

# Definiendo la rentabilidad lechera



por Abelardo Martínez, M.V.Z., Ph.D.

**D**urante el pasado ciclo de conferencias DIGAL 2016, en septiembre, en Delicias, México, Jim Salfer, profesor de economía de la Universidad de Minnesota, hizo la presentación inicial con el objeto de definir lo que es la rentabilidad lechera e indicó que consiste en maximizar la rentabilidad sobre activos (o sea sobre recursos propios no sujetos a pasivos) como la manera más directa en que el productor puede obtener un rendimiento razonable de su inversión. Asimismo, deberá maximizar la rentabilidad neta por unidad (o sea por vaca en producción) para poder tener una operación competitiva y finalmente tendrá que desarrollar una estrategia para sobrevivir a la volatilidad creciente, sobre todo cuando los mercados van francamente a la baja.

Salfer dijo que la preocupación principal de los productores es conocer cuál es el verdadero retorno de su inversión. Sin embargo, especificó que para ello hay que diferenciar entre retorno sobre activos y retorno sobre recursos propios. Es esencial conocer estas cantidades para entender la rotación de activos y el margen de utilidades de la operación y citó el ejemplo siguiente (**cuadro 1 cifras en dólares**).

Si bien el ejemplo muestra un rendimiento de 100,000 dólares (\$) sobre una inversión de un millón, en el análisis de rentabilidad hay que separar el retorno de activos totales (retorno de la inversión) del retorno de la inversión de recursos propios. Generalmente la segunda cifra es mayor a la primera. La primera cifra (el retorno neto) tiene la desventaja de que no toma en cuenta la inver-

sión en el negocio. Es por ello que puntualizó que un análisis de rentabilidad debe considerar los rubros siguientes: Retorno neto (\$/vaca), leche/vaca/año (litros), ingresos por venta de leche (\$/litro), ingresos por venta de leche (\$/vaca), ingresos por venta de desechos (\$/vaca) e ingresos brutos por cabeza (\$/vaca).

Después hay que calcular los gastos por vaca: alimento total (\$/vaca), mano de obra (\$/vaca), costo de reemplazos (\$/vaca), otros costos (\$/vaca) y costos totales (\$/vaca). También es necesario hacer este cálculo por

litro de leche producida: alimento total (\$/litro), mano de obra (\$/litro), costo de reemplazos (\$/litro), otros costos (\$/litro) y costos totales (\$/litro).

Otra información necesaria es: número de vacas, litros de leche cosechados por empleado de tiempo completo, porcentaje de desechos y porcentaje de mortalidad. Con esta información se puede calcular no sólo la rentabilidad, sino establecer comparaciones entre granjas (**vea el ejemplo mostrado en el cuadro 2**).

Salfer indicó que “la industria lechera tiene una historia reciente de 20 años de fluctuaciones grandes e impredecibles de los precios que han causado problemas de liquidez”. Como lo muestra la gráfica, los periodos de pico a pico o de baja a baja han variado ampliamente, pero en los últimos 4 ciclos, el espacio entre pico y pico y baja a baja han sido de 36 y 37 meses, respectivamente. Por eso es importante que el productor mantenga un monitoreo metódico de su operación.

Cuadro 1. Estimación de rendimiento de la inversión	
Activos totales:	\$1,000,000
Ventas brutas:	\$500,000
Rotación de activos:	0.50 (50%)
Ventas brutas:	\$500,000
Costos ajustados:	\$400,000
Margen de utilidad:	0.20 (20%)
Retorno de activos:	$0.5 \times 0.2 = 0.10$ (10%)

Cuadro 2. Rentabilidad de granjas lecheras grandes		
Variable	50% superior (\$0.543)	50% inferior (\$0.022)
Alimentación, (\$/L)	\$0.210	\$0.221
Mano de obra, (\$/L)	\$0.042	\$0.045
Reemplazos, (\$/L)	\$0.032	\$0.045
Mortalidad, (%)	8.6%	7.9%
Desechos, (%)	36.2%	41.0%
Tasa de Preñez, (%)	26.2%	20.8%
Cojeras, (%)	16.8%	20.5%
Mastitis, # casos/100 vacas/año	60.0	57.4
Leche vendida/empleado, (L)	1,281,105	1,055,677
Vacas/empleado	122	92

*Evink & Andres, 2014, Tesis de maestría, Universidad de Minnesota*

## Claves para manejar la rentabilidad

Salfer prosiguió su presentación con una serie de recomendaciones de manejo, alimentación y administración entre las que destacaron:

Cortar los costos inteligentemente, no recortar los gastos indiscriminadamente, sino revisando cuáles son esos gastos susceptibles de recorte. Puso como ejemplo de esto la regla número uno de la rentabilidad lechera: “Nunca sacrifique producción de leche, porque los ingresos siempre bajan más rápido que los gastos. Un kilo de materia seca ingerida por encima de los requerimientos de mantenimiento

puede sostener dos kilos adicionales de leche producida”.

Hay ciertas cosas que se deben interpretar debidamente, como mejorar los ingresos menos costos de alimentación, pero respetando la segunda regla de la rentabilidad: “Trate de mantener altos, y a toda costa, los componentes de la leche y las cuentas de células somáticas bajas” y desde luego la tercera regla de la rentabilidad: “Evite los cambios en la alimentación que pudieran comprometer a largo plazo la salud y la productividad, incluyendo a las vacas secas y a los reemplazos”.

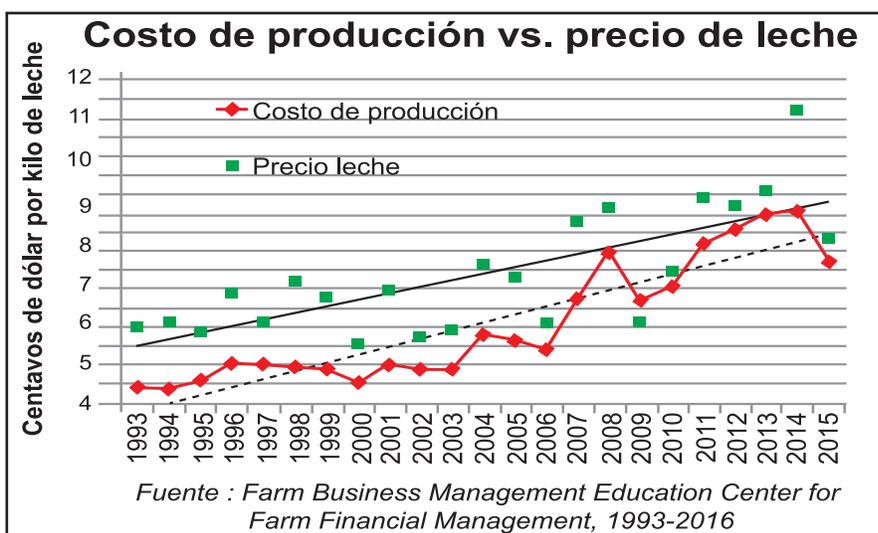
En cuanto a los desechos, Salfer recomienda optimizar el número de vacas. ¿Pero qué significa esto?: La meta es mantener los corrales llenos, para que cada corral reporte la mayor utilidad en términos de ingresos por animal con los mayores ingresos menos costos de alimentación, pero preguntándose ¿cuánto cuesta una vaca adicional?, ¿cuánta utilidad reporta?, ¿cómo puedo saber cuál es la densidad de animales óptima en el corral (tomando en cuenta que hay que maximizar el confort de las vacas)?

En cuanto a alimentación citó cinco reglas:

- ❖ El forraje es rey
- ❖ El mejor forraje es mejor
- ❖ La producción de leche marginal genera más dinero
- ❖ Los componentes de la leche y las CCS bajas son valiosos
- ❖ Los sistemas inmunes estresados utilizan mucha energía

Los desechos ameritaron un comentario aparte. Salfer indicó que aunque eventualmente todas las vacas serán desechadas, el desecho de animales es una parte valiosa y necesaria del funcionamiento de una granja lechera. No obstante, la disminución en la necesidad de desechos es muy rentable, en primer lugar porque se necesitarán menos reemplazos y en segundo lugar porque las vacas pasarán más tiempo en lactancias como adultas (después de tres partos), que es cuando producen más leche.

Salfer dijo que, en general, los desechos los provocamos nosotros, no se generan espontáneamente, e insistió en que el productor se cuestione: ¿Qué



es lo que hicimos los humanos que aceleró la pérdida del valor económico de esta vaca? ¿Qué es lo que se puede hacer para reducir las causas de desecho en el futuro? El conferenciante especificó algunos factores importantes al tomar las decisiones de desechos:

- \* La fase de lactancia cuando se desecha a la vaca
- \* Las vaquillas que tienen dificultades al parto (hay algunas que nunca se recuperan)
- \* Las vacas que no quedan preñadas (¿desecharía usted a una vaca de quinta lactancia que ha estado produciendo durante 550 días y produce 20,000 kilos de leche?)
- \* Las decisiones individuales de desecho son complicadas, pero hay parámetros a considerar, por ejemplo el número de vacas que salen del hato en

los primeros 60 días en leche – este parámetro mide el desecho involuntario y la mortalidad, y es un indicador excelente del éxito o fracaso del programa de vacas en transición (no debe exceder de 4 a 5% a los 30 días en leche y/o de 6 a 8% a los 60 días en leche).

#### Recortando costos

Otra recomendación que dio Salfer fue la de evitar las inversiones de recuperación lenta, pero invertir en activos que tengan alto retorno de la inversión y, lo más importante, mantener el capital de trabajo. Citó entonces los recortes de costos que no afectan el capital de trabajo y que se deben hacer siempre que sea posible:

- Retrase las modernizaciones de equipo y reparaciones, así como el equipo nuevo.



**EN EL CICLO DE CONFERENCIAS DIGAL 2016 tuvimos la oportunidad de escuchar a varios especialistas que nos orientaron para lograr una mayor rentabilidad, cada uno según su área. En la foto vemos (de izquierda a derecha) a Michael Hutjens, Elliot Block y Jim Salfer.**

- Rente el equipo, no lo compre
- Anteponga las compras de lo necesario a las compras de lo bonito
- Compre equipo usado
- Regatee los precios y busque ofertas
- Analice el costo de semen
- Considere si debe hacer pruebas genómicas

Al mismo tiempo tenga cuidado de no ser negligente en las tareas de mantenimiento.

Evite las inversiones con retorno bajo:

- ◆ ¿Entran dentro de los objetivos de su operación?
- ◆ ¿Está obteniendo el máximo retorno de su inversión?
- ◆ Invierta en inversiones que le aseguren máximo retorno, por ejemplo las destinadas a mejorar el enfriamiento y confort de las vacas, y las instalaciones para vacas recién paridas y próximas al parto.

### Manteniendo el capital de trabajo

Para aconsejar cómo mantener el capital de trabajo, Salfer empezó definiendo este concepto:

Capital de trabajo = activos actuales – pasivos actuales

Agregó que para evaluar negocios de tamaño diferente hay que comparar el capital de trabajo con los ingresos totales:

Activos actuales – pasivos actuales/ingresos totales

Siendo la meta tener ingresos totales equivalentes al 25% del capital de trabajo

El confereciente advirtió que “la capacidad para mantener un capital de trabajo adecuado es clave para sobrevivir en tiempos de baja rentabilidad. Los negocios con capital de trabajo adecuado son más ágiles y más capaces de aprovechar las oportunidades de negocios (por ejemplo las economías de escala). Históricamente, los negocios lecheros han mantenido niveles bajos de capital de trabajo”.

Salfer concluyó su presentación diciendo que no hay una receta mágica para mejorar la rentabilidad. Las granjas más rentables hacen mejor todas las cosas en un cinco por ciento.

Prestan atención a los detalles, conocen sus costos de producción, dominan las técnicas de manejo de riesgos (aseguran sus márgenes de utilidades), trabajan para aumentar su capital de trabajo, implementan estrategias para optimizar la producción controlando al mismo tiempo sus costos, se enfocan en inversiones que incrementan la productividad, en

producir forraje de alta calidad y en minimizar los desperdicios y mermas de alimento, en el cuidado de las vacas para maximizar su salud y minimizar la mortalidad y costos de reemplazos.

Además, estos ganaderos exitosos mantienen un capital de trabajo adecuado, en una proporción de 2:1 (entre 200 y 600 dólares por vaca en Estados Unidos, con una tasa de gastos de 85% y con 3000 a 5000 dólares de deuda por vaca), con una tasa de rotación de activos de tres años y 8% de retorno anual de la inversión. 🐄

# HOARD'S DAIRYMAN

en español

BOLETÍN ACTUALIDAD LECHERA

## HOARD'S DAIRYMAN

en español

INFORMACIÓN EN LÍNEA

### ACTUALIDAD LECHERA

7 de octubre de 2019



PUBLICACIÓN LOS DÍAS 7 & 21 DE CADA MES

### BLOG EDITORIAL



#### 25 Aniversario de Hoard's Dairyman en español

por Abelardo Martínez, D.V.M., Ph.D.

Hace 25 años en el mes de octubre de 1994, lanzamos el "Número 0" de nuestra revista en la Exposición Mundial Lechera, en Madison, Wisconsin.

Desde esa fecha ha ocurrido una transformación tremenda de la industria lechera. Ahora la lucha por los mercados se ha vuelto más cerrada a nivel mundial y a nivel

¡ RECIBA GRATIS  
NUESTRO BOLETÍN  
ELECTRÓNICO !

ES  
GRATIS

Envíe su nombre y correo electrónico a:  
[boletin@hoardsenespanol.com](mailto:boletin@hoardsenespanol.com)



Cd. de Méx.: + 52 55 78 96 97 60