

Gestión económica de la explotación ganadera

Hola, somos dos socios de una ganadería del Levante español. Debido a la situación actual, debemos tomar importantes decisiones aunque desconocemos el impacto real sobre la viabilidad económica del negocio. Nos gustaría saber cómo podemos implantar un sistema de gestión económica adaptado a nuestra ganadería.

Responde: Arnau Álvarez* - ANEMBE

En primer lugar, y antes de implantar un sistema de gestión económica y financiera, hay que definir cuáles son los objetivos a corto, medio y largo plazo de la explotación. Para ello, conviene tener una visión estratégica: definir las prioridades del negocio, contemplar distintos escenarios futuros, valorar las piezas clave de la empresa, etc. Puede darse el caso que, por la situación actual, el objetivo de la explotación sea simplemente el de sobrevivir. Aun así, es esencial tener visión a medio y largo plazo para decisiones que deben tomarse de inmediato, ya que un error puede comprometer definitivamente su viabilidad económica.

¿Qué se hace en la mayoría de granjas?

Todas las granjas están obligadas a llevar una contabilidad básica para saldar sus obligaciones fiscales.

Además, algunos relacionan gastos totales de partidas importantes (compras de alimentación, personal, etc.) con su producción anual de leche.

¿Cómo profesionalizar la gestión?

Asumiendo los puntos anteriores, para iniciar unas buenas prácticas de gestión económica se debe primero contar con las personas adecuadas. Por parte de la granja, aquella persona capaz de llevar al día la contabilidad básica y de comunicarse eficazmente con el resto de actores de la gestión, y por otro lado, la persona de confianza del ganadero con capacidad de organizar la toma de datos, analizarlos y ayudar a tomar las decisiones adecuadas.

Una vez reunidas las condiciones, ¿por dónde empezar?

Como en todas las empresas, las ventas y la relación con los clientes son fundamentales en el ciclo económico. Sin ellas no hay negocio. Para conseguir estas ventas, es necesario una serie de compras e inversiones y requiere un amplio abanico de gastos de distinto tipo.

Por otro lado está el ciclo financiero. Debemos considerar de dónde se saca el dinero para gastos e inversiones, cuándo se cobra a los clientes y cuándo se paga a proveedores.



Ventas

La leche es una commodity, un producto básico sin diferenciación, y su precio está marcado por el mercado internacional. Además, el volumen de negocio de la leche diferenciada es muy pequeño comparado con el del gran consumo. Pero aunque los rangos de precios sean muy estre-

* Vether Girona SL

chos por los hechos citados, los pequeños márgenes conseguidos por un buen contrato de venta pueden determinar el futuro de la ganadería. La estrategia también determina el éxito de las ventas, pues ganancias por mayores volúmenes y/o mejores calidades ayudan a mejorar los resultados.

Otros ingresos que acompañan a los de la leche pueden tener un margen importante de mejora (vacas matadero, terneros, otros) dependiendo de las decisiones técnicas que los condicionan y de la negociación de su venta.

Política de compras e inversiones

Los buenos ganaderos saben comprar e invertir bien. Difícilmente hay variaciones en ese sentido.

A mayor importe de la compra o inversión más atención hay que dedicar en valorarlas.

Por ejemplo, una buena compra de alimentación (silos, forrajes, subproductos, piensos) tiene un impacto muy favorable sobre el resultado de explotación, ya que se trata del principal coste de producción. Por otro lado, una mala compra de alimentación puede inutilizar cualquier exquisitez técnica con menor repercusión económica.

Por la cuantía de su importe, la inversión en una sala de ordeño requiere un estudio exhaustivo utilizando, por ejemplo, un sistema dinámico de valoración (VAN, TIR, Pay-Back) que, aunque proyecta sin certeza de cumplimiento futuro, cumple la función de "poner sobre la mesa" todos los factores que pueden determinar el éxito de dicha inversión. Serviría, por ejemplo, para reflejar que una sala de ordeño sobredimensionada y sin previsiones de llevarla a mayores rendimientos tiene un efecto claramente negativo sobre el valor futuro del negocio.

Contabilidad analítica

La contabilidad analítica se ocupa, básicamente, de encontrar explicación a cada una de las cuentas de la contabilidad básica. Para ello, conviene separar el negocio en las distintas actividades que se desarrollan (leche, cría, campo, etc.) incorporando en cada una de ellas todos los ingresos, costes, amortizaciones e intereses que les pertenezcan. En algunos casos separarlo es sencillo (amortizaciones, compras de alimentación), pero en otros se requiere distribuir el porcentaje que corresponde a cada una de las actividades (puede convenir registrar la dedicación o utilización).

Ese conjunto de tareas debe permitir calcular los márgenes, resultados y rentabilidades de cada una de las actividades.

Su valoración representa una tarea ciertamente compleja por la propia idiosincrasia de las explotaciones lecheras y por su variabilidad en el tiempo. Aun así, debe compararse con resultados anteriores de la propia granja o con el de otras ganaderías, utilizando valores totales, porcentajes

sobre ingresos, euros por vaca y día o euros por tonelada de leche como referencias.

Constituye también la pieza inicial para construir un presupuesto.

Financiación

El dinero para pagar las inversiones mencionadas anteriormente puede ser propio, de resultados positivos en ejercicios anteriores, o bien ajeno, de entidades financieras a cambio de intereses.

Hay que mencionar también que el capital propio, aunque sin requerir intereses, sí tiene un coste de oportunidad que es igual al de la rentabilidad de invertir este dinero en otro proyecto económico del nivel de riesgo aceptado por el ganadero o propietario.

Principalmente, conviene no sobrecargar la deuda hasta los límites de la insolvencia ni tampoco comprometer devoluciones del capital que comprometan la liquidez. Por otro lado, la financiación con capital ajeno es deducible fiscalmente y, si la rentabilidad económica generada es superior a los intereses de esa deuda, promueve aún mejores resultados que financiándose solamente con capital propio.



Gestión de la tesorería

Ya son muchas las ganaderías cuya gestión de la tesorería es su caballo de batalla diario. Algunas, por culpa de la falta de liquidez, han tenido que demorar nóminas o limitar temporalmente la alimentación de las vacas o de la cría.

Es primordial conseguir que el volumen de importes y los días a pagar estén precedidos por volúmenes superiores y días inferiores de cobro de clientes. En caso de que esta no sea la situación, conviene negociar para aproximar las cifras o contratar productos financieros que lo permitan.

Para su correcto seguimiento, es necesario hacer una previsión de los importes a cobrar y a pagar (presupuesto de tesorería) para evitar imprevistos, controlar desviaciones y permitir el uso de créditos financieros destinados a ese fin.



ANEMBE y Frisona Española colaboran en este foro informativo que pretende ser la sección ANEMBE RESPONDE. Aquí tienen cabida las preguntas que normalmente se plantean al veterinario en su actuación cotidiana en el campo.

Aquellos ganaderos interesados en plantear cuestiones, las pueden enviar a la redacción de la revista Frisona Española. Desde aquí se transmitirán a ANEMBE que las dirigirá a profesionales de prestigio de las diferentes áreas de la clínica y producción bovina y cuyas respuestas se publicarán en estas páginas.