

Gestión integral de la finca lechera.

Ernesto Rojas León.

- CONSULTOR CEO & PARTNER SURAMERICA GRUPO VALOR
- ESPECIALISTA EN RENTABILIZACIÓN DE EMPRESAS MIEMBRO DE JUNTAS DIRECTIVAS.

En su experiencia laboral se destaca por:

- Cuenta con más de 15 años de experiencia profesional en posiciones Gerenciales y Directivas en países de Centro & Sur América atendiendo empresas de diferentes sectores económicos; fuerte capacidad analítica generando soluciones estratégicas innovadoras y muy buenos resultados financieros.
- Especialista en Liderazgo y desarrollo de equipos enfocados en resultados (Change Management).
- Experto en Gestión Estratégica, Gestión Comercial, Análisis Organizacional, Mejora del Performance, Excelencia Operativa, Control & Gestión.



3^o ANIVERSARIO
CÁMARA NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE
COSTA RICA
SIMPOSIO NACIONAL DE LECHERÍA TROPICAL
25 - 26 JUNIO 2025
TILAJARI ECO RESORT, SAN CARLOS

Gestion Integral Finca Lechera

Costa Rica Junio 2025



¿CUÁLES SON NUESTRAS
EXPECTATIVAS?



LA VERDAD ABSOLUTA ¿EXISTE?





¿Cuáles han sido nuestros logros en estos últimos años?

¿Cuáles son nuestras metas en
este 2025?



¿Cuál es nuestra Estrategia?





RETO

METODOLOGIA BALANCED SCORE

CARD BSC

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.



METODOLOGIA AMARRE

El primer paso hacia el éxito en un Plan Estratégico es la definición de metas

A

Alcanzable



Debe ser realista y poder cumplirse en el período de tiempo establecido. Con fechas límites.

M

Medible



Lo que no se mida no se puede mejorar. Percepción

A

Acordado



Debe ser acordado y comunicado a los equipos

R

Retador



Debe representar un reto (realista) para los colaboradores.

R

Rastreable



Poder ver en su historia y proyectar a futuro.

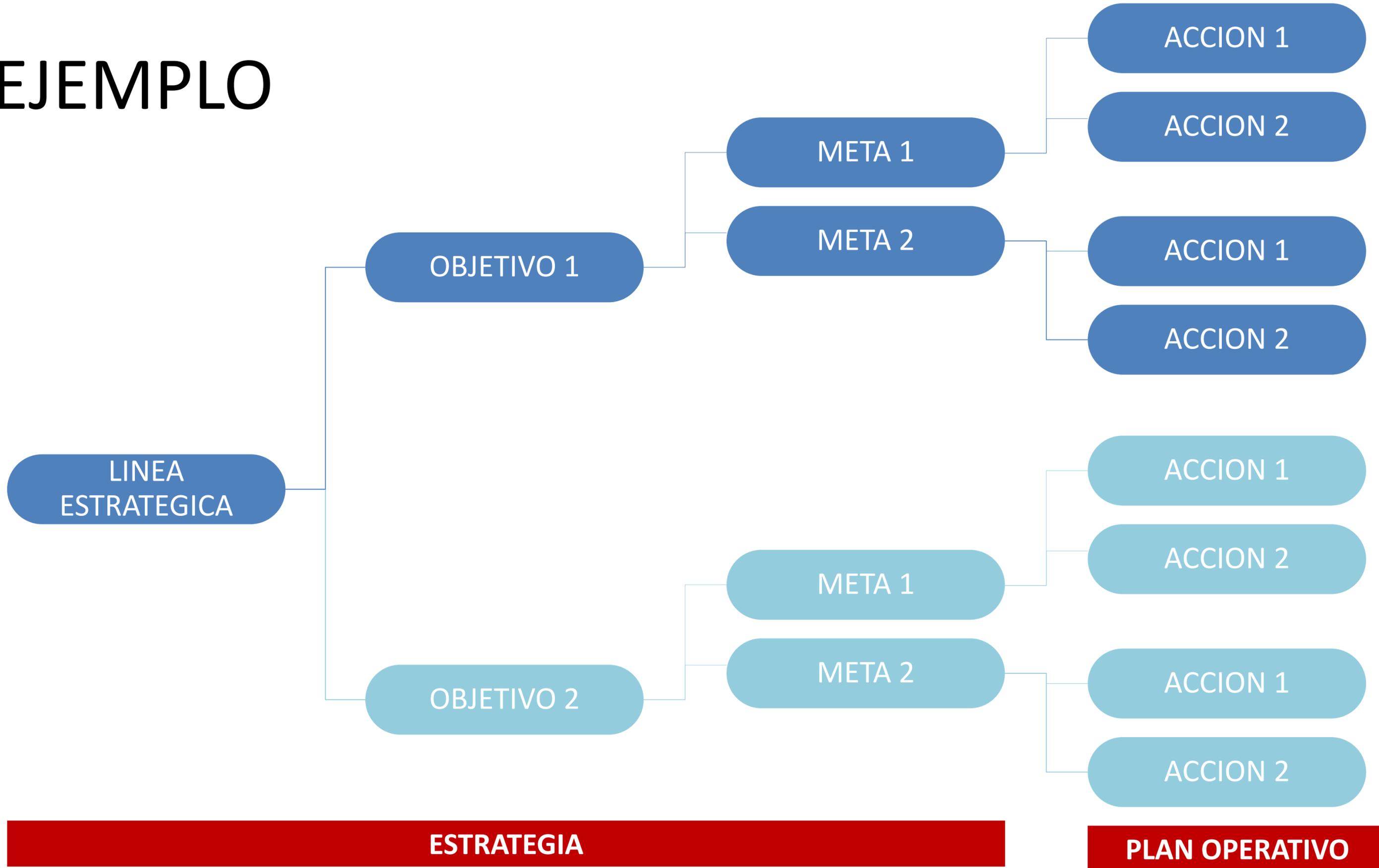
E

Específico



No debe prestarse a ambigüedades o dudas. SIMPLE

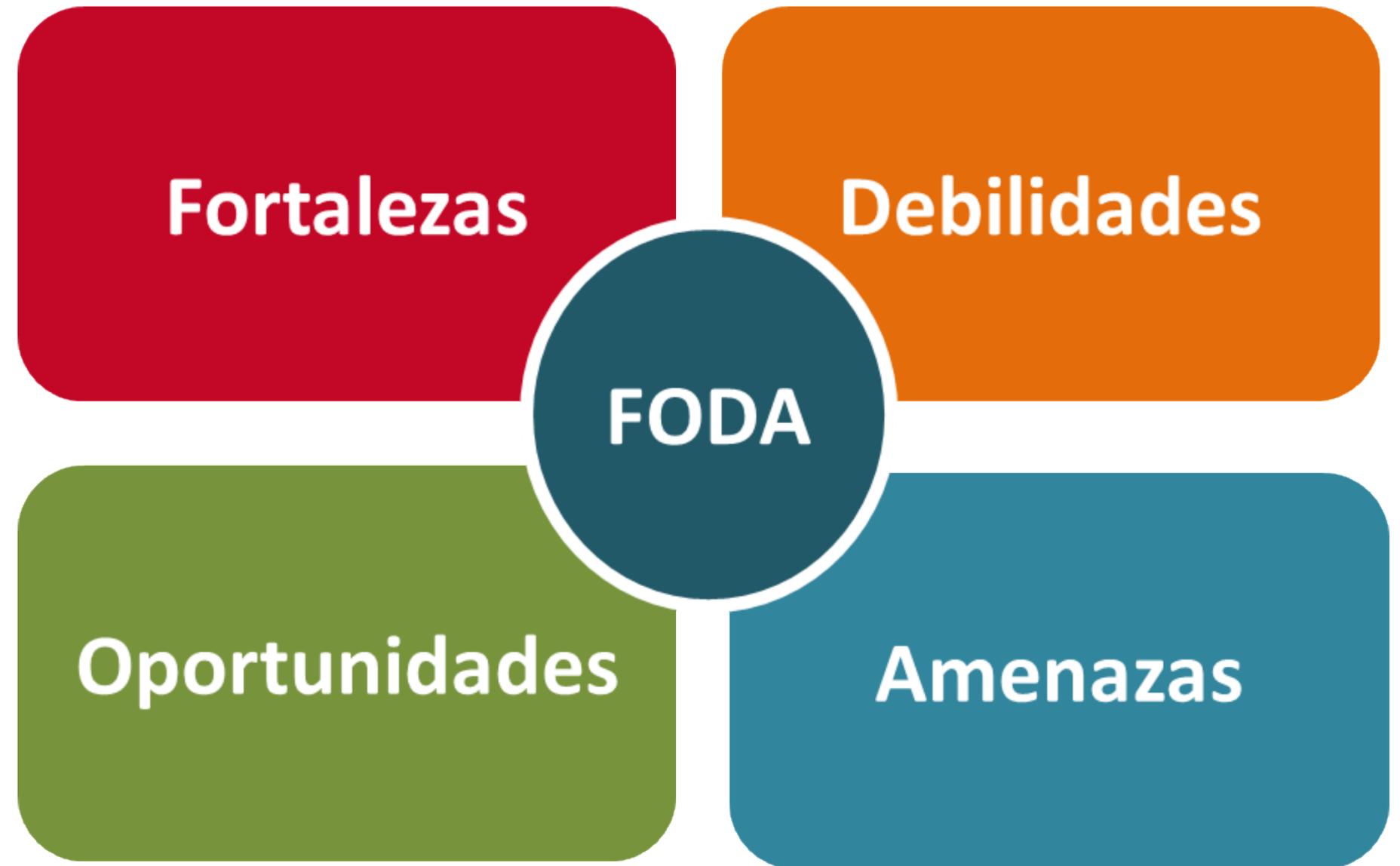
EJEMPLO

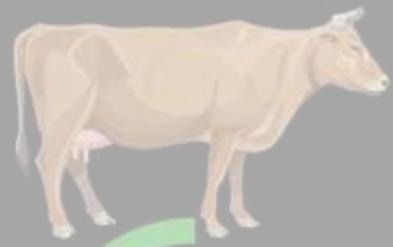


METODOLOGÍA FODA

El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar la posición estratégica de una empresa, organización o proyecto. Con este análisis, se pueden definir estrategias para maximizar los puntos fuertes, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

FO = INTERNO
DA = EXTERNO





MILK PRODUCTION PROCESS INFOGRAPHICS

1



2



PROCESOS

Conjunto ordenado de pasos a seguir para alcanzar un fin.

5



6





SUPERVISAR

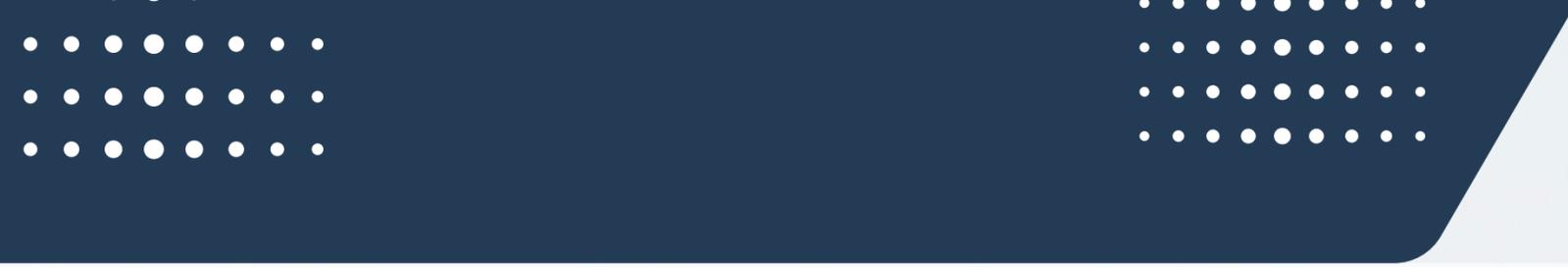
Es la manera de dirigir, brindar apoyo y de mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado por aquellas personas que están bajo su responsabilidad.

A woman with long dark hair is sitting on the floor, looking at a laptop. The background is a light gray color. In the upper right, the word 'CONTROL' is written in large, bold, gray letters. To the left of this text, there is a faint diagram of a control loop with an upward-pointing arrow and a feedback line. The word 'CONTROL' is also written in a smaller, blue font in the center of the image.

CONTROL

CONTROLAR

Es establecer estándares y metas claras, monitorear y evaluar el desempeño, analizar desviaciones, implementar medidas correctivas y fomentar la mejora continua.



KPI FINANCIEROS

Indicador	Unidad / Fórmula	Meta Sugerida
Costo por litro producido	¢ / litro	< ¢180
Ingreso por litro	¢ / litro vendido	> ¢220
Margen neto por litro	Ingreso – Costo	> ¢40
ROI – Retorno sobre inversión	(Utilidad / Inversión) x 100	> 12%
Liquidez corriente	Activos corrientes / pasivos	> 1.2



KPI OPERATIVOS

Indicador	Unidad / Fórmula	Meta Sugerida
Litros por vaca/día	Litros / vaca	> 16 L/día
% de vacas en ordeño	Vacas ordeño / total vacas	> 75%
Intervalo entre partos	Días promedio	< 400 días
Calidad de la leche	CCS, grasa, proteína	Norma nacional
Consumo concentrado por litro	Kg / litro producido	< 0.3 kg/L

KPI CLIENTES



Indicador	Unidad / Fórmula	Meta Sugerida
% de entregas sin reclamos	% mensual	> 95%
Cumplimiento volumen pactado	% de entrega vs plan	> 98%
Participación en eventos	# por año	≥ 2
Satisfacción de clientes	Escala 1–5	> 4.0

KPI RRHH / TALENTO HUMANO

Indicador	Unidad / Fórmula	Meta Sugerida
Rotación del personal	% anual	< 15%
Horas de capacitación	Horas / persona / año	> 20 h
Satisfacción del personal	Encuesta interna (1-5)	> 4.0
Propuestas de mejora recibidas	# por mes	≥ 2
Tasa de ausentismo	% días ausentes	< 5%

RECONSTITUTED MILK MARKET

REPORTAR / RETROALIMENTAR

Es presentar resultados en un periodo comparado contra una meta / objetivo. A partir de su resultado que plan de mejora se debe realizar.

Comunicar de manera efectiva a todo el equipo y stakeholders

MARKET STATISTICS

Market value (2022)	Market value (2032)
\$214.35 BN	\$476.72 BN

SEGMENT STATISTICS

Skimmed milk segment Market value 2022	\$111.11 BN
Lactose free milk segment Market share 2022	40%
Sachets segment CAGR 2023-2032	8.9%

REGIONAL STATISTICS

Asia Pacific Market value (2022)	\$99.70 BN
----------------------------------	-------------------

¿QUE NOS PUEDE
EXTINGUIR?





Análisis y entendimiento de la Estrategia

Estrategia /

FINANCIERA / OPERATIVA / CLIENTES / RRHH

VISION

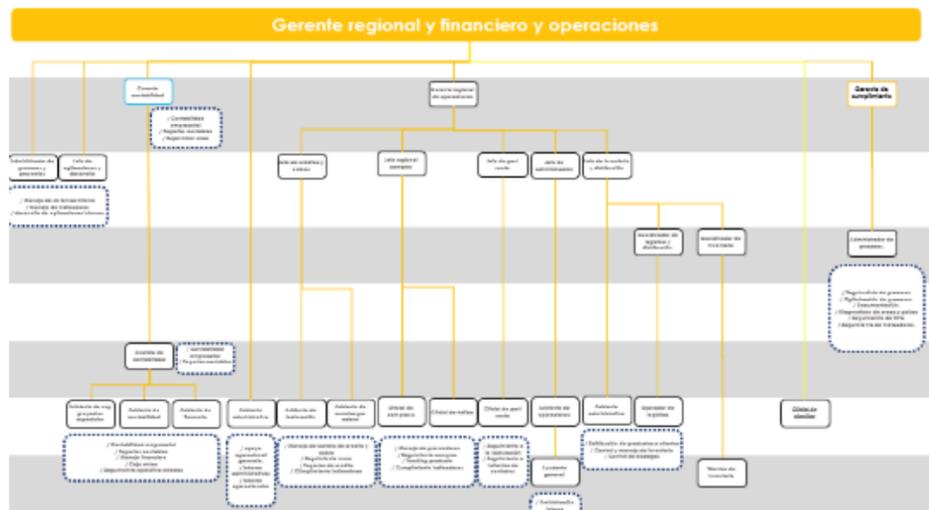
ALINEACIÓN
POA / PLAN DE ACCION
RESPONSABLES
CONTROL DE LA GESTION
RESULTADOS



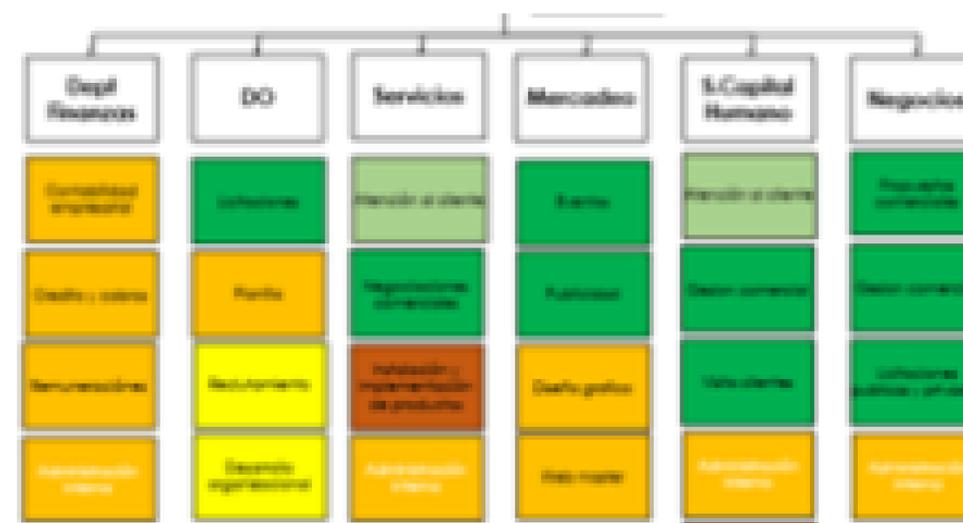


Estudios de Estructuras Perfiles, roles y cargas de trabajo

Especialista Consulting / ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN / SPAM DE CONTROL / CAPACIDAD INSTALADA / ESTUDIO FUNCIONAL



- Head Count
- Direct Reports



Análisis Funcional

- Duplicidad de Funciones
- Enfoque funcional



AUMENTA

Capacidad Instalada

Distribución de cargas de trabajo



Supervision activa VS pasiva

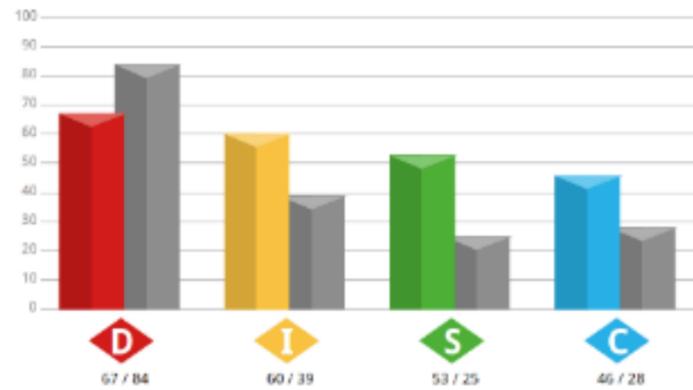


Supervisión Activa Supervisión Pasiva Administrativo Operativo Traslado Tiempo Disponible

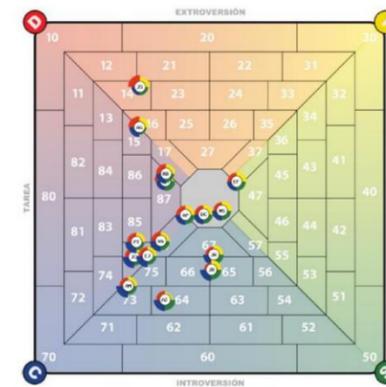


Estudios de Skills y Habilidades

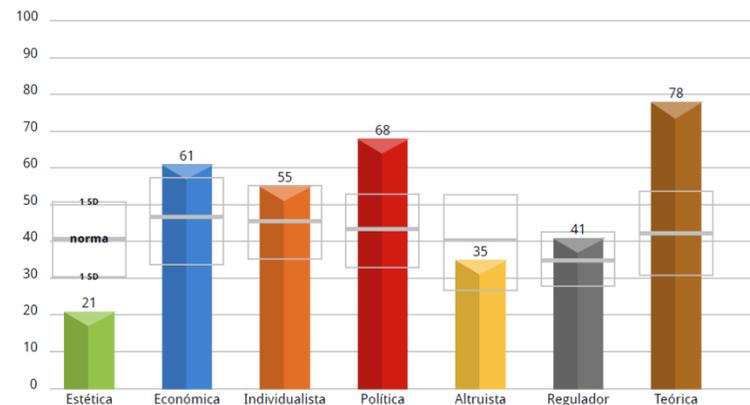
Especialista Conecta / ESTUDIO COMPORTAMENTAL INDIVIDUAL – GRUPAL / FORTALEZAS / DISPOSICIÓN AL CAMBIO / MOTIVADORES Y COMPETENCIAS



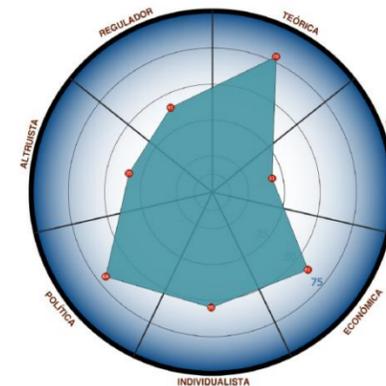
ESTILO NATURAL Y ADAPTADO



INDIVIDUAL GRUPAL



VALORES MOTIVADORES Y COMPENTENCIAS



ORGANIZATION HEALTH CHECK UP

FORTALECE

el perfil de tu equipo

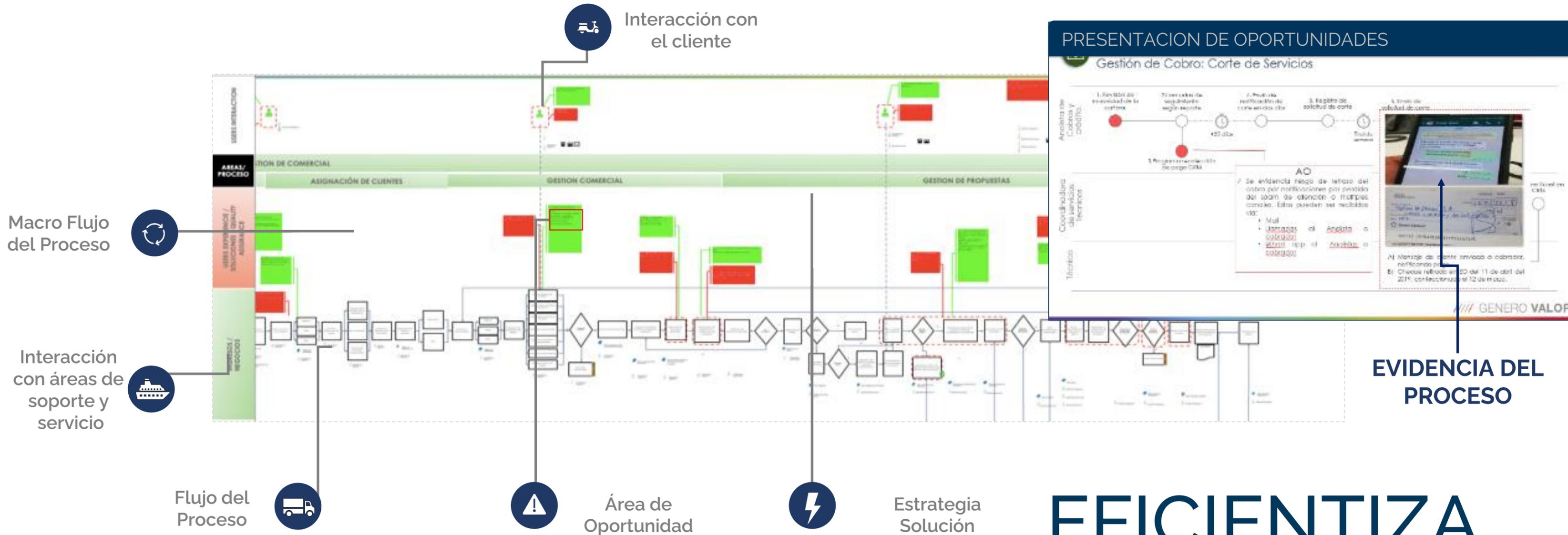
Una cultura fuerte es clave. La organización debe potenciar las fortalezas preparar a sus equipos para innovar y enfrentar los retos actuales.



Estudios de Procesos

Especialista Consulting

OPORTUNIDADES EN PROCESOS CORE Y SOPORTE, LEVANTAMIENTO DOCUMENTAL, OPERATIVIDAD REAL DEL PROCESO.



EFICIENTIZA

La operación de tu empresa

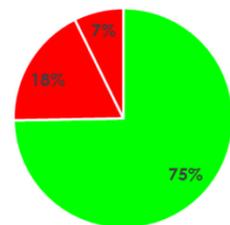
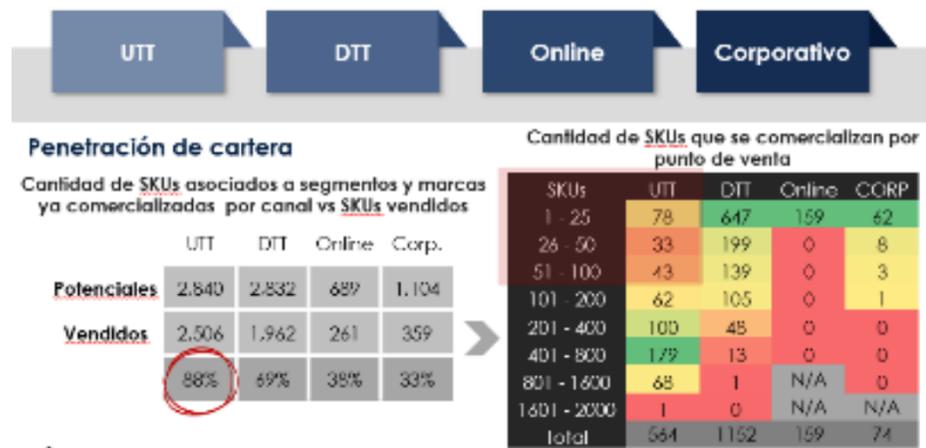
End 2 End del proceso, soporte documental del proceso / oportunidades de mejora.



Estudios Estadísticos

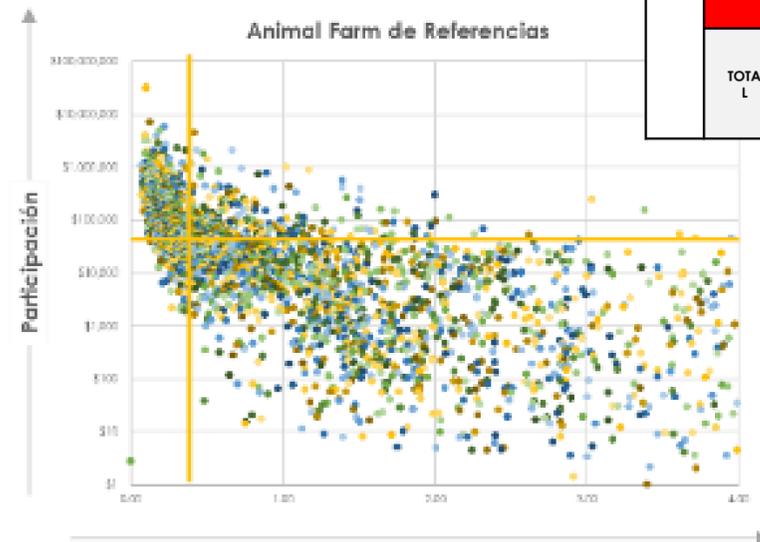
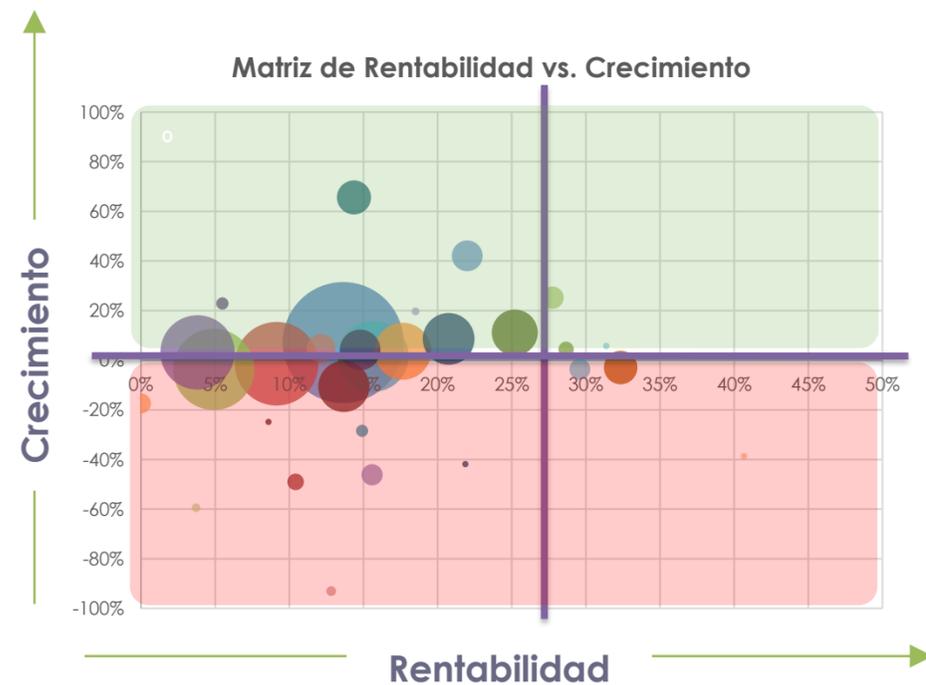
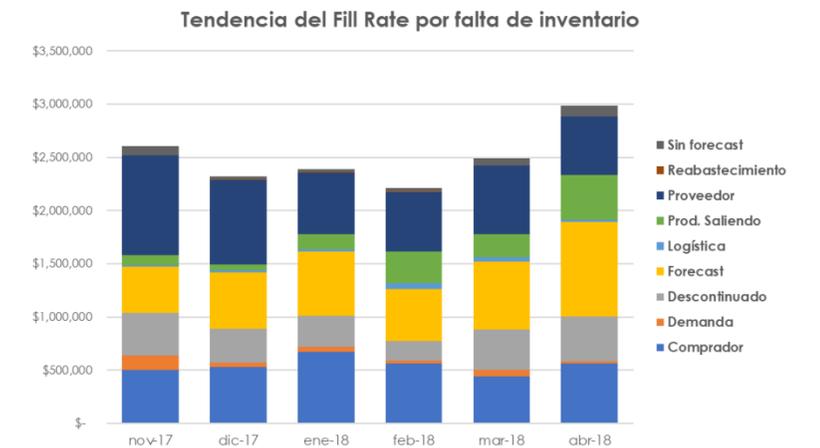
Especialista Capital, Conecta, Technology

ESTUDIOS DE ESTADISTICA CLAVE DEL NEGOCIO POR AREA- CUANTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.



MATRIZ DE RENTABILIDAD CONSUMO

		CONSUMO			
		A	B	C	TOTAL
>30%	# SKU's	54	34	452	540
	MONTO	\$1.837.098	\$574.576	\$418.476	\$2.830.151
	% MONTO	9.6%	3.0%	2.2%	14.8%
	SOBRE STOCK	234.111	265.344	262.794	762.249
	%	1.2%	1.4%	1.4%	4.0%
	SOBRE STOCK	23	31	34	88
20% - 30%	# SKU's	23	31	34	88
	MONTO	495.764	136.217	17.219	649.200
	% MONTO	2.6%	0.7%	0.1%	3.4%
	SOBRE STOCK	177.930	54.560	5.648	238.139
	%	0.9%	0.3%	0.0%	1.2%
	SOBRE STOCK	298	452	2939	3689
<20%	# SKU's	298	452	2939	3689
	MONTO	9.373.795	3.896.187	2.425.784	15.695.766
	% MONTO	48.9%	20.3%	12.7%	81.9%
	SOBRE STOCK	2.953.655	2.245.715	1.877.109	7.076.479
	%	15.4%	11.7%	9.8%	36.9%
	SOBRE STOCK	375	517	3425	4317
TOTAL	# SKU's	375	517	3425	4317
	MONTO	11.706.657	4.606.980	2.861.480	19.175.117
	% MONTO	61.1%	24.0%	14.9%	100.0%
	SOBRE STOCK	3.365.697	2.565.619	2.145.551	8.076.867
	%	17.6%	13.4%	11.2%	42.1%
	SOBRE STOCK				



AMPLIFICA
el valor de tu data

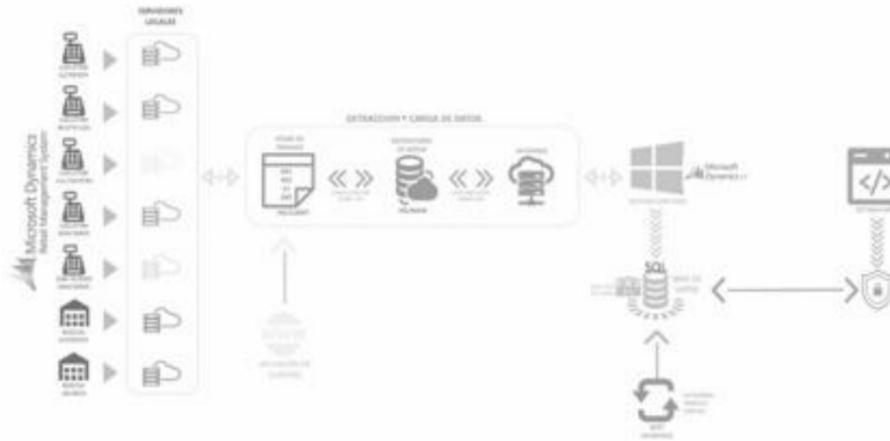


Análisis de la infraestructura tecnológica & el aprovechamiento de la información

Especialista Technology,

ESTUDIO FUNCIONAL DE LAS DIFERENTES INTERACCIONES, MANUALIDADES Y DUPLICIDADES DEL SISTEMA

- Listado de módulos del sistema.
- Alojamiento de Bases de Datos.
- Interacciones entre usuarios.
- Conexiones de servidor.



Estudio Técnico

Levantamos el mapa del sistema con el objetivo de determinar la capacidad funcional e interacciones.



Tiempos de ejecución



Repetición de pasos y campos en el proceso

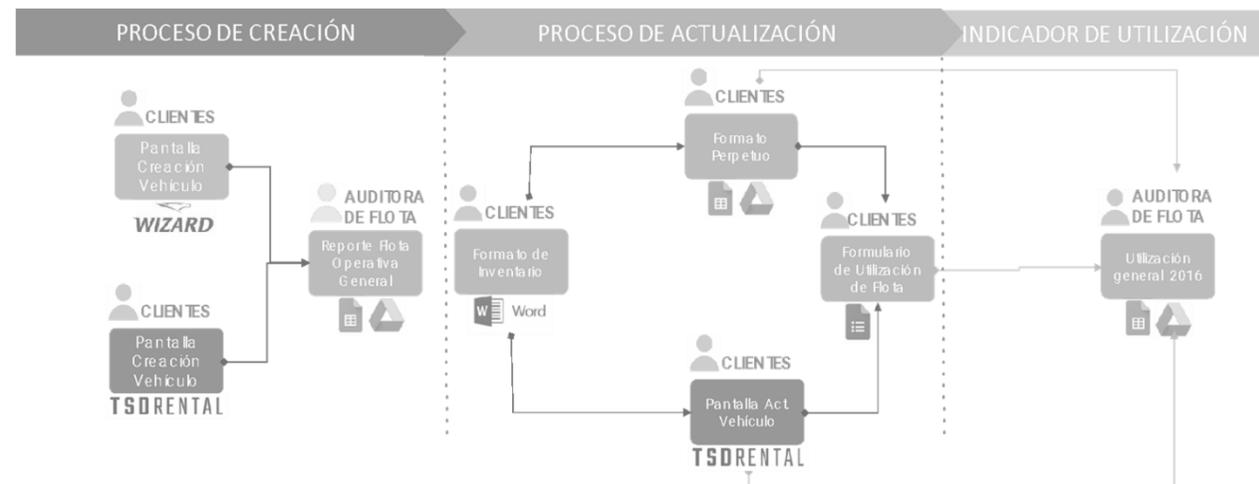


Manualidades y sistemas paralelos



Duplicidades y bypass del sistema

Estudiamos los **PROCESOS** que se ejecutan usando los diferentes módulos del sistema y la información que se genera.



Incrementa la inteligencia del sistema



Análisis Financiero

Especialista Capital, Consulting / ESTUDIO FINANCIERO DEL IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES EN EL ESTADO DE RESULTADOS.



- MCI'S
- RGU's
- ARPU
- INGRESOS.
- MARGEN

SEGMENTACION CLIENTES- PRODUCTO

ANALISIS FINANCIERO

TIEMPOS DE RESPUESTA / QUEJAS

COBERTURA DE PRODUCTOS

CUMPLIMIENTO DE METAS COMERCIALES / VENTAS DOBLES Y TRIPLES - CLIENTES NUEVOS

% CONVERSION Y EFECITIVIDAD X CANAL

RENTABILIDAD DE LA GESTION UPGRADES- INGRESOS/ RGU

% CLIENTES NULOS- DESCONECTADOS.

PENETRACION DE CARTERA

POTENCIALES

Cumplimiento de SLA's



Resultados por Año a Noviembre:

	2016	2017	2018
VENTAS:	\$ 146,531	\$ 151,113	\$ 147,342
COSTO DE VTAS:	\$ 114,014 (77.8%)	\$ 114,216 (75.6%)	\$ 114,843 (77.9%)
GASTO VTAS Y DIST:	\$ 16,386 (11.2%)	\$ 17,870 (11.8%)	\$ 19,012 (12.9%)
GASTOS GRLS Y ADMVOS:	\$ 7,690 (5.2%)	\$ 7,063 (4.7%)	\$ 7,926 (5.4%)
EBITDA	\$ 8,441 (5.8%)	\$ 11,964 (7.9%)	\$ 5,561 (3.8%)
UTILIDAD NETA	\$ 3,561 (2.4%)	\$ 7,338 (4.9%)	\$ 675 (0.5%)

Resumen Ejecutivo

- El sector enfrenta presiones climáticas, de costos y competencia.
- Existen oportunidades en innovación, sostenibilidad y mercados.
- Se requiere inversión, asociatividad y visión empresarial.

Contexto Sector Lacteo 2023-2024

- 5000+ fincas activas, 1.3M litros diarios promedio.
 - Regiones líderes: Zona Norte, Los Santos, Guanacaste.
 - TLC activa competencia internacional. Importaciones +18% desde 2022.
- 

Principales Oportunidades

- Productos funcionales: probióticos, enriquecidos.
 - Nuevos mercados: exportación quesos, leche en polvo.
 - Tecnología e IA: monitoreo animal, genética.
 - Certificaciones verdes y asociatividad.
- 

Problematicas Recientes 2021-2024

- Clima extremo: sequías, lluvias.
 - Costos altos: energía, insumos, mano de obra.
 - Competencia desleal y sustitutos.
 - Infraestructura y regulación débil.
- 

Problematicas Recientes 2021-2024

Principales problemas de eficiencia en producción y entrega

En la producción primaria

- Bajo rendimiento por vaca (8–10 litros/día vs potencial de 15–20).
 - Deficiente alimentación: pasturas pobres y poco uso de suplementos.
 - Manejo reproductivo ineficiente: largos períodos secos.
 - Problemas de sanidad: mastitis, brucelosis, parásitos.
 - Falta de registros productivos y económicos.
 - Infraestructura inadecuada: ordeño sin higiene, sin tanque frío.
- 

Problematicas Recientes 2021-2024

Principales problemas de eficiencia en producción y entrega

En cadena de frío y entrega

- Pérdidas por falta de enfriamiento inmediato.
 - Costos logísticos altos por bajo volumen.
 - Acceso limitado a mercados directos (dependencia de intermediarios).
- 

Analisis y Brechas

- Tecnología: baja adopción.
- Organización: falta de planificación financiera.
- Infraestructura: refrigeración y caminos.
- Comercialización: débil marca y diferenciación.

Soluciones Claves

- Gestión climática: riego, pastos, biodigestores.
- Tecnificación: IA, genética.
- Sostenibilidad: compostaje, eficiencia hídrica.
- Asociatividad: transporte, insumos, ventas.
- Financiamiento: créditos verdes, fondos rurales.

Soluciones Claves

¿Cómo aumentar los litros de leche?

- A nivel individual
 - Mejorar genética: inseminación o toros con buen linaje.
 - Nutrición balanceada: pastos mejorados y suplementos.
 - Buen manejo reproductivo: partos cada 13–14 meses.
 - Control sanitario riguroso.
 - Capacitación en buenas prácticas

A nivel colectivo

- Acceso a programas de genética y alimentación.
- Inseminación artificial a bajo costo.
- Servicios veterinarios compartidos.
- Capacitación grupal.

Plan de Accion por Horizonte

- Corto plazo: diagnóstico, riego, sombra.
 - Mediano plazo: sensores, asociación, programas.
 - Largo plazo: genética, automatización, exportación.
 - Apoyarse en programas del MAG, INDER, CNP o CNP-MIPYMES.
Explorar venta directa de derivados (quesos, natilla, yogurt).
Uso de tecnología básica: apps ganaderas, sensores de celo, balanzas.
- 

Principales costos a atacar (individual y colectivamente)

IN CARLOS

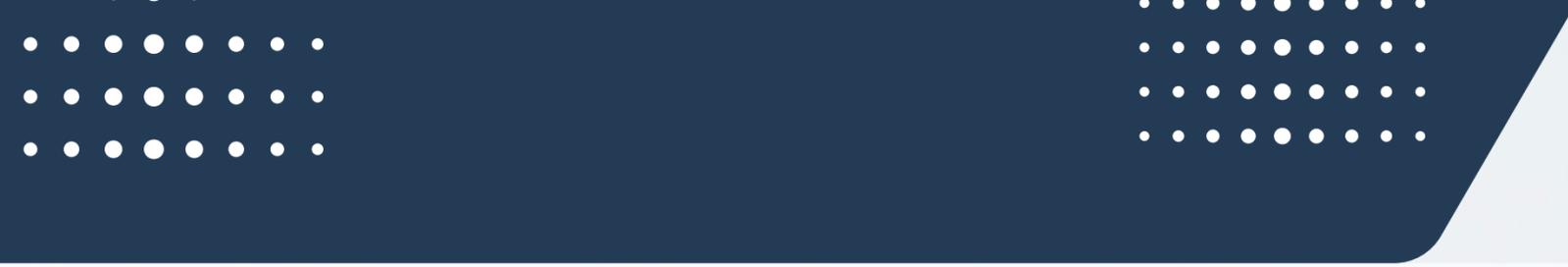
Área	Descripción	Estrategia Individual	Estrategia Colectiva
Alimentación (50–60%)	Pastos, concentrados, suplementos	Rotación de pastos, producir forrajes	Compra colectiva, bancos de forraje
Sanidad animal	Vacunas, medicamentos, control enfermedades	Calendario sanitario, prevención	Veterinario compartido, campañas regionales
Manejo reproductivo	Inseminación, detección de celo	Capacitación en reproducción	Programa comunitario de inseminación
Mano de obra	Tiempo de ordeño, alimentación	Automatización básica	Capacitación en productividad
Infraestructura y equipos	Tanques fríos, equipos de ordeño	Mejoras graduales	Centros de acopio o enfriamiento comunales
Costos logísticos	Transporte a planta	Coordinar rutas con vecinos	Flota compartida o convenios con cooperativas

Indicadores Clave (KPIs)

- Producción/vaca/día > 15 litros.
- Costo/litro < ¢ CRC.
- Trazabilidad > 90%.
- Valor agregado > 30%.
- Reducción huella hídrica y emisiones.

Conclusiones

- PLANEAR
- PROCESOS EXCELENCIA OPERATIVA
- SUPERVISAR ACTIVAMENTE
- CONTROLAR CON KPIS
- RETROALIMENTAR



Conclusiones

ACCIÓN





Encuesta conferencia Ernesto
Rojas León

3^o ANIVERSARIO  CÁMARA
NACIONAL DE
PRODUCTORES
DE LECHE
**SIMPOSIO NACIONAL DE
LECHERÍA TROPICAL**
25 - 26 JUNIO 2025
TILAJARI ECO RESORT, SAN CARLOS

¡Su opinión cuenta!

