

AREAS DE DECISION DEL PRODUCTOR PECUARIO

Cr. Walter Hugo Pagés

En principio, existen dos grandes áreas de información con respecto a las variables que determinan la decisión en la empresa pecuaria, a saber: 1) porteras adentro y, 2) porteras afuera.

La clasificación no es estricta por cuanto existe un intercambio permanente de información entre ambas zonas, pero es gráfica.

PORTERAS ADENTRO

Antes de considerar como se toman las decisiones dentro de la empresa, es necesario tener en cuenta las características de la misma, para así definir una estrategia.

Las características se refieren a los siguientes aspectos que no se desarrollan aquí, dándose por conocidos:

- . Clima
- . Suelo
- . Factores biológicos
- . Hábitos de pastoreo
- . Localización
- . El mercado
- . Disponibilidad de mano de obra
- . Disponibilidad de capital
- . El empresario
- . La dimensión económica
- . Políticas del Estado
- . Infraestructura disponible
- . Zafralidad
- . Ciclos de precios
- . Etc.

Algunos de estos factores son internos, otros ecógenos a la empresa, pero todos componen su característica y condicionan la estrategia a seguir.

La estrategia debe considerar las ventajas e inconvenientes de la especialización o la diversificación, en base a los siguientes elementos:

Especialización (ventajas)

- . Optimizar el margen bruto
- . Mayor eficiencia técnica
- . Simplicidad
- . Economía de escala

Diversificación (ventajas)

- . Flujo de caja
- . Uso de factores
- . Rotaciones
- . Repartir el riesgo

Teniendo en cuenta las características de la empresa pecuaria, parece aconsejable seguir las siguientes líneas de estrategia.

- . Diversificar
- . Crear organizaciones flexibles
- . Integrarse
- . Asesorarse
- . Definir objetivos
- . Optimizar las decisiones

GESTION

La gestión consiste en seleccionar y desarrollar el sistema y la tecnología de producción que permitan obtener el mayor beneficio, a partir de los factores de producción disponibles.

Para desarrollar la gestión es indispensable transitar las siguientes etapas:

- . Información
- . Análisis
- . Toma de decisiones

La información puede provenir de una contabilidad de planillas de gastos, de partes de trabajo, etc.

Los métodos de análisis varían en complejidad y profundidad y pueden clasificarse en dos grandes grupos:

a) Análisis de resultados

Se refiere al método que analiza toda la información interna de la empresa condensada en el estado de Resultados que se expone a continuación:

ESTADO DE RESULTADOS

Empresa..... Período:.....

Conceptos	Líneas de producción						Total
	I	II	III	IV	V	VI	

PRODUCTO BRUTO

- + Ventas
- Costo de ventas
- ± Cambios de categorías
- + Nacimientos
- Mortandad
- + Corambre
- ± Diferencias recuentos
- (1) Sub total

COSTOS VARIABLES

-
-
- (2) Sub total
- (3) Margen variable (1-2)

COSTOS FIJOS DIRECTOS

-
-
- (4) Sub total
- (5) MARGEN BRUTO (3-4)
- DE CONTRIBUCION

COSTOS FIJOS INDIRECTOS

-
-
- (6) Sub total
- (7) Resultado de explotación (5-6)
- (8) COSTOS FINANCIEROS
- (9) Resultado de operación
- (10) REVALUACIONES
- (11) Resultado neto patrimonial (9-11)

INDICES FISICOS Y ECONOMICOS

Básicamente el método consiste en presentar la información proyectada hacia el futuro, y seleccionar las líneas de actividad que ofrezcan la posibilidad de obtener los mejores márgenes brutos, lo cual permitirá absorber los costos de estructura de la empresa, o costos fijos indirectos.

b) Análisis de grupos de empresas

Se procede por comparación. Es el procedimiento que utilizan los grupos CREA y el Plan Agropecuario con sus carpetas.

Consiste en seleccionar empresas homogéneas, exponer sus resultados - clasificarlas en empresas de cabeza, del medio y de cola, y comparar los resultados de las empresas del medio de cola con las de cabeza, para visualizar en qué aspectos aquellas han basado sus mejores resultados, a saber: si han elegido un mejor sistema de producción, si han sido más eficientes en la gestión financiera.

Costos totales

Los costos unitarios totales no constituyen un método apropiado de toma de decisiones (sólo sirven para fijar precios).

Indices

Los índices (físicos, económicos y financieros) constituyen un complemento indispensable de la información a manejar para tomar decisiones.

Relaciones insumo - producto

En condiciones normales la relación que existe entre los insumos variables más importantes en la empresa tradicional son los siguientes:

Salarios (incluye manutención)	20% del ingreso
Gastos de sanidad	3% " "

Esto indica que no tiene mayor efecto economizar en estos rubros, especialmente en la sanidad (específicos veterinarios) dado que una economía de un 1% del ingreso realizado al no dar una toma, o un baño, o una vacuna, puede traducirse en 10, 20% o más de pérdidas de ingreso por menor producción, mala calidad o mortandad.

En la empresa tradicional el resultado económico se juega fundamentalmente en la relación entre el precio y los costos fijos de la misma, tales como los impuestos, la renta y los intereses bancarios.

PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones tendientes a lograr los mejores beneficios en la empresa agropecuaria, se puede realizar en base a dos líneas de acción:

1) DECIDIR EN BASE A LINEAS DE ACTIVIDAD (O PRODUCTOS)

En este caso se elige prioritariamente la línea que ofrece la posibilidad de obtener el mejor Margen Bruto de Contribución (BENEFICIO / CAPITAL INVERTIDO). Cuando la línea de mayor MB no se puede ampliar más por falta de mercados o de capacidad de producción, se incorpora la actividad que sigue en orden de mayor MB y así sucesivamente.

2) DECIDIR EN BASE A FACTORES (O RECURSOS)

En este caso se elige prioritariamente la línea de actividad que ofrece la posibilidad de obtener el mejor Margen Bruto de Contribución con referencia al factor o recurso de que la empresa disponga en mayor proporción - (BENEFICIO / HA, O BENEFICIO / UTH, O BENEFICIO / UTM, etc.).

Cuando este factor se utiliza totalmente, se incorpora con el mismo criterio una nueva actividad que requiere el factor que sigue en orden de

//

disponibilidad, y así sucesivamente hasta que se concrete una solución que ocupe a todos los factores.

Ambos caminos conducen inexorablemente al mismo resultado matemático - si se fijan los datos a considerar, por cuanto lo que se va a optimizar es la combinación de actividades y factores.

Ambas líneas de acción implican sin embargo estrategias diferentes.

La selección por líneas de actividad va a presionar sobre los factores

Dicho de otro modo, la actividad más rentable no se puede ampliar si se utiliza un factor que es limitante (Ley del mínimo). En ese caso el empresario, con un criterio estático puede seleccionar otra actividad, o con un criterio más dinámico, se puede plantear la posibilidad de introducir mayor cantidad de ese factor (un tractor, un empleado, una fracción de tierra) para poder extender la actividad más rentable.

A la inversa, la selección por factores va a presionar sobre las actividades. Cuando el empresario cuenta con importantes cantidades de un factor determinado, va a seguir la actividad que le proporcione mejor Margen Bruto en relación a ese factor. Si ya ha estado desarrollando esta actividad, le va a expandir. En el caso de que no la esté desarrollando, se va a plantear la necesidad de encararla (por ejemplo cultivar papas si tiene tierras muy aptas, o abrir un tambo si tiene hijos con capacidad de trabajo ociosa).

LA TOMA DE DECISIONES Y LA LEY DE LOS RENDIMIENTOS DECRECIENTES

Tanto que la toma de decisiones actúe sobre las actividades como sobre los factores, debe tenerse presente la ley de los rendimientos decrecientes. Debe forzarse el empleo de cada factor físico variable de producción hasta que la producción marginal en valor deje de ser superior a su respectivo costo marginal. Aplicando el criterio a todos los factores variables de la empresa, se alcanza la combinación óptima de actividades cuando para todos ellos y para todos los factores, las relaciones entre las producciones marginales en valor obtenidas para los factores y sus precios son iguales.

LA TOMA DE DECISIONES Y LA LEY DEL MINIMO

Hemos visto que el nivel de eficiencia de toda la empresa, está dado por el nivel del factor de menor eficiencia. El empresario debe tratar de remover ese factor limitante, introduciendo mayores dosis del mismo o mejorando su productividad a efectos de promover un uso más eficiente de los demás factores con capacidad ociosa y potencial, y una expansión de las actividades rentables. Por ejemplo, si no es posible cultivar papas por falta de un tractor, es preciso tratar de adquirirlo para lograr un uso más eficiente del suelo, o si no es posible producir leche por falta de una ordeñadora, enfriadora, es preciso incorporar ese equipo para poder utilizar eficientemente la capacidad de trabajo de los hijos del productor.

Aún así difícilmente se ha de lograr un equilibrio total en los niveles de ocupación y eficiencia de todos los recursos de la empresa, especialmente cuando se producen cambios de actividad. En estos casos es necesario vender y suprimir los factores de capital (equipos, etc) que queden ociosos, a fin de evitar la incidencia de los respectivos costos financieros y de conservación.

El equilibrio de la empresa

Teóricamente, la posición de equilibrio económico de la empresa, a partir de factores limitados, es aquella para la cual ningún cambio en la asigna

ción de recursos mejora el beneficio total.

Pero el verdadero equilibrio de la empresa rural va mucho más allá de esta situación de indiferencia que difícilmente se puede dar en la realidad y que en todo caso puede durar un instante, dadas las características en extremo dinámicas de la misma.

El verdadero equilibrio se logra cuando el empresario trata de elevar permanentemente su propio nivel y mejorar tras de sí el nivel de todos los demás factores de la empresa, haciéndose merecedor así de la magnífica definición de Schumpeter: "empresario es quien realiza una combinación nueva de los factores de la producción, y no creando nuevas técnicas, las hace entrar en el terreno de las realidades económicas, superándose por sobre lo rutinario".

PORTERAS AFUERA

Siguiendo con esta clasificación un tanto arbitraria, veamos cuales son las variables externas a la empresa que condicionan la decisión del productor pecuario.

Zafralidad

No es necesario explicarla. Se manifiesta a través de las siguientes cifras para un promedio de 5 años.

ZAFRALIDAD DE LA FAENA DE VACUNOS (Frigoríficos y mataderos - Período 1975/79)

M E S	CABEZAS POR MES	PORCENTAJE
Enero	115.736	10.0
Febrero	111.862	9.7
Marzo	112.059	9.7
Abril	137.655	11.9
Mayo	168.753	14.6
Junio	133.791	11.6
Julio	70.428	6.1
Agosto	46.740	4.0
Setiembre	35.256	3.0
Octubre	48.255	4.2
Noviembre	65.247	5.6
Diciembre	111.735	9.6
	<u>1.153.517</u>	<u>100.0</u>
Promedio	96.458	8.3

La zafralidad se refleja en los precios, los cuales en abril y mayo alcanzan los niveles más bajos, y en agosto, setiembre y octubre los más altos.

Es óptimo negocio comprar vacas flacas (o paridas y destetarlas) en abril, invernarlas en praderas y venderlas gordas en primavera, utilizando los créditos disponibles, esto es sin invertir un peso.

Por distintas razones no todos los productores lo hacen (falta de crédito o capital, campos inapropiados o falta de iniciativa).

Si todos lo hicieran, el negocio dejaría de ser bueno.

Relación fertilizante - producto

El insumo fundamental para la inversión en promoción de pasturas, es el fertilizante.

La relación entre los precios de dicho insumo y el de la carne (o lana) determinaría la actitud de cierto sector de productores al respecto, según lo ilustran los siguientes datos:

EFFECTOS DE LA RELACION INSUMO PRODUCTO
PLAN AGROPECUARIO

AÑO	PLANES	HAS. NUEVAS	PRECIO CARNE (1)	PRECIO FERTILIZANTE	RELACION C/F
69	4.741	120.000	3.27	0.77	4.25
70	3.576	112.478	3.80	0.67	5.67
71	5.050	318.272	4.76	0.64	7.43
72	4.045	212.875	6.41	0.65	9.86
73	5.242	272.359	5.62	0.60	9.37
74	3.909	144.471	4.51	0.96	4.70
75	2.354	52.331	2.69	1.88	1.43
76	2.501	56.683	2.36	1.31	1.80
77	1.805	54.528	2.97	0.96	3.09
78	1.470	49.850	3.79	0.99	3.83
79	2.076	77.968	6.39	0.88	7.26
80 (2)	1.332	-----	5.50	1.60	3.43

(1) en N\$ de 1979, en pie.

(2) planes al 2/6/80. Precios estimados.

Entendemos que la relación fertilizante producto a la cual se hace rentable invertir en pasturas en forma extensiva, es del orden de 4.5 a 5, aún cuando el concepto es muy elástico (para relaciones incluso más bajas puede ser muy rentable realizar praderas convencionales con fines específicos).

Esto se ha reflejado en la actitud de los productores, según lo de muestra el cuadro.

Debe observarse que aún con relaciones muy buenas, la cantidad de productores que mejoraron pasturas no pasó del 10%, lo cual significa que hay un tope determinado posiblemente por falta de servicios de extensión y por capacitación del sector.

La baja respuesta a la alta relación del año 1979, después de las medidas de agosto de 1978, es atípica, pero tal vez pueda atribuirse a que luego de 4 años de ecuación negativa los productores canalizaron los mejores precios a pagar deudas, reponer bienes de uso particular y otros bienes de capital de la empresa, difiriendo la inversión en pasturas para 1980, año que se presentó adverso para importación de tractores.

1978	734 unidades
1979	2846 unidades

Relación precio carne/lana

La explotación mixta de vacunos y lanares determina que la relación de precios entre la carne y la lana influya sobre los sistemas de producción - aún cuando esto se verifique con cierta lentitud, dada la característica de los procesos.

RELACION PRECIO CARNE / LANA

1965	0.254
66	0.253
67	0.301
68	0.302
69	0.267
70	0.467
71	0.509
72	0.245
73	0.182
74	0.305
75	0.151
76	0.080
77	0.145
78	0.158
79	0.250

CICLOS DE PRODUCCION

Existen ciclos de volúmenes de producción de carne vacuna y de su precio, a nivel mundial, a nivel de nuestras exportaciones, y a nivel interno.

No corresponde aquí profundizar en el concepto, pero al menos puede ser útil ponerlo de manifiesto.

Los cuadros y cifras precedentes indican con claridad que cuando los precios son buenos, la oferta de carne se reduce (porque los productores, ante la perspectiva de un buen negocio retienen vientres para prepararse a rendir más), y cuando los precios son malos los productores (y los países) venden más carne (por la razón de que ante la perspectiva de un mal negocio se desprenden de vientres).

Esta información se correlaciona con los cambios en la composición del stock que se faena (% de vacas).

EXISTENCIAS Y FAENAS DE VACUNOS

(en miles de cabezas)

AÑOS	FAENA VACAS	FAENA TOTAL	% VACAS	EXISTENCIAS (miles)
1955	434	1.034	42.0	
1956	459	1.158	39.1	
57	503	1.220	41.2	
58	438	1.057	41.4	
59	425	1.083	39.2	
60	459	1.253	36.6	
61	461	1.239	37.2	8.792
62	454	1.271	35.7	
63	512	1.361	37.6	
64	810	1.789	46.3	
65	719	1.604	44.8	
66	470	1.107	42.5	8.188
67	430	1.151	37.4	
68	632	1.596	39.6	
69	668	1.569	42.6	
70	757	1.791	42.3	8.564
71	644	1.350	47.7	
72	433	1.302	33.3	9.273
73	420	1.322	31.8	9.860
74	624	1.573	39.7	10.790
75	854	1.755	48.7	11.536
76	1.082	2.164	50.0	10.398
77	703	1.761	39.9	
78	654	1.682	38.9	
79		1.307		

Obsérvese que cuando la faena total aumenta lo hace a expensas de vacas y a la inversa cuando disminuye, lo cual confirma la interpretación expuesta de los ciclos.

La actitud de los productores con respecto a los ciclos es racional, e igual en Uruguay, Estados Unidos y Nueva Zelanda, y en todo el universo, tal como se ha demostrado, pero siendo racional no por ello es menos nefasta para la economía de los productores y del País.

No es aquí el lugar para analizar medidas y actitudes para contrarrestar los ciclos o sus efectos, pero es importante recoger la idea de que este fenómeno está por encima en orden de importancia, de todos los otros que gravitan sobre la decisión del productor pecuario con respecto a qué, cómo y cuánto producir.

Los demás fenómenos que hemos enunciado tienen relativa importancia, y muchas veces interfieren con el desarrollo lógico del ciclo, por ejemplo en 1972/73 la faena de vacunos no cayó baja como era de esperarse, lo cual se explica porque la relación precio carne/lana bajó abruptamente y la gente re tuvo menos vacas.

El clima también influye e interfiere. Por ejemplo: el invierno de 1962 fue muy riguroso, lo cual se tradujo en pobres pariciones en 1962/63 y ello explica que en 1964/66 la faena se haya realizado en forma muy acentuada en base a vacas.

Y así, indefinidamente, podríamos ir descubriendo múltiples correlaciones e interferencias entre los fenómenos enunciados.

Rentabilidad

Es difícil rastrear año a año cual ha sido la rentabilidad de la empresa pecuaria. DINACOSE ha realizado trabajos muy interesantes en ese sentido pero con el valor relativo que los indicadores de una media pueden aportar al criterio de decisión de una empresa concreta.

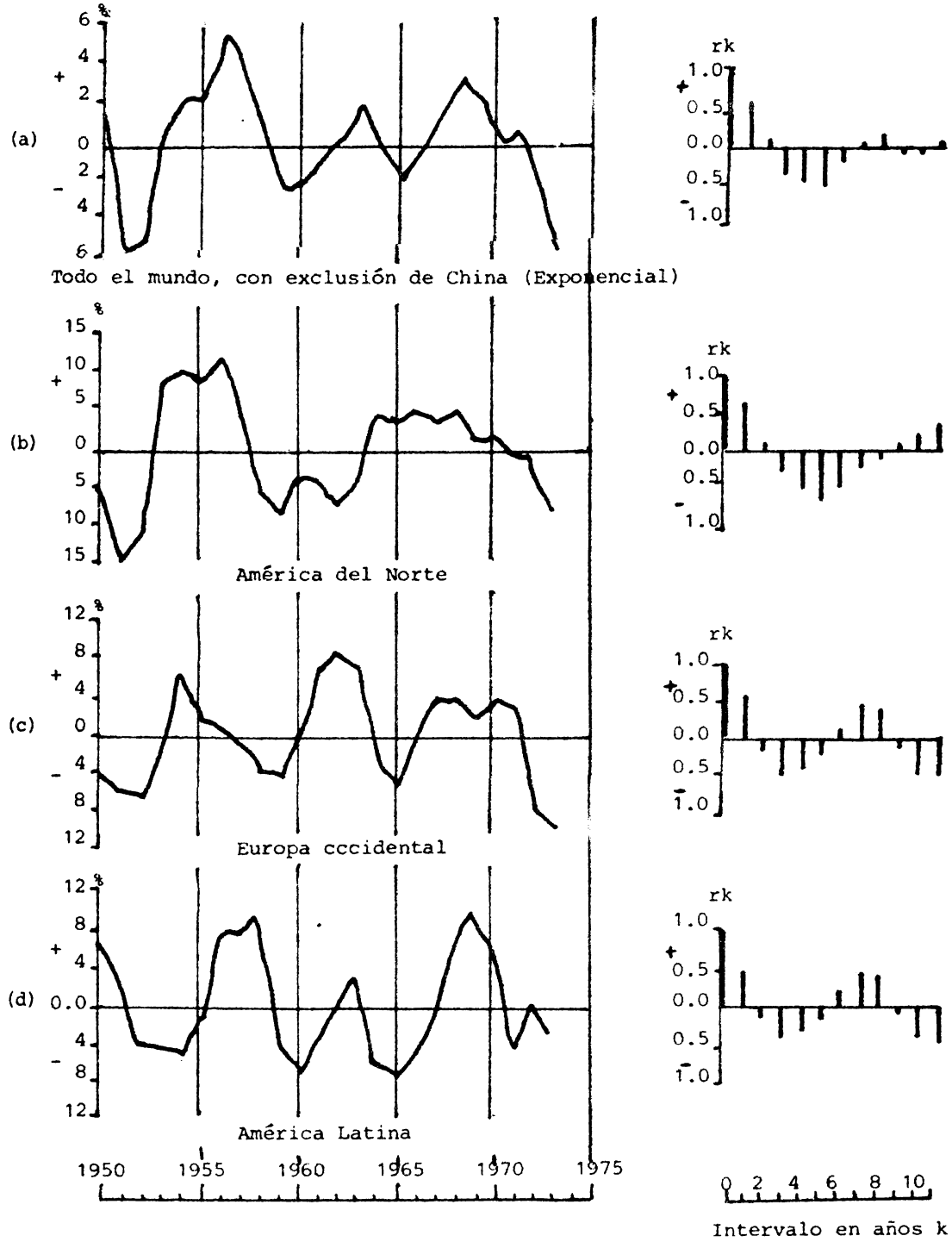
A la luz de las variables que hemos considerado entendemos que la rentabilidad no es, en nuestro país, tanto el resultado de una gestión eficiente porteras adentro, cómo la consecuencia de variables ecógenas fundamentales, tales como el precio (que llega como un dato externo), la coyuntura mundial que lo determina, y los costos básicos de estructura, tales como el nivel de rentas, los impuestos, el costo de los fertilizantes, y la tasa de interés bancario.

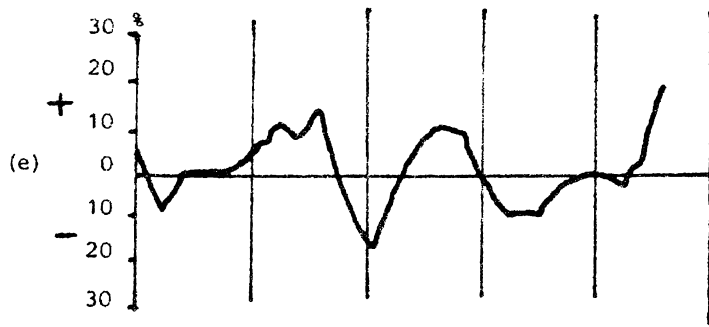
Conclusión

De lo antedicho, puede afirmarse que el resultado de la empresa pecuaria se juega más que nada de PORTERAS AFUERA, y por lo tanto los productores deben ser concientes, que es vital para ellos estar informados e integrarse con otros productores, a las cooperativas, a las agremiaciones y a los organismos de extensión. Porteras adentro es deseable la máxima eficiencia que se logra mediante la dedicación, organización y buenos asesoramientos, pero la gran batalla se libra fuera de la empresa.

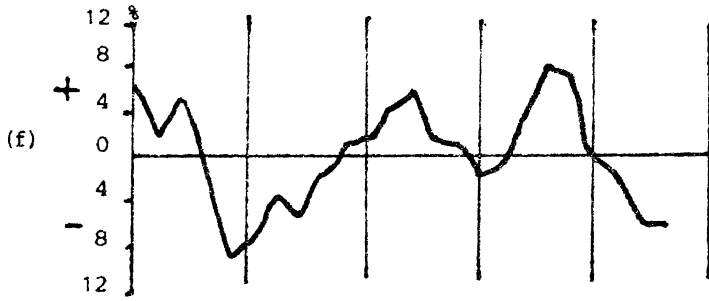
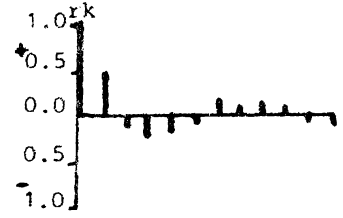
* * * * *

Producción de carne de vaca y de ternera, 1950-1973, en todo el mundo y en las regiones principales (desviaciones porcentuales de la tendencia y correlograma de las desviaciones) (FAO)

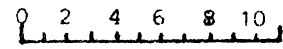
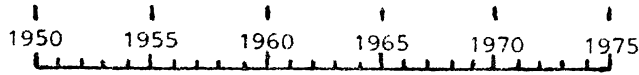
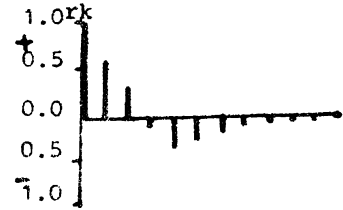




Oceanía (Exponencial)

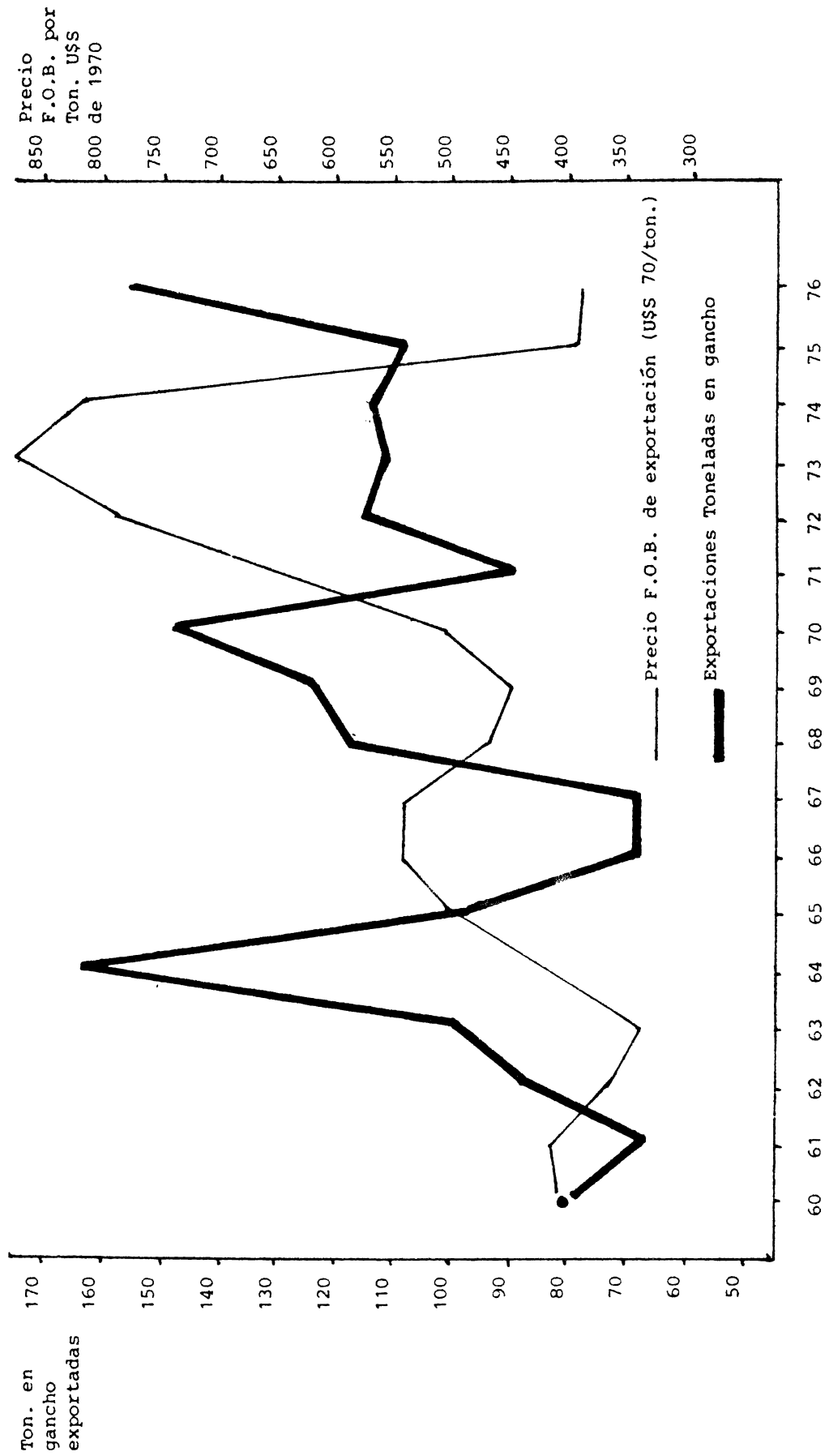


Europa Oriental (Exponencial)



Intervalo en años k

VOLUMEN EXPORTADO Y PRECIO POR TONELADA



EVOLUCION DEL PRECIO REAL DEL GANADO VACUNO Y LA FAENA TOTAL

