

Vacas, ganaderías... pensemos como empresas

Evolución de las explotaciones lecheras

Si hoy en día echamos la vista atrás y observamos el desarrollo de las explotaciones lecheras en España, podemos decir que se ha producido en tres etapas:

- **Primera etapa: agricultores no especializados.**

En este momento, todo el mundo en los pueblos tiene pequeñas explotaciones agrarias con vacas, cerdos, gallinas, huerto y alguna tierra no muy grande. A mayores, si es posible, esta actividad era combinada con otro tipo de ingresos, como ser el cartero o trabajar en la mina. En esta época, el ordeño se realizaba a mano, el tamaño de la explotación era de 2 a 4 vacas paridas (muchas veces no eran ni Holstein) y el veterinario, que era clínico y no estaba especializado, curaba todo tipo de animales.

- **Segunda etapa: aparece el ganadero.** Las ganaderías se hacen más grandes, de 10 a 20 vacas paridas, se especializan y se construyen instalaciones específicas para vacas, que están atadas. Ya no todos en el pueblo son agricultores y se comienza con el ordeño mecánico (en pota o en línea). En esta época aparece el cupo, por lo que la pregunta más recurrente en el bar es: "Y tú, ¿cuántas vacas tienes?". El veterinario también se especializa: es ya veterinario de vacas y su principal preocupación es tener un buen circuito de inseminación.

- **Tercera etapa: ganadero profesional.** Las ganaderías son menos, normalmente una por pueblo, produciéndose una división entre zonas en las que casi no hay y otras con mayor concentración. Las ganaderías vuelven a crecer, normalmente se construyen nuevas explotaciones con cama caliente o cubículos y se pasa a 20 a 100 vacas paridas de media. Nacen las salas de ordeño, muchas de las cuales están automatizadas, e incluso aparecen los robots. En esta etapa la pregunta principal en el bar es: "¿Cuántos litros tienes por vaca y día?". Los veterinarios nos especializamos aún más -aparecen los clínicos, los especialistas en mamitis, los nutrólogos, los especialistas en reproducción...- y hacemos congresos y jornadas de formación como esta. El culmen técnico de este periodo es la gestión técnica y la certificación de explotaciones.

Hoy comienza una nueva era

La razón de por qué comenzamos esta charla repasando la historia de cómo han evolucionado nuestras explotaciones es porque la principal idea que queremos transmitir es que en estos momentos está comenzando una nueva fase, está amaneciendo un nuevo día. Nos encontramos en el comienzo de la cuarta etapa, es el momento de un nuevo cambio:

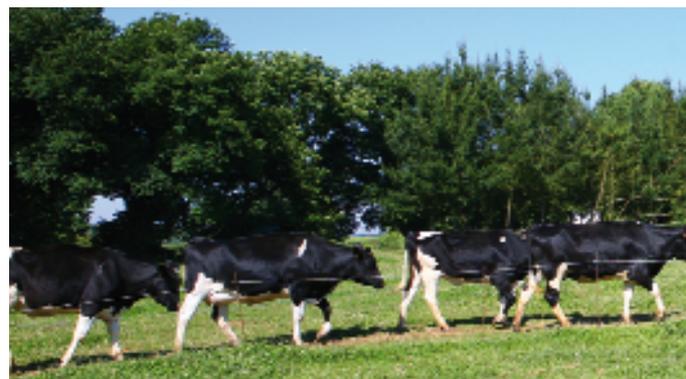
- **Cuarta etapa: empresario ganadero.** Las ganaderías serán aún menos, quedarán las que tengan relevo generacional, tamaño y legalidad (ambiental, sobre todo). Serán de mayor tamaño (300-1.000 vacas paridas), estarán fuera de los pueblos, concentradas en regiones lecheras, con mano de obra externa (no de casa), tal vez no tan "bonitas", automatizadas al máximo, basadas principalmente en la gestión de costes y con un comportamiento empresarial. El ganadero estará preocupado no solo por los litros que hace, la reproducción o la alimentación, sino que le preocupará más la cuenta de resultados, su balance, los problemas con el personal, saber qué cash flow genera para afrontar nuevas inversiones, saber cómo organizar su empresa para que la hereden sus hijos o para venderla y, sobre todo, será fundamental la relación con la industria. Seguirá habiendo veterinarios clínicos, de reproducción, de mamitis y de alimentación, pero aparecerán dos nuevas áreas de trabajo: la gestión de costes y la gestión societaria.

En esta nueva etapa, lo fundamental volverá a ser bajar los costes. Esto nos va a obligar a una producción más eficiente y eso probablemente significará:

- Concentración de la producción, lo que dará lugar a granjas más grandes
- Intensificación de la producción
- Intensificación de la inversión, es decir, nos convertiremos en negocios intensivos en capital y esta será la barrera de entrada.



Miguel Ángel Pellitero. Grupo Diferencia Ponencia presentada en las IX Jornadas Técnica de Vacuno de Leche SERAGRO Facultad de Veterinaria de Lugo, noviembre 2011



Un ejemplo sencillo

En general, todos nosotros ya conocemos, o nos podemos imaginar, lo que es una granja de 300 o 600 vacas paridas, o lo que es una explotación que dependa en su mayoría de mano de obra externa. Imaginarnos como sería una granja con 38-40 litros de media por vaca y día ya es más complicado, sobre todo, entender los cambios en el manejo de la explotación que esto supondría, pero más o menos lo podemos hacer. Pero lo que más nos cuesta ver es en qué consiste exactamente la **gestión económica**, en qué consiste la **gestión técnica** y cómo se diferencian ambas, ya que los técnicos las mezclamos, y, sobre todo, en qué consiste la **gestión societaria**.

Para poder visualizar mejor estas tres nuevas formas de trabajar, vamos a poner un ejemplo imaginario en el cual se van a ir desarrollando; vamos a hablar de la Granja El Sol.

La Granja El Sol es una explotación láctea que está en Lugo, supongamos que en A Pastoriza. Esta explotación tiene una producción anual de 1.800.000 litros, con 170 vacas en producción (secas más paridas).

En ella trabajan 4 personas (con un UTH de 3,2). Juan es el dueño y le dedica el 50% de su tiempo; tiene otro negocio, una granja de cerdos con 500 madres. Jorge, su hijo mayor, es el que se quedará con el negocio y dedica el 75% de su tiempo a la granja y el resto a los cerdos. En nuestra granja trabajan otros dos trabajadores a tiempo completo. Uno ordeña y atiende a las novillas y secas y el otro hace la comida y atiende el ganado. Descansan un día y medio a la semana cada uno (en diferentes días), siendo sustituidos por Juan y Jorge. Los trabajadores se dan las vacaciones uno al otro.

La explotación tiene campo (15 hectáreas) que dedican a producir maíz para ensilar. No obstante, el silo que produce no es suficiente, así que compran fuera. El trabajo en el campo es todo subcontratado. La leche la venden a una industria gallega mediante una cooperativa.

Gestión veterinaria

La Granja El Sol trabaja con un grupo de veterinarios que le proporciona el servicio clínico que necesitan, de forma que cuando una vaca está enferma los llaman. También les hacen la reproducción, una visita a la semana; el veterinario responsable es Óscar, con el que llevan trabajando años y con el que tienen una mayor confianza. Mensualmente, reciben la visita de un especialista en mamitis. La persona en la granja encargada de coordinarse con los veterinarios es Jorge.

Por otra parte, una empresa especializada en patas los visita todos los meses, repasan las vacas secadas ese mes y las que estén con problemas.

El servicio de alimentación se lo da la empresa a la que le compran el corrector. Juan está pensando en pasárselo a un técnico independiente. La alimentación la hacen ellos mediante un carro mezclador, compran materias primas y las almacenan. Con estas y un macro hacen la mezcla.

En general, los servicios técnicos son de una calidad aceptable y Juan se siente satisfecho.



EXPERTOS EN SOLUCIONES PARA LA HIGIENE GANADERA

Personal experto
Gama de productos contrastada
+ Larga experiencia internacional
GARANTÍA DE RESULTADO



HYPRED
Hygiene Solutions Expert

HYPRED IBÉRICA S.L.
Pol. Agrario - Ourense Colla C nº 37
31160 OROSOYEN (Narón)
Tfno: 948 324 537 - Fax: 948 324 028
www.hypred.com
e-mail: hypred@hyprediberica.com



Gestión técnica

Hace dos años, los veterinarios le ofrecieron a Juan un nuevo servicio: hacer gestión técnica. Juan aceptó y Óscar, su veterinario de confianza, comenzó a trabajar en este campo con Jorge.

La gestión técnica consiste en pasar a índices medibles las acciones técnicas del apartado anterior, monitorizarlos, definir objetivos y seguirlos. Es decir, como Óscar le repite a Jorge muchos días: "Es saber dónde estás y hacia dónde vas".

Los principales campos de acción de la gestión técnica son seis: número de vacas, producción, alimentación, reproducción, calidad de leche y datos clínicos.

Los índices que Óscar y Jorge analizan se alimentan de datos. La recogida de datos se realiza diaria y mensualmente. Los datos los introduce Jorge en la granja a partir del diario de explotación, del programa de gestión de la granja y de los datos de reproducción del programa de reproducción de los veterinarios. Cuando cierra el mes, Jorge se los pasa a Óscar, este los repasa y el primer viernes de cada mes ambos tienen una reunión de trabajo.

Los datos diarios que Jorge introduce son:

- Número de vacas paridas, secas, muertas, vendidas y compradas.
- Litros producidos diariamente, CCS, bacteriología, Pb, Gb, urea...
- Número de vacas inseminadas, confirmadas preñadas (en 2ª revisión) y vacas dadas por vacías.
- Número de vacas con mamitis, con edema en ubre, con cuajar, con retención secundinas...
- Kilos de alimentación hechos con el unifeed y kg rechazados.

Los datos mensuales son:

- Datos del control lechero.
- Análisis de la comida del comedero: Ms, Pb, Fb..., que se lo hace su nutrólogo.
- Análisis del agua de bebida, que se lo hace su nutrólogo.
- Precio de la leche.
- Programa de gestión de datos de la granja: pico de producción entre 45-100 días de las multíparas, pico de producción entre 45-100 días de las primerizas, previsión a 305 días y previsión a 305 días de primerizas.
- Programa de reproducción: los intervalos parto-1ª IA y parto-IA efectiva, días en leche, porcentaje de detección de celos, porcentaje de vacas abiertas >150 días, porcentaje de vacas gestantes, fertilidad a 1ª IA, número IA, número de vacas gestantes, fertilidad mensual, *pregnancy rate*...

La salida de datos se realiza mediante índices que permiten a Jorge y a Óscar monitorizar la situación, definir objetivos y seguirlos. Los índices que utilizan son:

Sobre el efectivo de animales. Saben exactamente el número diario de vacas que tienen, cómo se distribuyen y cuántos van a tener en los próximos meses. Es decir, cuántas vacas totales tienen, cuántas están en producción, cuántas secas, cuántas son primerizas, cuántas novillas y cuántas novillas mayores de 12 meses, en números totales y en porcentaje.

Sobre la reproducción. Tienen una visión muy nítida de la situación gracias a que tienen los índices: intervalos parto-1ª IA, parto-IA efectiva, días en leche, porcentaje de detección de celos, porcentaje de vacas abiertas > 150 días, porcentaje de vacas gestantes, fertilidad a 1ª IA, número de IA, número de vacas gestantes, fertilidad mensual, *pregnancy rate*...

Sobre la producción. Saben cuántos son los litros producidos al mes, al día, litros por vaca ordeñada y día, litros por vaca presente y día y, sobre todo, litros por vaca presente y año. No solo conocen lo que se produce, sino también las previsiones para los siguientes meses. Estas previsiones las estiman a partir de la producción en pico de las vacas multíparas, de las primerizas, la previsión a 305 días de ambas, la previsión de partos y secados y las variaciones intraanuales esperables.

Sobre la gestión de cuota. Saben qué parte de la cuota (en kg ajustados) han gastado, cuánto les queda y cuánto necesitarían según la previsión de producción.

Sobre la calidad de leche. Saben el RCS diario, UFC diario, número de mamitis. Con los datos del control lechero tienen el número de nuevas infecciones, el de nuevas curaciones, porcentaje de infecciones crónicas, porcentaje de nuevas infecciones al parto. Es decir, saben si su estado mejora o empeora y dónde lo está haciendo.

Sobre el estado clínico de la explotación. Saben el número y el porcentaje de vacas que han sufrido ciertos procesos clínicos que evidencian problemas en la explotación: mamitis, problemas respiratorios, problemas digestivos y problemas de periparto (retención placenta, hipocalcemia, vacas abiertas, cuajares...).

Sobre la alimentación. Saben realmente cuánta comida comen las vacas, cuánta rechazan y qué comen de verdad (por los datos del análisis del comedero).

Gestión económica

Hace un año y medio, Juan empezó a tener la sensación de que no sabía cómo le iba el negocio. Le resultaba más difícil controlarlo, saber si ganaba o perdía y, sobre todo, saberlo mes a mes. Esto le preocupó mucho y lo dejó varias noches sin dormir, hasta que se dio cuenta de que el problema estaba en que cada vez los márgenes son menores, hay más pagos y cobros diferidos y hay más que amortizar y, por lo tanto, cada vez es más difícil controlar el negocio sabiendo solo cuánto dinero hay en la cuenta corriente.

Hace doce meses habló con Óscar, le contó sus preocupaciones y ambos decidieron comenzar a hacer gestión económica.

Óscar se informó, le tocó estudiar, ponerse al día en economía, hablar con gente que ya trabajaba en este campo y al final comenzaron a trabajar. Para este tema el responsable no es Jorge, lo lleva directamente Juan, ya que son sus cuentas y tiene que conocerlas.

Al principio dieron muchas vueltas y se complicaron la vida mezclando datos de gestión técnica, pero al final decidieron simplificar: hacer gestión económica consiste en saber en un periodo de tiempo cuáles son mis ingresos, cuáles son mis gastos y cuál es mi beneficio. Pronto comprobaron que esto que parece muy sencillo no es tan fácil a nivel práctico. Para empezar, definieron una serie de principios:

1. La gestión económica no tiene nada que ver con la gestión técnica ni se pueden cruzar datos de una a la otra. Deben ir por separado y los resultados están relacionados, pero no vinculados. Ningún índice implica un beneficio o pérdida determinada.
2. Si hay campo, hay que hacer por separado la gestión económica del campo y la de las vacas, puesto que en estas últimas deben comprar a precio de mercado las materias primas al campo.

3. Todos los gastos e ingresos van sin IVA.
4. La gestión económica es la cuenta de explotación o la cuenta de pérdidas y ganancias de la contabilidad.

Lo primero que tuvo que controlar Óscar fueron los ingresos de la Granja El Sol. Estos son:

- **Venta de leche.** Este dato lo tiene todos los meses, es el ingreso total sin IVA.
- **Venta de animales.** Es el ingreso total sin IVA por cada venta de vacas o terneros.
- **Ayudas.** Inicialmente no entraban en su cabeza, pero como ingreso son imprescindibles. Al principio se confundieron porque hay muchas ayudas y el pago suele estar muy diferido. Tenemos la PAC con varios pagos, el gasoil, las de sacrificio, las especiales... Hay que computarlas todas y, encima, hasta finalizar el año o meses después, no sabemos el total de las ayudas del año anterior. Por tanto, resolvieron hacerlo de la siguiente forma: sumar las ayudas de un año y usarlas estimativamente para el siguiente hasta tener los nuevos datos. Luego prorratearon mensualmente los ingresos, sí no, se falseaban los datos mensuales.
- **Otros.** Aquí están ingresos por Agroseguro (salvo que se los restemos al gasto en gastos), la devolución del IVA si nos sale a devolver (siempre que no sea por una inversión) y otros ingresos varios. También hay que prorratearlas mensualmente.

Una vez que ya tenían los ingresos mensuales, Óscar se puso a controlar los gastos. Esta es la parte más complicada. Son:

- **Alimentación.** Compra de materias primas. El problema es que los alimentos como la alfalfa,

el maíz, la cebada o el silo de maíz lo compran un mes en grandes cantidades y se gasta en varios. Por eso, Óscar tuvo que usar cuentas de almacén para las materias primas y así estimar el costo mensual. Las materias primas propias las compran al campo a precio de mercado como si fueran externas.

- **Reproducción.** Los gastos en semen los trataron con cuentas de almacén, igual que con las materias primas.
- **Mano de obra.** Este es un gasto complicado de controlar, pues Óscar necesitaba conocer el coste mensual real final de cada trabajador. En el caso de los contratados era fácil, pero en el caso de los dueños, no tanto. Juan decidió que como dueño, independientemente de lo que cobrase, debía asignarse un salario justo (25.000-36.000 € al año). Pero se dieron cuenta de que sólo debían asignar a las vacas la proporción del coste igual a la del tiempo dedicado a las vacas, quitando la del campo y la de otros negocios.
- **Servicios de profesionales externos** (veterinarios, consultores, patas...), **medicamentos, zoonutricionistas, gastos en novillas cuando están en otras explotaciones y costes indirectos** (Conafe, seguros, reparación y conservación de maquinaria y edificios, arrendamientos, gasóleo, teléfonos, luz...). Óscar descubrió, aliviado, que estos costes son los más fáciles de calcular porque nos llegan facturas de ellos y estas se imputan directamente en el mes que llegan.
- **Variación de animales.** Es un gasto o ingreso a controlar muy importante. El valor del ganado



LELY CALM

DISTRIBUIDOR AUTOMÁTICO DE LECHE PARA TERNEROS - LA GANADERÍA DE FORMA SENCILLA

Aprovéchese de nuestras condiciones especiales para este año:

OFERTA*:

- Opción acero inoxidable
- Calibrado automático

*Oferta válida para todo pedido enviado entre el 1 de enero de 2012 y el 25 de marzo de 2012.

Para cualquier duda o consulta contacte con el Lely Center de su zona



www.leyly.com

innovators in agriculture

Vacas, ganaderías... pensemos como empresas

suele estar entre el 15-20% del total invertido en la explotación y entre el 15-40% del valor residual actual de todo el inmovilizado (dependiendo del nivel de amortización). Por estas razones, valorar el coste del aumento o disminución del número de animales es imprescindible.

- **Amortizaciones.** Para Óscar, este era el coste más desconocido; descubrió que para Juan también. Es un gasto difícil de controlar porque es difícil de "ver". Se dieron cuenta de que todo el inmovilizado comprado (edificios, obras, maquinaria...) debe amortizarse, depreciarse anualmente en el valor correspondiente. Esto lo hicieron mediante tablas de amortización (ver ejemplo). Al final consiguieron tener claro todo lo invertido a lo largo de la historia, el gasto en amortización anual que supone y el valor residual actual.
- **Gastos financieros.** Son los intereses que el banco nos cobra por dejarnos dinero. Los pagamos como parte del pago del crédito, una parte es devolución del capital y la otra es pago de intereses. Una vez identificados, para Óscar fue fácil controlarlos.

Con los gastos y los ingresos controlados, ya sólo falta obtener **los beneficios**. Pero aquí Óscar y Juan descubrieron que los beneficios se deben analizar por centros de coste, que en este caso son dos: el campo y la producción de leche.

También descubrieron que el periodo válido para analizar unos beneficios depende del ciclo productivo. Por esta razón, en la leche se pueden analizar los beneficios mensualmente y en el campo se debe hacer anualmente.

Por último, vieron que para hacer un análisis adecuado, hay que hacerlo por unidad productiva. En este caso, lo mejor es dividir ingresos, gastos y beneficios por los litros producidos. Juan y Óscar acordaron tener todos los datos en euros totales, pesetas/litro, euros/1.000 litros y euros/vaca presente y día.

De esta forma, Juan y Óscar pueden saber mensualmente cuánto ingresa la Granja El Sol, cuánto gasta y en qué y qué beneficios tiene. Después de meses de ajustes, Juan empieza a estar más tranquilo.

Gestión societaria

Una vez controlado el problema anterior, a Juan le ha surgido uno nuevo. Necesita una póliza de crédito y cuando ha ido al banco le han pedido la contabilidad de la empresa. Al final se la han dado, pero le han comentado que no podía tener ese descontrol. Entonces ha ido a hablar con su gestor y este le ha dicho que es que son unos "pesados" y que no saben lo que quieren. Pero Juan no se

quedó tranquilo, habló del tema con Óscar y este le dijo que él, en este tema, no podía ayudarle, pero que le presentaría a Ramón, el asesor del grupo veterinario, un profesional que sabe mucho de empresas.

Juan va a visitar a Ramón y le lleva todos los documentos de la Granja El Sol. Ramón los estudia y a los cinco días lo llama para tener una reunión. En esta reunión, Ramón le propone a Juan las siguientes cuestiones sobre su empresa:

- Primero le explica que tiene que cambiar la forma de ver su empresa; debe comprender que **la empresa es un ser independiente**, que es algo distinto de él, de su familia, de su patrimonio e incluso de su trabajo.
- Luego le explica que lo que él necesita es comenzar a hacer gestión societaria. La **gestión societaria** es un concepto empresarial y hace referencia a todos los aspectos que atañen a la empresa como ser independiente.

Para que lo entienda mejor, Ramón le hace las siguientes preguntas: ¿Qué estructura empresarial tiene su empresa? ¿Es unipersonal, una comunidad de bienes o tiene entidad jurídica propia? Si tiene entidad jurídica propia, ¿qué es: una cooperativa, una SAT, una SL o una SA? Ramón le explica que las empresas de su tamaño e inversión deben tener entidad jurídica propia y lo ideal es que hubiera dos, una desarrollando la actividad y otra con todo el patrimonio a su nombre.

Luego le pregunta cómo tiene pensado el traspaso de la empresa a la siguiente generación. Juan le explica que es Jorge el que se quedará con los dos negocios. Jorge tiene dos hermanas que están estudiando en la universidad: una para médica y otra para abogada; a ninguna de las dos les gusta la ganadería y no quieren ni oír hablar de quedarse "encerradas en el pueblo", como ellas dicen. Ramón sonríe y le explica a Juan que así es en su cabeza, pero que eso hay que organizarlo empresarialmente porque en principio todos heredan igual. Hay que definir qué hijos heredan qué, separar el patrimonio familiar del de la empresa, compensar a los que dejan sus derechos, pagar a los que trabajan e invierten, y todo ello hacerlo lo antes posible porque cuanto más crezca la empresa, más costoso será hacerlo.

Juan se da cuenta de que el tema es más complejo de lo que creía y le pregunta si no pueden heredar todos y quedarse dirigiendo y trabajando uno solo. Ramón le explica que sí, pero que en caso de haber varios familiares que son dueños y trabajan a la vez, se debe definir cómo se gestiona la responsabilidad y el poder en la empresa. Para ello hay que hacer un **protocolo familiar** que:

- Dé seguridad a la empresa ante posibles problemas vitales de los socios (separaciones matrimoniales, muertes, nuevos matrimonios, herencias de hermanos que no participan en la actividad...)
- Diferencie entre los dueños (los socios que deciden el futuro de la empresa y se reparten los beneficios, si así lo consideran), los gestores (normalmente socios también que llevan el control diario de la empresa, que cobran por gestionarla y que responden ante los socios por cómo lo hacen) y los trabajadores socios (que deben cobrar sólo por lo que trabajan en tanto trabajadores y como tales estar a las ordenes de los gestores).

Después, Ramón le explica a Juan que el documento que fotografía a su empresa es el balance de situación; este es el que nos dice qué tiene la

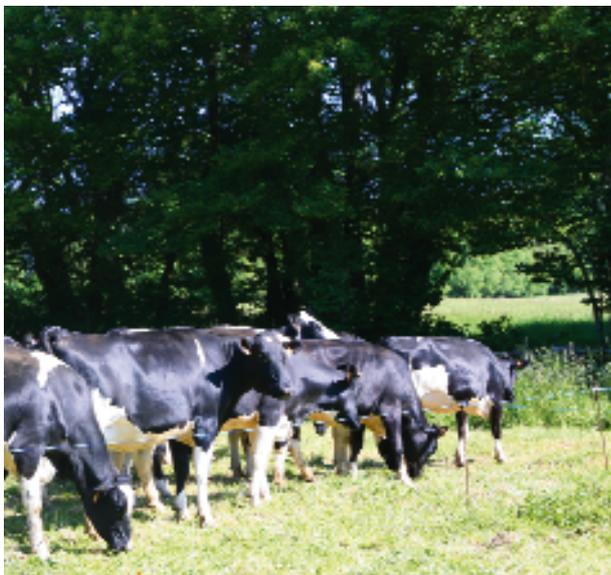


empresa y cómo lo ha pagado. Le habla de qué son los fondos propios, de por qué hay que dar beneficios y por qué luego hay que dejarlos en la empresa y no repartirlos. Le habla de la solvencia de una empresa y le enseña cómo se mide. Le habla del cash flow y de cómo este le condiciona el crecimiento.

Por último, Ramón se pone muy serio con Juan y le explica que si quiere a su empresa debe garantizar que no sea esquilada por los socios debido a un mal entendimiento de la posesión, es decir, que sufra una descapitalización continuada. Juan no sabe de qué está hablando y Ramón comienza a explicárselo.

Juan se queda un poco apesadumbrado. Son demasiadas cosas juntas, sabe que Ramón tiene razón, pero no sabe por dónde empezar. Entonces se le ocurre que él le puede llevar estos temas, al igual que Óscar le lleva la reproducción o la gestión económica, y se lo comenta.

Ramón es un asesor experimentado y le explica a Juan que no tiene ningún problema en llevarle la contabilidad y asesorarle en estos asuntos, pero que tiene que entender que nadie puede gestionar su empresa salvo él mismo, porque **la gestión societaria solo puede hacerlo el dueño de la empresa**. Juan acepta y así comienza a trabajar en un nuevo aspecto de su empresa.



Conclusiones

Debido al tamaño y a la necesidad de inversión, las ganaderías de leche se están convirtiendo en empresas y deben ser gestionadas como tales. La tendencia en los próximos años es que esto sea cada vez más cierto. La gestión económica y la societaria serán absolutamente imprescindibles, si bien al socio no le deben suponer un gran gasto de tiempo ni a la empresa un gran coste económico.

Esta nueva etapa de ganaderos empresarios, más que reflejarse en nuevas técnicas o formas de trabajar en las granjas, se reflejará en un cambio en la mentalidad de los ganaderos, que deberán dejar de ser principalmente ganaderos para ser socios capitalistas de empresas ganaderas, no pudiendo dejar la gestión en manos ajenas al negocio.

¿Qué técnico puede hacer la gestión económica? Debe ser un profesional especializado en el mundo de las vacas, un veterinario o un agrónomo que se forme en costes o bien un asesor que se forme en vacas.

¿Qué técnico debe hacer la gestión societaria? Ninguno. La gestión societaria sólo puede hacerla el dueño de la empresa, aunque podrá tener profesionales que le apoyen y le asesoren que serán técnicos especializados del mundo de los negocios y a poder ser externos al mundo de las vacas.



Invierta y gane

(un 10% al día)

- ✓ Energía de adaptación fácil e inmediata
- ✓ Energía eficiente y rentable
- ✓ Resultados visibles en pocos días



*Nutrición
natural*

 **NOREL**
ANIMAL NUTRITION

NOREL, S.A.

Jesús Aprendiz, 19, 1º A y B • 28007 Madrid (SPAIN)
Tel. +34 91 501 40 41 • Fax +34 91 501 46 44
singewar@norel.es • www.norel.es