
- Ingresos por empleado
- Ingresos por jornal



Indicadores Bioeconómicos Importantes

- Utilidad por Ha.
- Utilidad por vaca
- Utilidad por Empleado
- Utilidad por Jornal
- P.E. en litros de leche.
- P.E. en dólares
- P.E. en Vacas Adultas

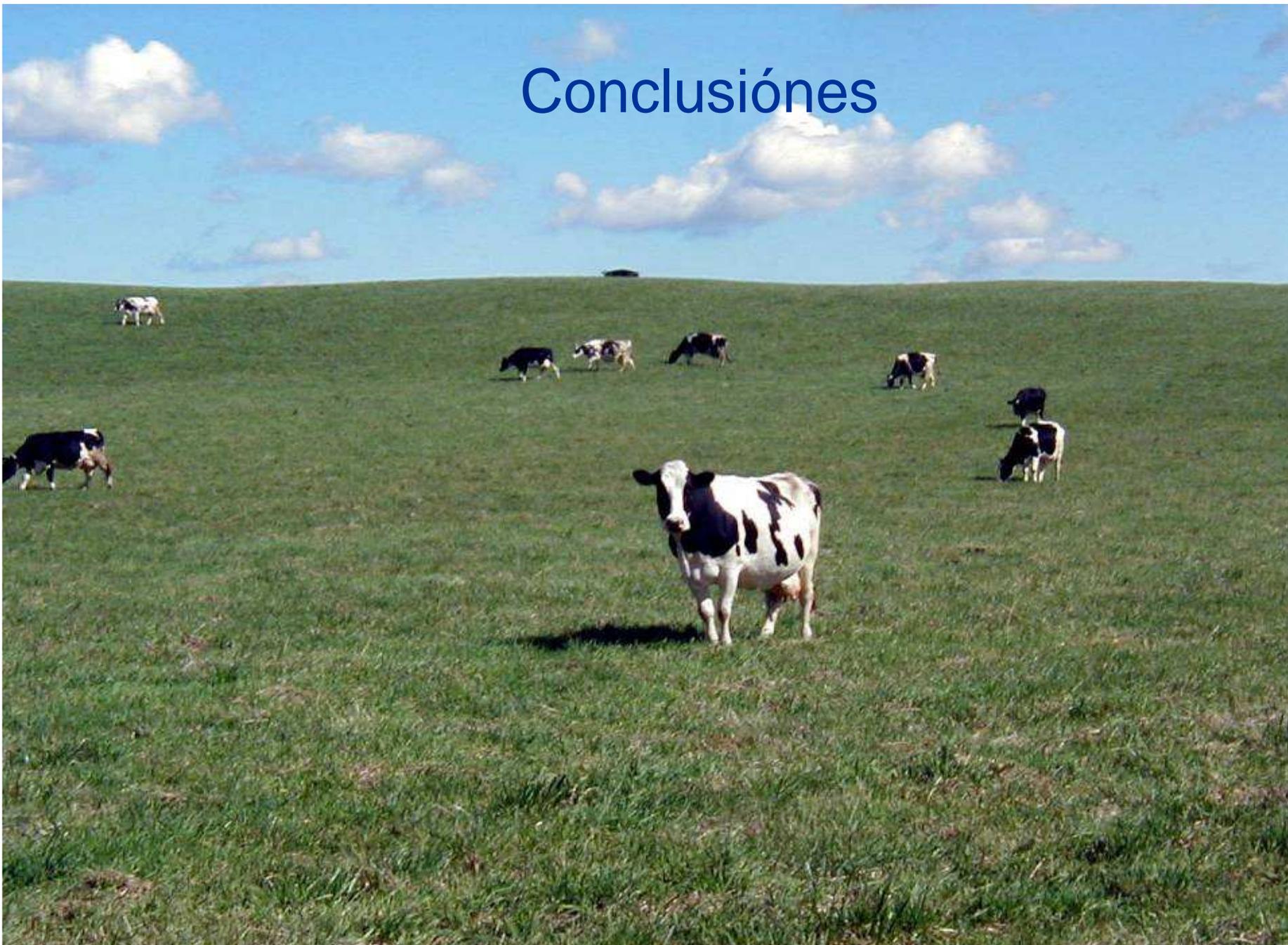


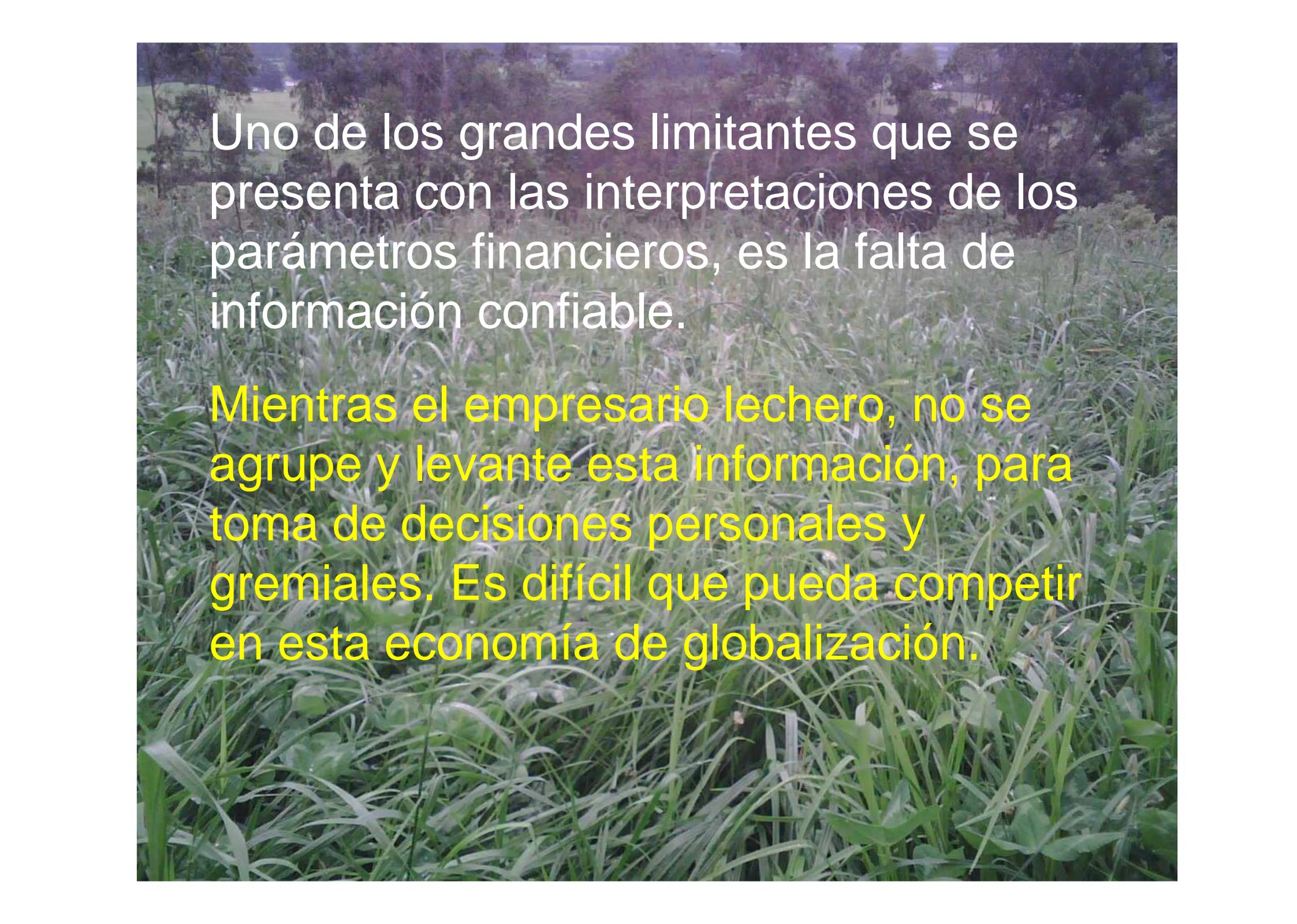
Indicadores de Económicos Financieros

- Rentabilidad = $\text{IKP} / \text{Patrimonio}$
- I. Familiar = $\text{IKP} + \text{Salario No Remunerado}$
- Rentabilidad sobre el Activo total = $\text{IKP} + \text{Intereses} / \text{Activo Total}$
- Costo de la deuda = $\text{Intereses} / \text{Pasivo exigible}$.
- Leverage = $\text{Pasivo exigible} / \text{Patrimonio}$
Ingresos por vaca.
- Beneficio de Operación = IKP / PB



Conclusiones



A photograph of a lush green field of tall grass, likely a pasture, with a line of trees in the background under a slightly overcast sky. The text is overlaid on the image.

Uno de los grandes limitantes que se presenta con las interpretaciones de los parámetros financieros, es la falta de información confiable.

Mientras el empresario lechero, no se agrupe y levante esta información, para toma de decisiones personales y gremiales. Es difícil que pueda competir en esta economía de globalización.



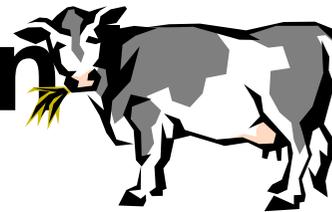
Generar una fuente de datos de la empresa es de gran utilidad a la hora de realizar una planificación .

A photograph of a dairy farm. In the foreground, there are several white and black spotted cows standing in a field. To the left, there are several large white hay bales. In the background, a person is standing near a red wooden fence. The sky is overcast and grey.

La piedra fundamental para realizar en forma correcta la ADMINISTRACIÓN de una empresa lechera, es contar con un sistema de registros ordenado y confiable, para análisis y planificación.

Si el empresario lechero, no realiza análisis comparativos verticales u horizontales . Nunca va a poder saber la situación real de su negocio.

- Por esto, si queremos que la lechería sea rentable, es hora de que comencemos a hacer las cosas como corresponde y principalmente sepamos que **la culpa no la tienen**



Muchas gracias
Ing. Rodrigo Barahona
email: farmsupport1 @ uio. satnet. net









