

UN TABLERO DE CONTROL PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN LECHERA

Ing. Agr. Juan Enrique Quinodoz*. 2008. Producir XXI, Bs. As., 16(201):35-40.

*Tesis de MBA.

juanenrique@quinodoz.com.ar

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Instalaciones de los tambos](#)

INFORMACIÓN OPORTUNA PARA LA DECISIÓN

El marco en que se desempeña hoy la empresa agropecuaria exige una atención prioritaria a aspectos relacionados con la gestión económica. Ya no es cierto que con mejorar la producción o incorporar más tecnología se aseguren mejores resultados económicos. Por el contrario, a veces se compromete la situación financiera de la empresa por la introducción, no suficientemente planificada y evaluada, de algunas mejoras técnicas.

La propuesta de registrar información física y económica de la empresa durante un ejercicio para después hacer el análisis y evaluación de la misma, no parece ser suficiente. En primer lugar, por el tiempo que transcurre entre el momento en que se suceden los hechos y aquel en el que se pueden utilizar los resultados de la evaluación.

Debido a la velocidad con que varían hoy las condiciones de mercado, muchas veces, las conclusiones de un año no son buena guía para las decisiones del próximo (es como la tarea del médico forense que realiza la autopsia e informa sobre las causas probables de la muerte, pero no puede hacer nada para evitarla. La contabilidad de gestión debiera parecerse más a la medicina preventiva, donde se pueden realizar acciones para evitar que los sanos se enfermen o que los enfermos se agraven).

Por ello el interés de trabajar con modelos de simulación, aunque incorpora un componente de incertidumbre (puede ser menos preciso), es más efectivo, porque permite analizar la marcha de la empresa en tiempo real y obtener información para la toma de decisiones oportunamente.

La información histórica no deja de ser importante, permite ajustar los presupuestos a partir de los registros, tanto de precios, como de producción física. Una buena base de datos admite, incluso, hacer estimaciones de la probabilidad y frecuencia con que ocurren algunos fenómenos que afectan la producción (riesgo climático) o de situaciones cíclicas del mercado que afectan el resultado económico del negocio commodity (riesgo precio de productos e insumos).

PENSANDO UN TABLERO DE CONTROL

Este trabajo se basa en el análisis de empresas de producción lechera de la provincia de Entre Ríos, debido a que se disponía la información necesaria, pero se considera factible su aplicación a cualquier otra zona del país, ya que los criterios de análisis económicos - financieros, son independientes de las diferencias ecológicas.

Su objetivo:

Desarrollar un Tablero de Control para empresas de producción, con indicadores rápidos de análisis del negocio, que permitan modelizar y evaluar sistemas de producción con criterios económicos, monitorear la marcha de los mismos y simular los resultados posibles de obtener ante cambios de escenarios probables y así poder adaptarse oportunamente, para mantener la competitividad.

PARA SU DESARROLLO SE CONSIDERARON DISTINTAS VARIABLES

Este desarrollo busca mejorar la comprensión de las empresas de producción lechera de argentina y se propone como herramienta de análisis de corto plazo del negocio lechero, que permita a los tomadores de decisión adaptarse oportunamente frente a cambios en el entorno. Basándose en el uso de un Tablero de Control, se propone utilizar una herramienta de gestión en "tiempo real", lo que a la vez permitirá analizar el negocio en cuestión y también poder simular diferentes resultados económicos a alcanzar en distintos escenarios considerados.

Se calculan los resultados operativos de las distintas situaciones analizadas en u\$/ha y se lo utiliza como criterio de ordenamiento de las empresas participantes en cuartiles con respecto al promedio.

Se discute como otros indicadores de producción física y económicos explican o no el resultado operativo en u\$/ha, al efecto de entender mejor los resultados obtenidos y poder evaluar la estrategia de producción aplicada.

Se fijan tres niveles de exigencia para el análisis de cada empresa:

- a- que el resultado operativo sea "suficiente" para la empresa en cuestión (corto plazo)
- b- que sea "competitivo" con el negocio alternativo (Ej. alquiler para Soja) en u\$/ha/año (mediano plazo).
- c- que el costo directo por litro de leche "resista" las variaciones normales del precio de la misma (largo plazo).

Se aplica un análisis de sensibilidad de las tres variables externas más importantes de la empresa; precio de la leche, volumen de producción (como resultado de la variación climática) y precio del insumo considerado estratégico (Maíz), éstas son modificadas con la intención de simular y evaluar si cada empresa o modelo analizado resiste las variaciones en los tres niveles de exigencia propuestos.

CONCLUSIONES QUE DAN QUE PENSAR

En el Cuadro N° 1 se presenta un resumen de resultados, donde se aprecia que los distintos grupos se diferencian claramente en el ingreso por leche, siendo los costos directos muy similares, por lo tanto el cuartil que "más facturó" (u\$/ha), fue el que logró mayor Resultado Operativo (u\$/ha).

CUADRO 1 Resumen del tablero de control e indicadores rápidos utilizados								
	Promedio de la Base ER Res. Oper. u\$/ha		Cuartil Superior 25 % Mejor Res. Oper. u\$/ha		Ambos Cuartiles 50 % Central Res. Oper. u\$/ha		Cuartil Inferior 25% Menor Res. Oper. u\$/ha	
Ingreso por Leche u\$/ha	\$ 790	100%	\$ 918	117%	\$ 818	101%	\$ 609	81%
Costo Directo u\$/ha	\$ 603	100%	\$ 625	104%	\$ 592	98%	\$ 592	98%
Resultado Operativo	\$ 127	100%	\$ 245	193%	\$ 135	107%	-\$ 8	-6%
Costo Directo u\$/Lt.	\$ 0,12	100%	\$ 0,10	86%	\$ 0,12	98%	\$ 0,15	124%
Productividad en Lt/ha-año	5.054	100%	6.063	120%	5.071	100%	4.011	79%
Producción de Equilibrio en Litros/ha-año	4250		4349		4228		4143	
Producción Promedio Lt/VO-día	17,9		17,6		19,6		14,6	
Producción de Equilibrio en Litros/VO-día	16,1		12,5		17,2		15,5	
Carga Animal VT/ha	0,98		1,18		0,88		0,99	

Se encontró la asociación positiva planteada en la bibliografía consultada entre productividad por superficie (Lt/ha) y Resultado Operativo (RO u\$/ha), no así con la producción individual de leche (Lt/VO/día), lo que "desmitificaría" la importancia que se le asigna de manera generalizada, aunque evidentemente "empírica", como indicador de eficiencia económica.

Otra relación muy importante es la existente entre los índices de producción mencionados y la Producción de Equilibrio, entendiéndose como tal la cantidad de litros producidos necesarios para cubrir los costos operativos de cada grupo, lógicamente cuanto mayor sea la brecha entre la productividad alcanzada y la producción de equilibrio, mayor será el resultado operativo en u\$/ha. (Cuadro N° 1)

También se observa un relación inversa entre RO y Costo Directo por litro (u\$/Lt), lo cual permite entender porqué las empresas que tienen menores costos de producción, a su vez pueden "resistir" mejor ante situaciones de bajas de precios de la leche.

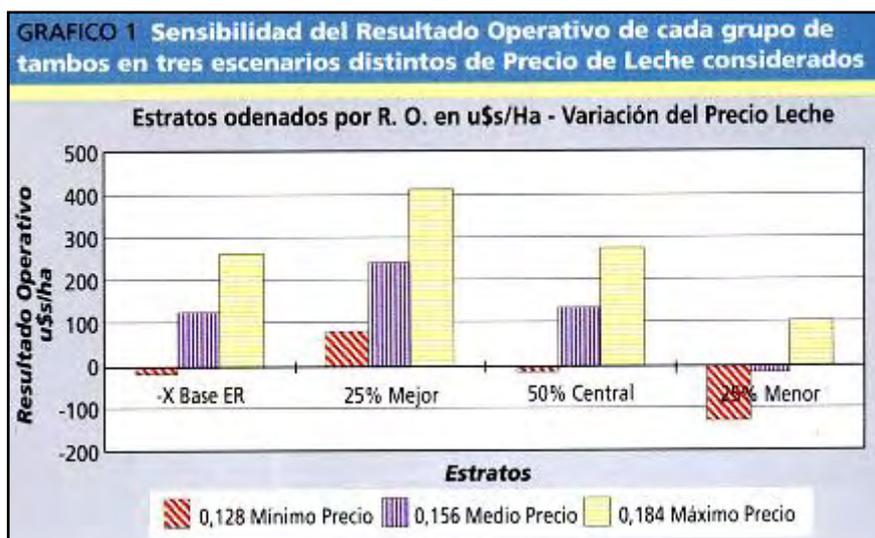
Esto se observa claramente en el Gráfico N° 1, donde se presenta la simulación de la variación del RO cuando se modifica el precio de la leche recibido, es evidente que el Cuartil Superior siempre se "defiende mejor" que el resto de los grupos, aunque este grupo no se caracterizó por la mayor producción individual de sus vacas, pero si por tener una mayor carga animal y la mayor productividad por superficie, pero sin descuidar la eficiencia económica expresada como costo de producción por litro.

En el período de tiempo analizado (crisis lechera de 1999-2003), solamente las empresas del "Cuartil Superior" lograron resultados que soportaron aceptablemente los niveles de exigencias propuestos (luz amarilla).

En cambio los otros dos cuartiles (ambos centrales e inferior; al igual que el tambo promedio) no lograron adecuados niveles de desempeño.

El grupo de Ambos Cuartiles Centrales solo alcanzó un nivel aceptable de competitividad (luz amarilla) cuando se le asignaron valores máximos de precios y volúmenes, lo que demostró la escasa estabilidad de la estrategia productiva utilizada (solo funcionaría bien en escenarios optimistas)

El Cuartil Inferior en ninguna de las situaciones de la sensibilización aplicada logró abandonar su situación de pobre (luz roja).



EL TABLERO DE CONTROL RESULTÓ UNA HERRAMIENTA MUY ÚTIL

- ◆ El Tablero de Control (TC) es una herramienta dinámica que permite evaluar distintas alternativas tecnológicas, productivas y económicas por su capacidad de simular sistemas y resultados.
- ◆ El TC es una herramienta útil para administrar el riesgo que requiera el centro de decisión en la empresa lechera (Viglizo, 1994), ya que permite reducir los niveles de riesgo precio, clima e insumos claves, si se utiliza como simulador en escenarios pesimistas.
- ◆ El TC permite administrar los niveles de riesgo propios de la tecnología utilizada, de las condiciones de mercado y del clima, como así también de la estrategia de producción seleccionada.
- ◆ En el estudio realizado quedó evidenciado que las empresas analizadas no tuvieron en cuenta los costos para diseñar el sistema de producción o para elegir la estrategia productiva, porque a diferencia del Resultado Operativo, los Gastos Directos en todos los grupos estuvieron en condición de peligro (Luz Roja). Esto es muy preocupante porque es un indicador que al no utilizarse, deja a las empresas expuestas a un alto nivel de riesgo frente a crisis futuras propias de cualquier negocio commodity.
- ◆ El TC también permite diseñar estrategias de producción de bajo costo (y también de bajo riesgo) para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa (García Maritano, 2003).
- ◆ El TC es una herramienta fundamental para ser utilizada como "MEDICINA PREVENTIVA" en la gestión de empresas lecheras, a diferencia de la gestión tradicional que analiza los resultados económicos pasados, y que en ciertas ocasiones suele ser una muy buena "AUTOPSIA" para explicar porqué la empresa dejó de existir (Gambuzzi, 2003).
- ◆ El TC permite priorizar algunos indicadores técnicos por su importancia en función de su relación en el resultado operativo.
- ◆ El TC es capaz de predecir los niveles mínimos de precios de la leche, volumen de producción y precio del maíz al que los distintos tipos de empresas comienzan a ver afectada su competitividad.
- ◆ Por otra parte se observó, que la variable Insumo Crítico "maíz" no afectó el resultado económico en la medida que generalmente se le asigna, ya que su participación sobre el ingreso empresarial varió entre un 10 y un 20 % de los casos analizados. Demostrando que en los casos analizados no se encontró el criterio común de "insumo crítico".
- ◆ El producto del análisis de resultados que genera el Tablero de Control puede ser utilizados para construir bases de datos que son de mucha utilidad para comparar empresas horizontalmente (BENCHMARKING), ya sea a nivel zonal, regional o nacional lo cuál, entre otras cosas, es muy útil para responder la pregunta: ¿Qué hacen aquellas empresas que ganan dinero en períodos de crisis lechera?
- ◆ Se considera que esta metodología de análisis puede ser extendida a otras actividades ganaderas como la cría y la internada, incluso a la producción agrícola también, ya que si bien estas actividades tiene sus indicadores productivos específicos, los criterios de análisis de negocio son los mismos.

Volver a: [Instalaciones de los tambos](#)