

La alimentación es el principal componente de los costes con un 48 % del total: el 39 % para los comprados y el 9 % para los producidos en la explotación



LA GESTIÓN DE LAS EXPLOTACIONES DE LECHE EN LA NUEVA SITUACIÓN SIN CUOTAS

Exponemos los resultados económicos de un grupo de explotaciones de leche de Galicia, Asturias y Cantabria durante los años 2013, 2014 y 2015 y los factores clave para su mejora.

Francisco Sineiro García, Laura Seoane Novo, Victoriano Calcedo Ordóñez
Escuela Politécnica Superior de Lugo, Universidad de Santiago de Compostela
*Roberto Lorenzana Fernández e Ibán Vázquez González participaron en este trabajo en años anteriores

»» 1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2007 las explotaciones de leche se enfrentan a una nueva situación con precios de la leche más variables y una subida importante de los concentrados, de los fertilizantes y de la energía, que contrasta con la situación anterior: un precio de la leche relativamente estable y favorable con respecto a los concentrados.

Las causas de esta nueva situación fueron los cambios en la Política Agraria Común y una fuerte subida en los precios del petróleo, a los que se sumó el aumento en el consumo de alimentos por parte de los países en desarrollo. La leche pasó de tener un mercado regulado por medio de

las cuotas que controlaban la producción y unas medidas indirectas de apoyo a los precios a quedar desregulado y, por tanto, a merced del mercado internacional, que siempre fue muy inestable. Además, la subida en el precio del petróleo no afectó solo al precio de la energía sino también al de fertilizantes y concentrados, al utilizarse parte de sus materias primas para la fabricación de biocombustibles.

Desde el final de las cuotas, en abril del año pasado, estamos asistiendo a una crisis de bajos precios, al no cumplirse las dos previsiones que se utilizaron como la base de la justificación para su eliminación: que el aumento en la producción iba a ser moderado y que, además, sería exportado en su mayor parte al mercado internacional. En la realidad el aumento de la producción fue más elevado, sobre todo en los países del norte de Europa, y menos de una tercera parte fue exportada, lo que resultó en un deterioro de los precios en el mercado europeo.



El descenso en el precio del petróleo en los dos últimos años provocó una relativa caída en los precios de la energía, de los fertilizantes y de los concentrados, aunque a un ritmo más moderado que en el del petróleo.

Los últimos estudios sobre las perspectivas existentes para los próximos años apuntan a un precio medio de la leche de 0,34 euros/kilo en el periodo de 2017 a 2025, pero con una elevada variabilidad de hasta unos 6 céntimos sobre ese valor medio, así como a precios de los concentrados similares a los actuales pero también sujetos a la referida inestabilidad, que pueden dar lugar a periodos de precios más favorables seguidos por otros desfavorables bien por precios bajos de la leche o por precios elevados de los concentrados. Bajo estas condiciones de mayor variabilidad es recomendable prestar una mayor atención al seguimiento de los resultados económicos para estudiar sus alternativas de mejora y los posibles efectos de nuevas inversiones antes de que sean ejecutados.

Con este fin vamos a exponer nuestras reflexiones sobre la gestión de la explotación en la nueva situación sin cuotas, que están basadas en la experiencia acumulada en un grupo de gestión técnico-económica con el que llevamos trabajando los últimos diez años. Este proyecto es financiado por la Fundación Triptolemos, de la que son patronos Nestlé España y la Universidad de Santiago, y fue posible gracias a la colaboración de los ganaderos, todos ellos proveedores de Nestlé. Comenzaremos por presentar un resumen de los efectos provocados por los cambios en los precios sobre los resultados económicos de las explotaciones durante los últimos años, a continuación nos centraremos en un estudio más detallado de los resultados de los últimos tres años para un grupo constante de las mismas explotaciones y finalizaremos con unas conclusiones sobre los factores clave en la mejora de los resultados.

2. LOS EFECTOS DE LOS CAMBIOS EN LOS PRECIOS DURANTE LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS

Estos años estuvieron caracterizados por una elevada variabilidad en los precios de la leche y una fuerte subida en los de los concentrados, los fertilizantes y la energía, que crecieron muy por encima de los de la leche. De este modo, la relación de precios entre la leche y los concentrados, que antes era favorable a la primera, pudiendo adquirir cerca de 1,5 kilos de concentrado con el importe percibido por 1 litro de leche, se fue deteriorando por la fuerte subida en los precios del concentrado hasta quedar en valores próximos a 1,0 en los últimos años. >>>

AgroBank

**Asesoramiento
y servicio para
el sector agrario**



Como resultado de esta evolución el precio de la leche en 2015 es un 10 % superior al del año 2006, pero queda muy por debajo de los registrados en los concentrados, que se elevaron en un 31 %; en la energía, con una subida del 46 %, y en los fertilizantes, que llegaron hasta un 60 % (figura 1).

UTILIZAMOS LOS DATOS DE UN GRUPO DE GESTIÓN DE EXPLOTACIONES DE TAMAÑO MEDIO Y GRANDE SITUADAS EN GALICIA, ASTURIAS Y CANTABRIA CON EL QUE LLEVAMOS TRABAJANDO DESDE 2006

Figura 1. Evolución de los precios de la leche, de los piensos, de la energía y de los fertilizantes de 2006 a 2015 (precios año 2006=100)

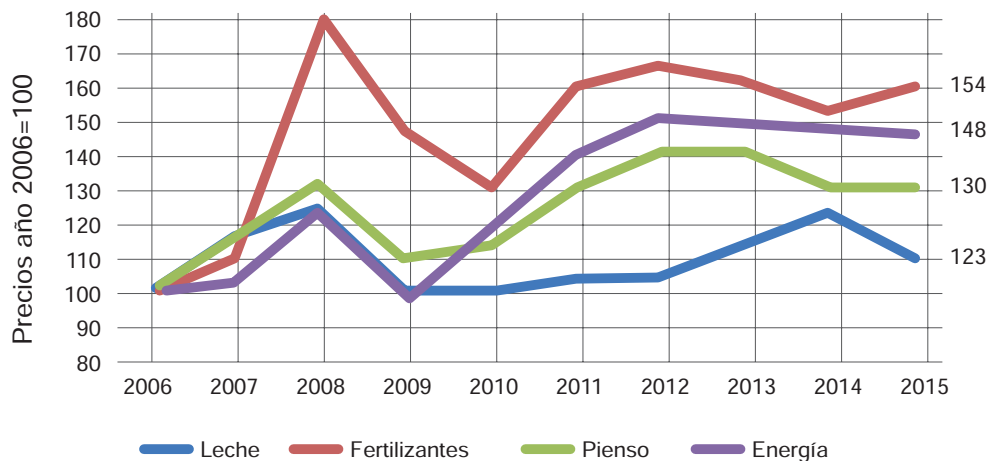
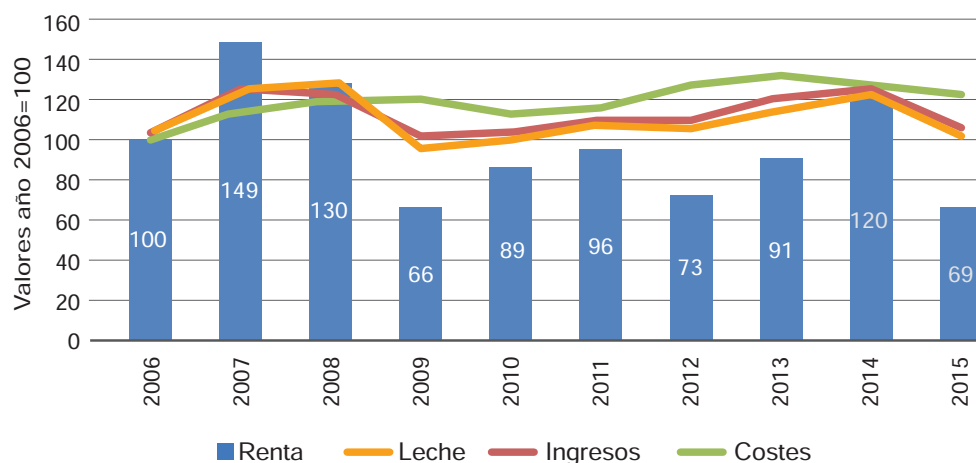


Figura 2. Variaciones en los ingresos, en los costes y en las rentas por mil litros en las explotaciones de la leche de la cornisa



Como resultado de esta elevada variabilidad en el precio de la leche y de su evolución desfavorable respecto al de sus principales insumos, la renta unitaria de las explotaciones, como diferencia de los ingresos menos los costes corrientes y las amortizaciones, quedó por debajo de la obtenida en 2006 en 6 de los 9 años transcurridos. Fue mayor en los años con precios elevados de la leche, en 2007, 2008 y 2014, con valores que estaban entre un 20 % y cerca del 50 % por encima de 2006, mientras que tuvo sus valores mínimos en 2009 y 2015, con un 31-34 % por debajo de 2006 debido a los bajos precios de la leche, así como en 2012, en este caso provocado también por un precio alto de los concentrados (figura 2).

Estos datos ponen de manifiesto la nueva situación a la que debieron enfrentarse las explotaciones durante los últimos años, con una elevada variabilidad en las rentas que no solo se puede repetir sino incluso ampliar como resultado del final de las cuotas al eliminarse la última medida que quedaba para la regulación del mercado.

LA RENTA TUVO UN VALOR MÁXIMO DE 128 € POR MIL LITROS EN 2014 GRACIAS A UN PRECIO DE LA LECHE DE 382 €, MIENTRAS QUE QUEDÓ EN SOLO 77 € EN 2015 CON LA LECHE A 320 € Y EL BENEFICIO EN 58 € EN 2014 Y 11 € EN 2015

3. LOS RESULTADOS DEL GRUPO DE EXPLOTACIONES DE LA CORNISA CANTÁBRICA DE 2013 A 2015

Para ilustrar la situación y los resultados económicos de las explotaciones de leche utilizamos los datos de un grupo de gestión de explotaciones de tamaño medio y grande ubicadas en Galicia, Asturias y Cantabria con el que llevamos trabajando desde el año 2006, de los que ya expusimos sus resultados generales en la figura 2.

Comenzamos por mostrar el método de cálculo de los resultados para, a continuación, exponer los resultados medios, la composición de los ingresos y costes y los precios mínimos a obtener por la leche para hacerles frente a los costes. Después se estudia la variabilidad existente entre explotaciones en el beneficio por ocupado y en la eficiencia productiva y finalizamos señalando los factores clave en la mejora de los resultados.

3.1. Cálculo de los resultados

Se presentan las cuentas de la explotación bajo dos enfoques: contable y de caja. En el primero se registran los ingresos y costes resultantes de la actividad de la explotación durante el año, que pueden diferir de los cobros y pagos realizados por dos motivos: por un desfase temporal entre el momento en el que se producen y cuando se cobran o pagan, o por corresponder a ingresos o costes potenciales que no van a tener a corto plazo su correspondencia con movimientos en la caja de la explotación. Ejemplos del segundo caso son los costes estimados por la pérdida de valor de las instalaciones y la maquinaria por medio de las amortizaciones o por los recursos propios utilizados en la explotación como son el trabajo familiar y el capital, que son valorados por medio de su coste de oportunidad o uso alternativo al que podrían dedicarse en el caso de no ser empleados en la explotación. El cuadro 1 contiene los detalles de su cálculo. Los resultados se presentan a varios niveles. La renta de la explotación equivale a la retribución obtenida para el trabajo y el capital familiar, ya que para su cálculo solo se descuentan los costes corrientes y las amortizaciones. Por el contrario, el beneficio representa la cantidad que queda después de descontar la totalidad de costes; en este caso un valor negativo del beneficio indica que la explotación no es capaz de retribuir el trabajo familiar y el capital aportado con los valores utilizados*.

La cuenta de la explotación por medio del enfoque contable refleja bien su situación económica a medio plazo, pero puede no hacerlo de modo adecuado para la situa-

ción real a corto plazo. Por esta razón se utiliza también la cuenta de tesorería, que mide el flujo de caja que queda en la explotación como diferencia de los cobros y pagos realizados durante el año. Aporta una información complementaria que puede ser especialmente útil para aquellas explotaciones que realizaron inversiones recientes y tienen un importe elevado de deudas pendientes, al incluir datos sobre su situación financiera y los posibles problemas de liquidez. En esta cuenta se incluyen los cobros y pagos de la actividad corriente de la explotación y los de tipo extraordinario, que son realizados en ese año, pero cuyos efectos se pueden extender a varios años. Ejemplos de estos casos son los pagos derivados de las inversiones realizadas y los compromisos contraídos con los préstamos, cuyos efectos van a repercutir a lo largo de un periodo más amplio que el de su devolución. En este enfoque el flujo de caja o renta disponible de la explotación resulta de la diferencia entre las entradas de caja o cobros y las salidas de caja o pagos; equivale a la cantidad que les queda para hacerles frente a los gastos familiares y poder dedicarla al ahorro o a inversiones, en el caso de quedarles un remanente (cuadro 2).

De modo resumido, las diferencias existentes entre ambos enfoques son las siguientes:

- En los cobros no se incluye la variación del inventario del ganado ni la estimación de la leche utilizada para el consumo familiar (autoconsumo).
- En los pagos se sustituyen las amortizaciones técnicas de la maquinaria, de las instalaciones y de los equipos por los pagos ocasionados por los préstamos pendientes, tanto del capital devuelto como de los intereses. Además, no se incluyen los costes de oportunidad de los factores propios. »

Cuadro 1. Cálculo de los resultados desde la perspectiva contable

Leche (venta)	INGRESOS (1)
Ganado (venta - compra + variación de inventario)	
Subvenciones	
Otros ingresos	
Alimentos comprados	Costes variables corrientes (2)
Alimentos producidos (incluye la contratación de maquinaria)	
Sanidad, reproducción y otros del ganado	
Energía (combustibles y electricidad)	
Reparaciones y mantenimiento	Costes fijos corrientes (3)
Salarios, arrendamientos e intereses	
Otros generales (seguros y otros)	
Amortizaciones técnicas (instalaciones y maquinaria)	Amortizaciones (4)
Renta	= 1-2-3-4
Coste de oportunidad trabajo familiar	(5)
Renta con trabajo familiar	= Renta - 5
Coste de oportunidad capital propio	(6)
Beneficio	= Renta con trabajo familiar - 6

*1.000 euros mensuales para el trabajo; el 2,6 % de interés (4 % interés legal de 2013 menos la inflación del 1,4 % de ese año) para el capital propio invertido en las instalaciones, en la maquinaria y en el ganado, 275 euros/ha (media del coste de los arrendamientos) para las tierras propias.

Cuadro 2. Cálculo del flujo de caja

Venta de leche	COBROS (1)
Venta - compra de ganado	
Subvenciones	
Otros cobros	
Alimentos comprados	Pagos corrientes (2)
Alimentos producidos	
Sanidad, reproducción y otros del ganado	
Energía (combustibles y electricidad)	
Reparaciones y mantenimiento	
Salarios y arrendamientos	
Otros generales (seguros, ETA)	
Devolución de préstamos e intereses	Pagos extraordinarios (3)
Flujo de caja o renta disponibles	= 1-2-3

3.2. Resultados medios y composición de los ingresos y costes

Utilizamos los resultados obtenidos por un mismo grupo de 27 explotaciones durante los tres años de 2013 a 2015 que pueden ser representativos de esta nueva situación de variabilidad del mercado, pues hubo fuertes variaciones en los precios de la leche, que fueron elevados en 2014 y bajos en 2015. Estas explotaciones tuvieron crecimientos muy importantes en las últimas décadas, llegando de media a triplicar la producción que obtenían en 1992, cuando se establecieron las cuotas, gracias a las elevadas inversiones en instalaciones, maquinaria, ganado y compra de cuotas. En el año 2015 su producción actual media asciende a 714 mil litros, variando entre los 300 mil y los 2,2 millones de litros, aunque la mitad de las explotaciones estaba entre los 450 y los 750 mil litros. Obtienen unos 9.070 litros por vaca presente, que equivale a unos 10.570 por vaca en lactación al tener un 14 % de vacas secas. Disponen de 39 hectáreas, de las que la mitad son arrendadas, dedicando un 45 % al maíz, que es seguido por un raigrás anual en parte de ellas, y el resto a praderas (cuadro 3). El trabajo es equivalente al de 2,9 personas a tiempo completo del que casi un 80 % es aportado por el titular y por los familiares. El valor de las inversiones en las instalaciones, en la maquinaria y en el ganado asciende a unos 7.900 euros por vaca, de los que un 10 % corresponde a préstamos pendientes, aunque este nivel de endeudamiento es muy variable.

La mayor parte utiliza el carro mezclador para la alimentación del ganado, con una ración media de unos 38 kilos de silos de maíz y hierba, que en materia seca equivalen al 55 % de ella, y el resto es aportado por unos 9 kilos de concentrado y una cantidad menor de forrajes comprados. Hay también tres explotaciones con mezcla húmeda y dos en pastoreo.

Cuadro 3. Características medias de las explotaciones

	2013	2014	2015	Media de los 3 años	2015-2013
Prod. leche (litros)	638.592	703.568	714.032	685.397	75.440
Prod./ocupado (litros)	222.055	244.201	242.636	236.297	20.581
Prod./vaca (litros)	8.829	9.135	9.070	9.011	241
Vacas	72,3	76,2	76,6	75,0	4,3
Sup. forrajes (ha)	36,4	37,1	38,7	37,4	2,4
Concentrado vacas (kg/mil litros)	384	381	360	375	-24

La renta media de los tres años, que es la retribución al trabajo y al capital aportado por la familia, consiguió los 23.126 euros por ocupado como resultado de obtener unos 236.300 litros por ocupado y 103 euros por cada mil litros (cuadro 4). Por su parte, el beneficio, después de descontar los costes para el trabajo y el capital propio, quedó en 8.192 euros por ocupado y 32 euros por mil litros. Los resultados fueron muy variables en los tres años debido sobre todo al precio de la leche, que apenas se compensó con una ligera reducción en los costes, sobre todo en el último año (figura 3).

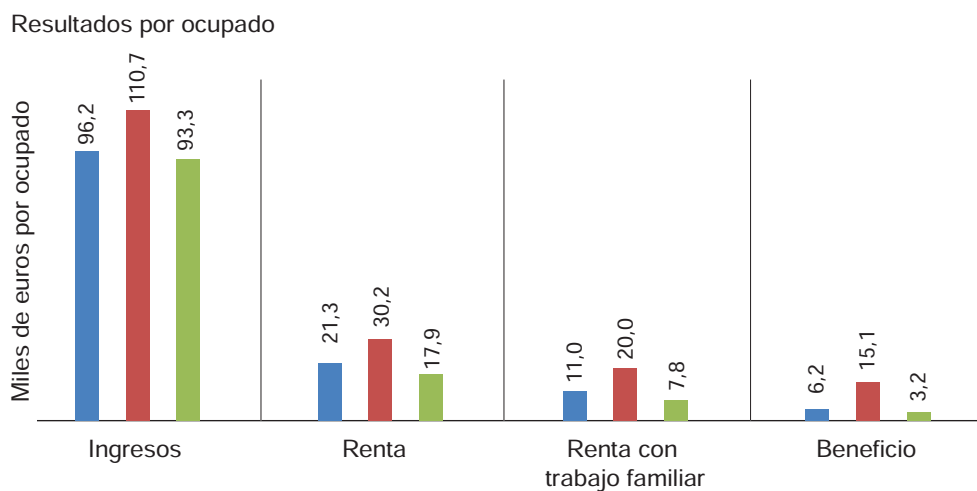
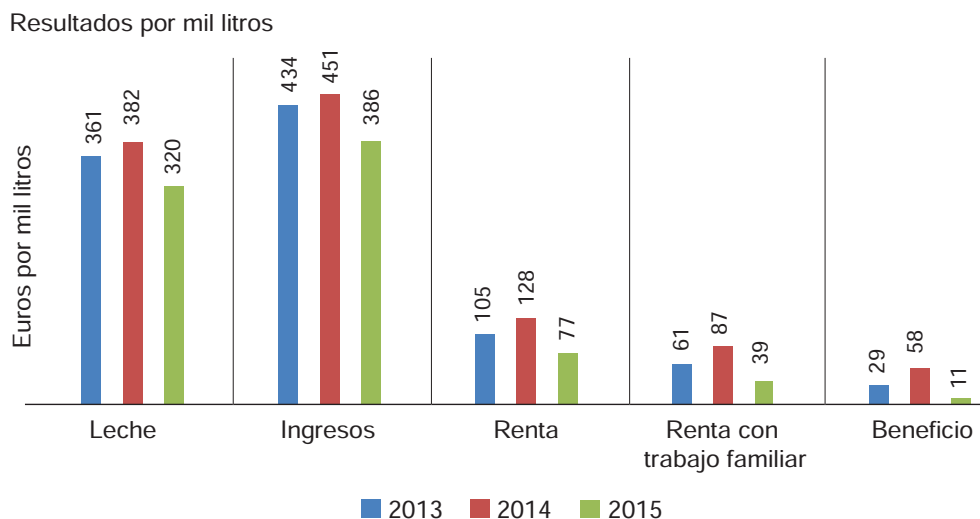
De este modo, la renta tuvo un valor máximo de 128 euros por mil litros en 2014 gracias a un precio de la leche de 382 euros, mientras que quedó en solo 77 euros en 2015 con la leche a 320 euros y el beneficio en 58 euros en 2014 y 11 en 2015 (figura 3). »

Cuadro 4. Resultados medios de los tres años detallados (euros por explotación, por ocupado y por mil litros)

	Explotación	Ocupado	Mil litros
Leche	245.145	84.044	354
Ganado	14.375	5.171	24
Subvenciones	23.717	8.661	38
Otros ingresos	6.253	2.179	8
TOTAL INGRESOS	289.490	100.055	424
Alimentos comprados	112.112	37.584	153
Alimentos producidos	22.316	8.184	36
Sanidad, reproducción y otros del ganado	20.975	7.225	31
Energía	12.379	4.309	18
Reparaciones y mantenimiento	9.139	3.031	12
COSTES VARIABLES CORRIENTES	176.921	60.333	250
Salarios, arrendamientos, intereses	11.878	4.001	15
Generales	13.984	4.746	20
COSTES CORRIENTES FIJOS	25.862	8.748	35
AMORTIZACIONES	21.990	7.847	35
Renta	64.717	23.126	103
Costes de oportunidad trabajo familiar	27.863	9.645	41
Renta con trabajo familiar	36.854	13.481	62
Otros costes de oportunidad	13.481	5.289	30
Total costes	266.117	91.862	391
BENEFICIO	23.373	8.192	32

EL PRECIO MÍNIMO PARA CUBRIR LOS COSTES CORRIENTES Y LAS AMORTIZACIONES EQUIVALE A 251 EUROS POR MIL LITROS Y ASCIENDE HASTA LOS 322 EUROS AL INCLUIR TAMBIÉN LOS COSTES DE OPORTUNIDAD DE LOS FACTORES PROPIOS

Figura 3.
Resultados
medios por
año



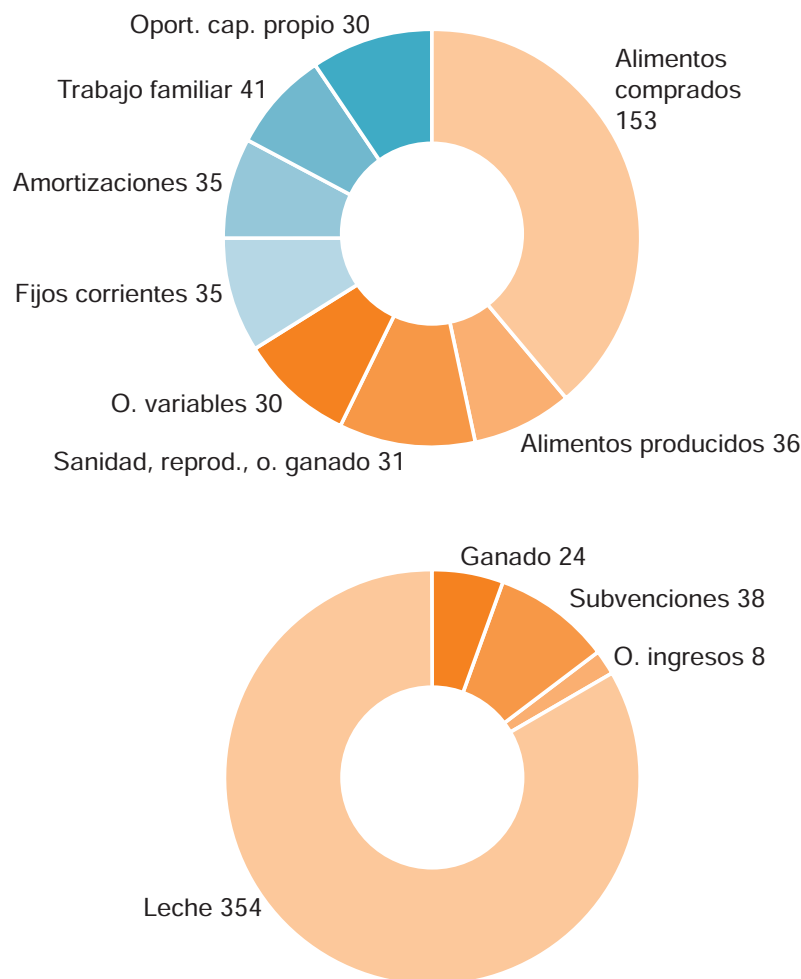
En la distribución de ingresos destaca la aportación de la venta de leche, que por sí sola representa el 84 % del total; las subvenciones el 9 % y el ganado y otros completan el 7 % restante (figura 4).

Los costes corrientes, que son los que resultan en pagos que hay que realizar durante el año, equivalen al 73 % de los costes totales, mientras que las amortizaciones y los costes de oportunidad del trabajo y el capital aportado por la familia, que equivalen al 9 y al 18 % restantes, no resultan en pagos a corto plazo. Con todo, hay que tenerlos en

cuenta para no descapitalizarse y poder renovar el capital y para obtener un beneficio que permita retribuir la mano de obra y el capital propio con los valores que utilizamos.

La alimentación es el principal componente de los costes con un 48 % del total: el 39 % para los comprados y el 9 % para los producidos en la explotación. Los del ganado (sanidad, reproducción y otros) suponen un 9 %; el conjunto de la energía y reparaciones, un 15 %; y los de carácter general (seguros, salarios, arrendamientos e intereses), el 9 % restante. >>>

Figura 4.
Distribución de los
costes e ingresos
(en euros por mil
litros)



3.3. Precios mínimos de la leche

Para calcular el precio mínimo de la leche que permita hacerles frente a estos costes es necesario descontar los ingresos recibidos por el ganado, las subvenciones y otros. Vamos a determinar cuatro niveles de precios mínimos:

- el que se precisa para hacerles frente a los costes corrientes, que corresponden a los pagos que hay que realizar
- el que permite además compensar el coste de las amortizaciones
- el que sirve además para compensar el trabajo familiar
- el que permite compensar también el capital propio invertido en la explotación

El primer nivel de los costes corrientes equivale al precio mínimo que hay que tener para poder hacerles frente a los pagos; es como un nivel básico de resistencia en tiempos de crisis, mientras que el último representa el precio a obtener para cubrir todos los costes.

El precio mínimo para cubrir los costes corrientes equivale a 216 euros por mil litros, que asciende a 251 euros al añadir las amortizaciones y hasta los 322 euros al incluir también los costes de oportunidad de los factores propios

(figura 5); este último valor está próximo a los obtenidos en otros estudios en España y en los principales países productores en Europa.

Es importante tener presentes estas referencias en la nueva situación existente en los últimos años, que se puede acentuar con la eliminación de las cuotas, ya que la renta de la explotación, como se indicó, queda expuesta a una elevada inestabilidad debido a las variaciones existentes en el precio de la leche y en el de los concentrados. A medio plazo, el precio de la leche tiene que cubrir los costes totales, pero también debemos conocer el nivel mínimo para hacerle frente a los pagos corrientes a corto plazo.

Más allá de estos valores medios es necesario estudiar también la variabilidad que hay entre las explotaciones. Las diferencias son muy elevadas en el precio límite para cubrir los costes corrientes llegando a superar los 100 euros, con valores que van desde los 160 hasta los 260 euros; los valores más bajos están en aquellas en las que todo su trabajo es familiar y tienen una menor carga de amortizaciones. Estas diferencias se reducen hasta unos 80 euros cuando tenemos en cuenta todos los costes, variando entre los 270 y 350 euros (figura 6). »

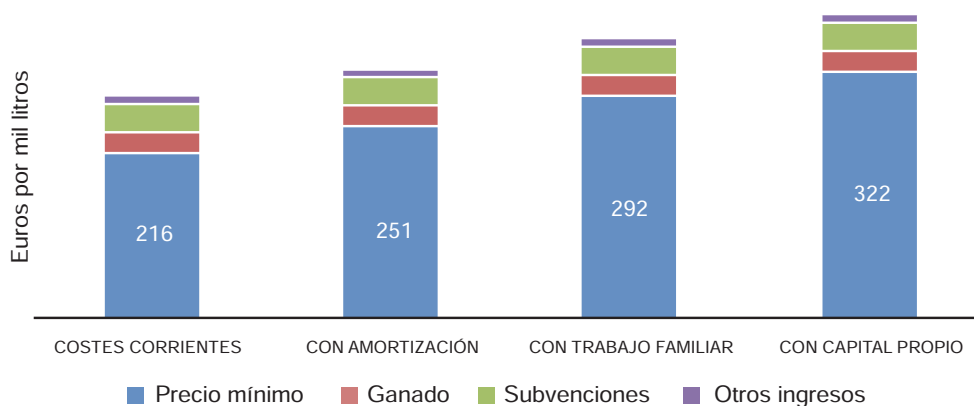


Figura 5. Precios límite de la leche para cubrir los distintos niveles de costes (en euros por mil litros)

LAS EXPLOTACIONES DE CABEZA OBTIENEN 65 € POR MIL LITROS CON RESPECTO A TAN SOLO 1 EN LAS DE COLA; LA MAYOR PARTE DE ESTA DIFERENCIA ES DEBIDA A TENER 58 € MENOS DE COSTES

3.4. Las diferencias en el beneficio por ocupado

El beneficio por ocupado es el principal índice de referencia para comparar los resultados entre explotaciones, ya que es el valor obtenido después de descontar todos los costes de los ingresos por cada ocupado a tiempo completo con independencia de su tamaño. Podemos descomponer este valor en sus dos partes: la producción de leche obtenida por cada ocupado y el beneficio por cada litro de leche. Sin embargo, este resultado se debe considerar en su conjunto, ya que, por ejemplo, una explotación puede obtener un valor elevado en la producción de leche por ocupado porque contrata muchos servicios, como la preparación del cultivo y la siembra del maíz y su cosecha, o la cría del ganado fuera de la explotación; en este caso, el beneficio obtenido por litro se reducirá por el mayor valor del coste de estos servicios. De este modo, un determinado valor del beneficio por ocupado se puede obtener con combinaciones diferentes de estos dos componentes, por ejemplo, con un valor elevado de la producción por ocupado que compense otro bajo en el beneficio por ocupado o al revés. Cada explotación debe definir su estrategia en función de sus recursos y factores limitadores.

Hay unas elevadas diferencias entre las explotaciones en el beneficio por ocupado. Las explotaciones de cabeza, que son la cuarta parte del grupo que tienen los mejores resultados, obtienen de media 16.260 euros de beneficio por ocupado, que son unos 15.560 más que en las de cola, la cuarta parte de ellas con los valores más bajos. Este valor es el resultado conjunto de la producción por ocupado, que en las de cabeza supera en 59.690 litros de leche a las de cola, así como del beneficio unitario obtenido, que es también superior en 64 euros por mil litros a las de cola.

La productividad por ocupado depende del mayor número de vacas manejadas por ocupado y del rendimiento por

vaca. En nuestro caso depende más de las vacas por ocupado, que son 6 más en las de cabeza, que de las diferencias en el rendimiento por vaca, que son superiores en tan solo 116 litros. El número de vacas manejadas por ocupado está a su vez influido por varios factores: la organización y capacidad del trabajo, las instalaciones y maquinaria disponibles, la superficie de forrajes, los servicios contratados y el número de animales de cría. Como podemos observar en el cuadro 5, las explotaciones de cabeza tienen 6 vacas más y disponen también de 1,5 ha más de superficie de forrajes, que son capaces de manejar gracias a una mayor inversión en instalaciones y maquinaria, a los servicios contratados o por su mejor organización del trabajo.

La producción por vaca presente depende de su potencial productivo, de la alimentación y de la sanidad, pero también de sus resultados reproductivos. En nuestro caso la diferencia de unos 340 litros en la producción de las vacas en lactación entre las explotaciones de cabeza y cola se reduce a menos de la mitad en el rendimiento por vaca presente debido a que hay casi un 2 % menos de vacas en lactación en el grupo de cabeza. >>

Cuadro 5. Diferencias en los componentes de la producción por ocupado entre las explotaciones de cabeza y de cola

	Cabeza	Cola	Diferencia
Producción/ocupado (l)	264.566	204.875	59.692
Vacas/ocupado	27,7	21,8	5,9
Inversión/ocupado (euros)	49.617	38.733	10.883
Sup. forrajes/ocupado (ha)	11,5	10,1	1,4
Producción/vaca (l)	9.443	9.327	116
Producción/vaca en lactación (l)	10.998	10.657	341
% vacas en producción	85,8	87,6	-1,8

Figura 6. Variabilidad en los precios mínimos entre las explotaciones

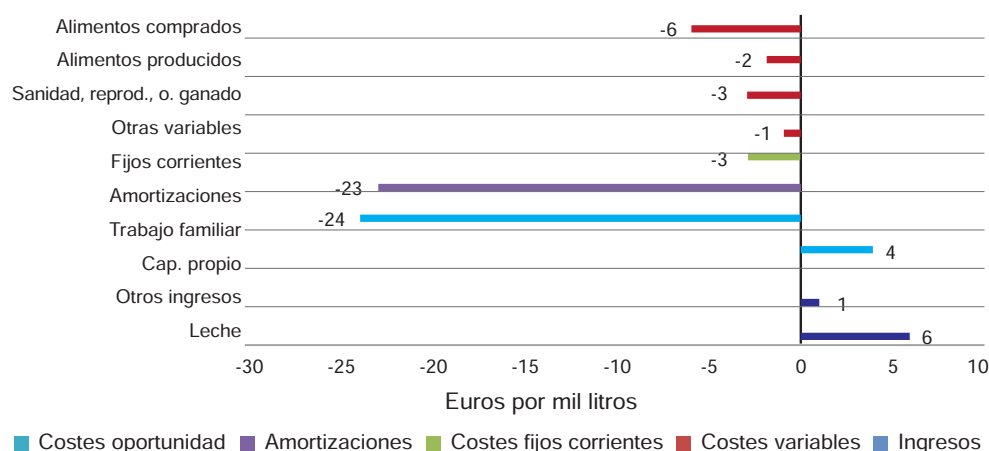
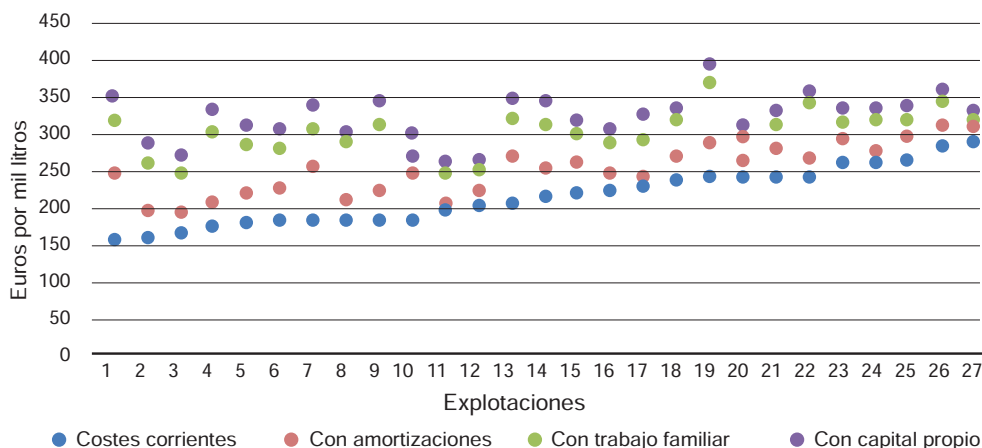


Figura 7. Diferencias en el beneficio por mil litros entre las explotaciones de cabeza y cola (en euros)

El segundo componente del beneficio por ocupado es el beneficio obtenido por litro de leche después de descontar todos los costes de los ingresos (figura 7). En nuestro caso las explotaciones de cabeza obtienen 65 euros por mil litros con respecto a tan solo 1 en las de cola; la mayor parte de esta diferencia es debida a tener 58 euros menos de costes y en mucha menor medida a los 7 euros más de ingresos que proceden principalmente del mejor precio de leche, con 6 euros más por las primas de calidad y/o cantidad.

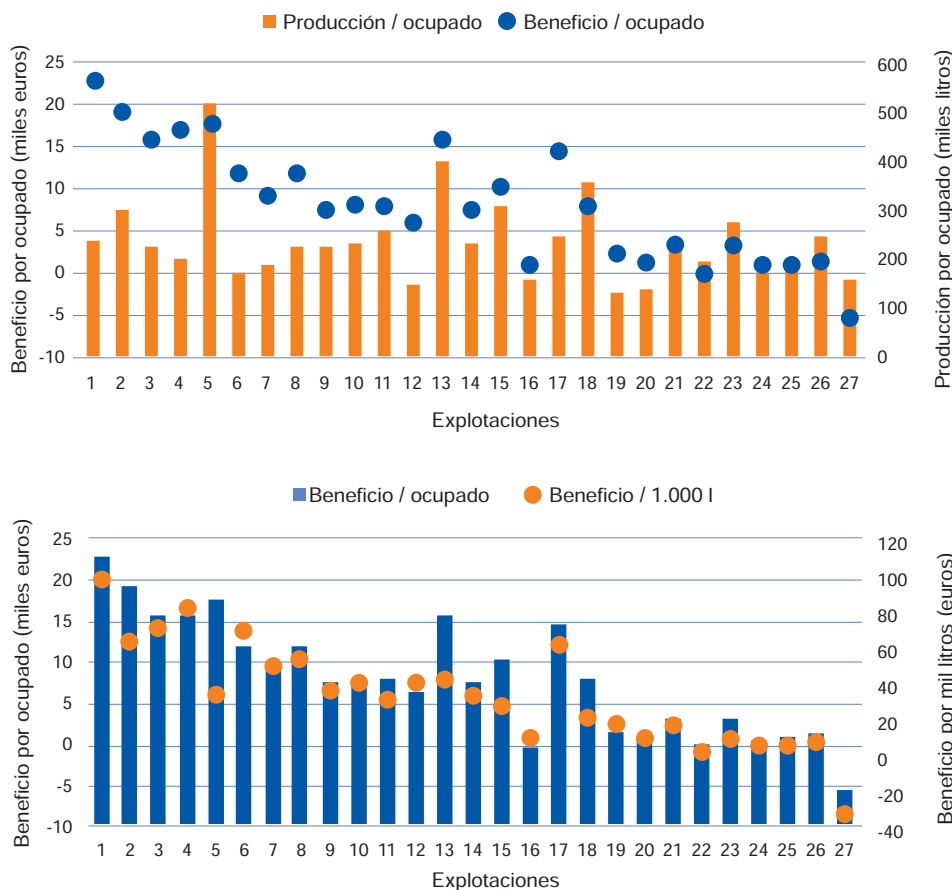
Las de cabeza tienen 15 euros menos en los costes corrientes, de los que 8 corresponden a los costes de alimentación. Estas diferencias son más elevadas en las amortizaciones, con 23 euros y 20 en los costes de oportunidad que se estiman para los recursos propios, con 24 menos en el trabajo familiar y 4 más en los intereses por el mayor capital invertido, que guardan relación con el mayor tamaño de estas explotaciones.

Las elevadas diferencias existentes en el beneficio por ocupado nos permiten conocer el potencial de mejora que es posible obtener en los resultados de las explotaciones, que se debería realizar por los medios más accesibles a la situación individual de cada una de ellas. Hay varios modos de alcanzar unos elevados valores del beneficio por ocupado por medio de las combinaciones entre sus dos componentes.

HAY UNAS ELEVADAS DIFERENCIAS ENTRE LAS EXPLOTACIONES EN EL BENEFICIO POR OCUPADO. LAS DE CABEZA OBTIENEN DE MEDIA 16.260 €, QUE SON UNOS 15.560 MÁS QUE EN LAS DE COLA

Como se ha indicado, es clave que cada explotación defina su estrategia en función de sus recursos. Como podemos observar en la figura 8, hay explotaciones que consiguen beneficios por ocupado similares con combinaciones muy diferentes de estos dos factores. Sirvan de ejemplo las explotaciones números 3 y 13, que obtienen unos 15.800 euros de beneficio por ocupado; la primera de ellas con una producción por ocupado relativamente baja, de unos 228 mil litros de leche (con 23 vacas), pero con un valor elevado de 70 euros en el beneficio por ocupado, mientras que la segunda necesita tener una producción elevada con unos 402 mil litros por ocupado (con 49 vacas) debido a tener un menor beneficio de 41 euros por mil litros. Este ejemplo pone de manifiesto que la estrategia de crecimiento en el tamaño de la explotación debe ir acompañada del control en los costes, pues de otro modo parte de las mejoras en los resultados derivadas de una mayor producción pueden ser contrarrestadas por el menor margen obtenido por litro. >>>

Figura 8. Variabilidad entre las explotaciones en el beneficio por ocupado, en la producción por ocupado y en el beneficio por mil litros



3.5. Las diferencias en la eficiencia productiva

También hay diferencias elevadas entre explotaciones cuando estudiamos la eficiencia con la que utilizan sus recursos corrientes, esto es, de aquellos que resultan en los costes que denominamos como variables por cambiar con el volumen de producción. De este modo estudiamos las diferencias existentes en el conjunto de los costes unitarios de:

- alimentos comprados
- alimentos producidos
- sanidad, reproducción y otros del ganado (productos de limpieza, camas, control lechero)
- energía
- reparaciones y mantenimiento de las explotaciones

Las explotaciones de cabeza tienen 218 euros por mil litros para el conjunto de estos costes variables, que son 70 euros menos que en las explotaciones de cola; son, por tanto, más eficientes por tener un coste más bajo por cada litro de leche producida. La mayor diferencia está en los costes de alimentación, con 119 euros en los alimentos comprados en las explotaciones de cabeza, que son 72 euros menos que en las de cola, aunque su coste en los alimentos producidos con 41 euros sea 6 euros mayor que en las de cola (figura 9). Estas explotaciones tienen una mayor disponibilidad de tierras con una menor carga ganadera, de 2,5 unidades de ganado, mayor con respecto a las 3,4 en las de cola, que las lleva a ser más autosuficientes en forrajes, aunque sea a cuenta de tener un coste algo mayor en los alimentos producidos. El consumo de concentrados de las vacas es de 316 kilos por mil litros de leche, que son 132 menos que en las

de cola, aunque con un rendimiento de 8.817 litros/vaca, que es unos 370 litros más bajo que en las de cola.

Las diferencias son reducidas en los otros costes variables, con 8 euros menos en las de cabeza para las reparaciones y el mantenimiento, y muy escasas, solo de 1 a 2 euros, en los de sanidad del ganado y energía.

4. LOS FACTORES CLAVE EN LA MEJORA DE RESULTADOS

El estudio de las diferencias entre las explotaciones expuestas en los apartados anteriores nos permite exponer las vías de mejora existentes para tratar de acercar sus resultados a los obtenidos por las que se sitúan en cabeza, aunque los modos concretos de mejora en cada una de ellas sean diferentes en función de los recursos que tengan disponibles.

El principal resultado que tomamos de referencia en la comparación entre explotaciones es el beneficio por ocupado, que combina la producción de leche por ocupado y el beneficio obtenido por cada litro.

Es posible mejorar en la producción de leche por ocupado por medio de varias vías:

- por nuevas inversiones que ayuden a aumentar la capacidad de trabajo mediante mejoras y aumento de la capacidad de las instalaciones y maquinaria.
- por una mejor organización del trabajo que puede permitir manejar más animales.
- por una mejora en el rendimiento por vaca, que depende de una adecuada alimentación y sanidad, pero también de los resultados reproductivos. »

LAS EXPLOTACIONES CON CARRO MEZCLADOR DEBERÍAN ALCANZAR POR LO MENOS LOS 230 MIL LITROS POR OCUPADO Y REDUCIR EN 35 EUROS POR MIL LITROS LOS COSTES VARIABLES CORRIENTES



Figura 9. Diferencias en los costes variables por mil litros entre las explotaciones de cabeza y cola (en euros)

En nuestra experiencia en el grupo de gestión las explotaciones con carro mezclador deberían alcanzar por lo menos los 230 mil litros por ocupado y llegar incluso a los 280 mil litros con las instalaciones y maquinaria actuales o con unas reducidas inversiones adicionales.

Desde una perspectiva de gestión, en la mejora del beneficio obtenido por litro es importante un ajuste de los costes variables por ser aquellos sobre los que se puede actuar a más corto plazo. Las diferencias entre las explotaciones de cabeza y cola son especialmente elevadas con unos 70 euros menos, que en gran parte están concentradas en los alimentos comprados. De modo más modesto entendemos que se podrían reducir por lo menos en la mitad de esa cantidad. De esta forma señalamos los siguientes objetivos, que permitirían reducir estos costes en 35 euros por mil litros quedando en un total de 215 euros para los costes variables corrientes:

- alimentos comprados: 220
- alimentos producidos: 35
- sanidad, reproducción y otros del ganado: 25
- energía, reparaciones y mantenimiento: 25

La reducción en los alimentos comprados depende sobre todo de los concentrados de las vacas, cuyo consumo debería reducirse hasta los 350 kilos por mil litros de leche. Para eso es necesario mejorar la calidad del silo de hierba, que es de media a baja en la mayor parte de las explotaciones, así como ajustar la cantidad y la composición del concentrado a los forrajes propios disponibles y a la producción de leche esperada.

El importe de los costes fijos está ligado esencialmente al tamaño, por estar las principales diferencias en las amortizaciones y en los costes generales que penalizan las explotaciones más pequeñas, aunque también depende de la adecuación a su nivel productivo del volumen de las inversiones realizadas en las instalaciones y en la maquinaria.

En los costes de oportunidad el factor diferencial es también el tamaño, con valores elevados en las más pequeñas, en especial para el trabajo familiar.

En la nueva situación de elevada variabilidad en los precios adquiere una mayor importancia el control de los costes que permite una mejor adaptación y capacidad de resistencia a los periodos de precios desfavorables. Hay cuatro principios que deberían ser básicos en la gestión:

1. Una estrategia coherente a largo plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles de tierras, instalaciones, maquinaria, ganado y financiación, pero también las necesidades y los objetivos de la familia y de los socios.
2. Un sistema o modo de producción acorde con los recursos existentes y bien gestionado, con las dos referencias básicas de la productividad de litros de leche/ocupado y del beneficio por litro, tratando de mejorar su flexibilidad en momentos del mercado desfavorables, ya sea por un bajo precio de la leche o por un elevado precio del concentrado, que reducen el margen de beneficio.
3. Razonar bien las inversiones antes de realizarlas, ya que provocan compromisos a largo plazo y son difíciles de corregir si se cometieron errores, limitando además el importe de las cantidades de los préstamos para devolver por año para que el nivel de riesgo sea aceptable.
4. Adaptarse a las variaciones de precios y controlar la tesorería, ya que las variaciones de precios provocan niveles muy variables de rentas. Unas cantidades elevadas de devolución de préstamos y la falta de caja o tesorería son una debilidad en los años de crisis. Es necesario controlar la tesorería y saber hacer reservas en los años buenos para tener ahorros para los difíciles. Esto exige conocer las necesidades de tesorería de la explotación y mantener una reserva para cubrirse ante bajos precios o sucesos o problemas imprevistos. ●