



Monitoreo de Empresas Ganaderas

Ing. Agr. Ernesto Majó

Instituto Plan Agropecuario

Este trabajo retoma elementos con los que el Plan Agropecuario siempre se identificó, como lo es el aporte de información sobre gestión de empresas ganaderas, para que pueda servir como referencia a otras empresas, así como a instituciones que generan políticas y acciones hacia el sector.

En esta oportunidad, el trabajo añade nuevas áreas de análisis a las ya tradicionales. Áreas que antes no habían sido suficientemente valoradas pero que indudablemente inciden en la toma de decisiones, como son las del entorno del productor y sus conductas empresariales. En este sentido el trabajo comprendió el relevamiento y análisis del ambiente en que se desarrollan las empresas: sus recursos físicos, humanos, financieros y su forma de organización, aspectos todos que pueden condicionar el comportamiento del productor en la determinación de las decisiones estratégicas, tácticas y/u operativas de la empresa.

Este Monitoreo comenzó en el segundo semestre del 2001, y abarcó a 52 empresas ganaderas en su gran mayoría pertenecien-

tes a la zona de ganadería extensiva del país. Los resultados aquí analizados corresponden al ejercicio 2001-02 por lo que la extrapolación de los mismos a otras condiciones debiera ser hecha con las precauciones del caso.

Considerando estos aspectos el objetivo central de este trabajo fue: *“Generar y analizar información de gestión de empresas ganaderas, que permita mejorar el conocimiento de la realidad de las mismas y sirva de referencia para las demás empresas del sector”*.

Se hizo a través de la selección de un conjunto de productores representativo de la diversidad de situaciones empresariales / productivas para, a través de su seguimiento, inferir cual es la situación real del sector ganadero. Para este ejercicio, se estableció como mecanismo la vinculación directa a través de la invitación de los técnicos del IPA. La selección de los mismos pretendió representar, de la mejor manera posible, los distintos sistemas de producción y regiones más relevantes del escenario ganadero uruguayo.

El trabajo comprendió dos etapas, una referida a un monito-

reo y otra a una encuesta:

1. Monitoreo

El compromiso establecido implicó al productor el registro de la información física y económica (Carpeta Verde), con el apoyo de técnicos del Plan en visitas puntuales.

2. Encuesta

La misma pretendió relevar información complementaria, no cuantitativa de 4 áreas de la Empresa. A saber:

a) Aspectos generales: Orientación productiva, educación del titular, dedicación y acceso a la empresa, antigüedad como productor, ingreso relativo del predio, etc.

b) Área Actitudinal: Enfoque empresarial, preocupaciones más frecuentes, expectativas del negocio, participación en grupos, fuentes de información, etc.

c) Recursos disponibles: Recursos humanos; Naturales (tipos de suelo, calidad y ciclo productivo de las pasturas, etc.); Ganaderos (razas, época y duración de entore y encarnada, edad al primer servicio, aspectos sanitarios y de manejo); Financieros (formas y estrategias más frecuentes, umbral de endeudamiento y retiros); e Infraestructura (disponibilidad de energía

eléctrica y comunicaciones, servicios disponibles, estado de mejoras fijas, etc.)

d) Aspectos Comerciales: Referidos a los usuales mecanismos de comercialización, estrategias seguidas, información y seguimiento del producto.

Para el procesamiento de la información se realizó un análisis estadístico que en el caso del sistema vacuno fue profundizado, buscando identificar aquellas variables que mejor explicaban las variaciones observadas en productividad y en resultados económicos de este tipo de empresas y para ese ejercicio en particular.

Los sistemas de producción se estratificaron de manera clásica dividiéndose en empresas Criadoras, de Ciclo Completo e Invernada.

CARACTERIZACIÓN DEL EJERCICIO ANALIZADO

Clima

El ejercicio fue muy favorable para el crecimiento de las pasturas. Las precipitaciones fueron 50 % superiores al promedio de los últimos 5 años. Las heladas y la temperatura promedio por su parte fueron muy cercanas al promedio de dicho período. Hay que destacar que estos factores también promovieron condiciones propicias para un aumento en la incidencia de las parasitosis internas y externas. En este sentido, el rubro más afectado fue el ovino.

Dotación

El bajo nivel de faena y la buena parición vacuna fueron factores determinantes para que la dota-

ción aumentara en el ejercicio y revirtiera la tendencia descendente de los últimos cinco años. La buena disponibilidad de pasturas permitió sustentar este stock sin problemas.

En este sentido, se destaca en el ejercicio la ocurrencia de dos récord históricos (Dicose 2002):

- N° de terneros destetados (**2,51 millones**);
- N° de vacas de Cría (**4,11 millones**)

Precios

La evolución de los precios durante el ejercicio estuvo afectada por la aparición de aftosa y aspectos macroeconómicos referidos a la inseguridad financiera y aceleramiento de la pauta devaluatoria (en la segunda mitad del ejercicio). Este fenómeno generó una cierta corriente de capitales desde fuera del sector (compra de campos y negocios de capitalización e inversión en ganado). Como resultado de esto, el precio del ganado de reposición se mantuvo firme hasta febrero del 2002.

Por su parte los precios del novillo gordo bajaron constantemente durante todo el ejercicio, y recién comenzaron a recuperarse hacia el final del mismo. En carne ovina el precio del cordero se mantuvo firme durante todo el período.

El valor de la tierra siguió su tendencia descendente de los últimos años, ubicándose en el nivel más bajo de los últimos 12 años. Esto repercute directamente en los resultados de las empresas en el análisis de solvencia del ejercicio.

Faena

Los niveles de faena, tanto de vacunos como de ovinos, descendieron en el ejercicio. En bovinos



la incidencia de la aftosa, la buena disponibilidad de pasturas, pudieron haber sido algunos de los factores que explican la disminución de la faena. En el rubro lanar en tanto, la recuperación del precio de la lana, el bajo stock actual y la alta mortandad debida a la incidencia de parasitosis externas e internas pudieron haber sido factores que explican la baja de la faena.

Marco macro económico

Por último, hay que destacar algunos eventos macro económicos que muy probablemente hayan incidido en los resultados obtenidos. Estos son:

- Pagos de obligaciones crediticias en suspenso.
- Refinanciamiento de pasivos mediante Cupón Cero y/o reperfilamiento.
- Devaluación en Argentina.
- Aceleración de la pauta devaluatoria desde febrero del 2002.

DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS RELEVADAS Y DE SUS UNIDADES DE DECISIÓN

Se procesaron 52 empresas ganaderas provenientes casi en su totalidad de zonas de ganadería extensiva, de ellas 19 fueron definidas como **empresas criadoras**.

En esta primera entrega analizaremos los datos correspondientes a este sistema de producción.

Superficie promedio	994 há.
Indice CONEAT	83
Tenencia (% de propiedad)	60

Aspectos generales

Se refieren a aspectos que de alguna manera definen características de los responsables de las empresas relevadas:

- 35% de los titulares de las empresas poseen estudios secundarios, y 30% terciarios. Todos poseen al menos nivel primario.
- Ningún productor tiene menos de 5 años de antigüedad y el 50% tiene más de 20 años como tal.
- El 79% tiene una alta dependencia económica de lo generado en el predio.
- El 60% reside en el predio.

Puede decirse entonces que se trata de una muestra con alto nivel de formación, comparable a lo

determinado en la encuesta ganadera de DIEA (2000) según la cual el 35% de los ganaderos son profesionales.

Aspectos actitudinales

Con estos datos se pretende de alguna manera tener en cuenta aspectos relacionados a la conducta empresarial de las unidades de decisión.

Estrategia empresarial: La pregunta fue: ¿cuál es su principal estrategia empresarial?

- 37% maximización de la renta
- 26% minimización de los costos
- 16% maximización de la productividad

Presupuestación: Con este punto se pretendía evaluar el uso de esta herramienta en la toma de decisiones.

- 78% lo hace anualmente
- 22% semestralmente

Un aspecto de destaque que surge de la encuesta es que el 90% de los encuestados realiza sus retiros de acuerdo a las necesidades que se planteen y no periódicamente.

Aspectos comerciales

Aquí se pretende identificar estrategias comerciales, que de alguna manera puedan influir en los resultados observados

- El 65% realiza operaciones comerciales en forma directa.
- El 35% participa de alguna forma de asociación y/o integración, siendo casi la mitad de éstos en algún mecanismo con otros productores, y sólo el 30% con la industria.

Recursos

En esta área se pretendió incursionar en aspectos relacionados al manejo de los recursos naturales, sus limitantes y la interacción de la actividad comercial con el ambiente:

- 1 de cada 2 empresas manifiesta tener problemas de abrigo y sombra y 1 de cada 5 tiene problemas de aguadas.
- El 65% considera tener un nivel de enmalezamiento de medio a alto. La maleza que recibió mas menciones fue el Mío Mío, seguida por la Cardilla y la Carqueja.
- Más de la mitad de los productores manifiesta problemas para disponer de servicios de siembra, cosecha, reservas y/o viales.



- Más del 60% considera aceptables sus condiciones de infraestructura.

Cuadro 1. Uso del Suelo

Total Mejorado (% SPT)	16
Nº de Potreros	12
Superf. Prom. Potreros (Hás.)	72
Dotación (UG/Há.)	
Vacunos de carne	0.49
Ovinos	0.12
Dotación Total	0.68
Relación L/V (cabezas)	2.6
Manejo y Productividad - Vacunos	
Procreo (%)	76
Kgs. destetados/vaca entorada	115
Carne Vacuna (Kg./Há. SPG)	53
Carne Vacuna (Kg./UG)	106
Mortandad total (%)	3.1
Manejo y Productividad - Ovinos	
Procreo (%)	66
Carne ovina Kgs./Há. SPG	11
Carne ovina Kg./UG ovina	17
Prod. Lana (Kg./Há. SPG)	3.61
Mortandad total (%)	16.8

La dotación de las empresas monitoreadas es fundamentalmente vacuna, con una relación lanar/vacuno de 2,6.

Los indicadores productivos reflejan un buen

año para el procreo vacuno y un año promedio para ovinos. En general los índices físicos de producción podrían considerarse apenas por encima del promedio nacional. El aspecto negativo de destaque, fueron los altos porcentajes de mortandad, sobre todo en lanares.

Análisis de resultados de gestión ejercicio 2001/2002

Los resultados económico-financieros de las empresas de cría para el último ejercicio se presentan en los siguientes Cuadros:

Cuadro 2

Estructura del PB	
Valores promedio (U\$S/Há.)	
PB Total	40.3
PB Vacuno	27.6
PB Carne ovina	5.7
PB Lana	5.8
Otros	1.2
Ingreso de capital	14

Si a este ingreso de capital le restamos lo que estas empresas destinaron para el pago de intereses y arrendamientos, obtenemos un **Ingreso Neto** de U\$S 8 / há.

Análisis de Eficiencia Física y Financiera

Rotación de Activos	
(%Ventas/Capital Total)	8.61
Tasa de Extracción	
(% Kgs. vendidos/Kgs. en stock)	29
Relación Insumo/Producto	0.74

En general la eficiencia financiera medida por la relación insumo/producto, fue relativamente buena, por lo que se deduce que el ajuste en los costos de producción debió haber sido muy severo.

La eficiencia de stock medida a través de la Tasa de extracción, también fue alta, probablemente debido a la necesidad de vender más kgs. para mantener los ingresos necesarios, sumado a la restricción que operó en la comercialización de haciendas debida a la aparición de la Aftosa, al fin del ejercicio anterior.

Análisis de Solvencia (U\$S/há)

Capital Total	452
Capital Fijo	328
C.Semoviente	116
Pasivo Total (PT)	31
Evolución del Pasivo	+2 (+6%)

El grado de endeudamiento en promedio para las empresas analizadas, fue relativamente bajo (<10% del activo total), sin embargo, el mismo subió levemente +6%, por lo que podría deducirse que en promedio para enfrentar las necesidades financieras se prefirió la realización de activos (semovientes) que el endeudamiento.

A continuación, el análisis busca identificar para este ejercicio en particular, cuales han sido las variables que explican más los resultados observados en los sistemas de cría, incorporando algunos aspectos generales destacados por los titulares:

- La condición corporal del ganado de cría promedio en la parición anterior fue del entorno de 4.
- Un 18% declara tener una incidencia alta de enfermedades reproductivas.
- El 60% realiza entore de primavera/verano exclusivamente. El resto realiza adicionalmente un entore de invierno.
- El 26% realiza un entore menor a 60 días.
- En términos generales la mitad de los productores realiza el primer servicio a los 2 años y el resto los 3 años de edad de las vaquillonas.

Por la importancia sobre los resultados finales, se analizó con más profundidad la variable **número de vientres entorados por há**. Esta variable refleja que porcentaje de los vientres del rodeo de cría es capaz de ser entorado. La mayoría de las empresas mantenían una dotación de entre 0,11 a 0,4 vientres entorados/há. En la medida que había menos vientres entorados/há la relación lanar/vacuno aumentaba casi en forma directa.

Entre las variables analizadas, se destaca que la escala (medida a través de la cantidad total de vientres entorados), no explicó en forma significativa las variaciones observadas en productividad.

Por su parte, el porcentaje de procreo que normalmente es un factor importante, sólo explicó el

40% de las variaciones observadas en productividad.

En este caso la salvedad es que para el ejercicio analizado, producto del gran número de vientres fallados por la seca en el ejercicio anterior, los procreos fueron muy buenos. Esto para nada contradice su enorme influencia en los resultados de las empresas criadoras.

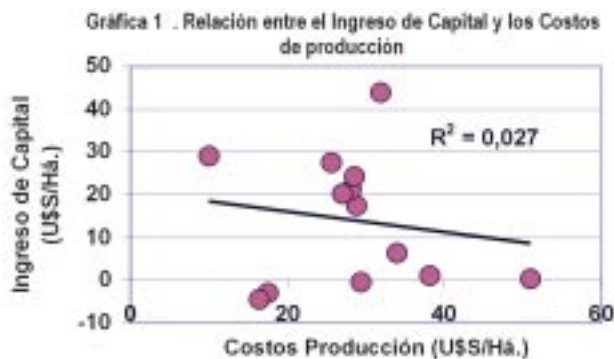
Para el ejercicio analizado se encontró que la carga total explicaba el 56% de las variaciones observadas en productividad.

A su vez, se observó que de las variables que componen la carga total, el N° de vientres entorados/há., explicaba el **83% de las variaciones en productividad** observadas entre los sistemas criadores.

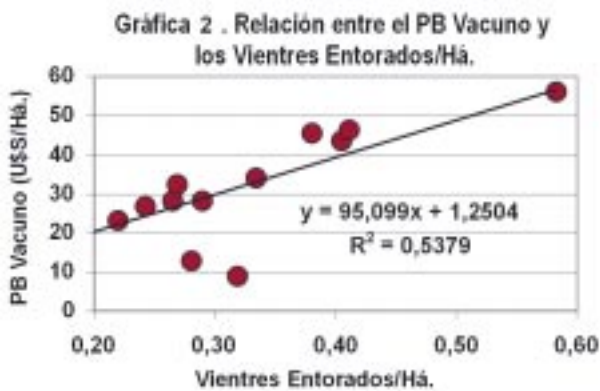
Determinantes de los resultados económicos

Sin descartar la utilidad de otros, el Ingreso de Capital (Producto Bruto - Costos de Producción), fue usado como indicador del resultado económico de las empresas. Así como ocurrió con la productividad, la escala (medida a través del número total de vientres entorados), no explicó las variaciones observadas en los resultados económicos de las empresas criadoras. Por su parte la productividad sólo explicó el 28% de las variaciones observadas en el Ingreso de Capital.

Por otra parte los costos no explicaron las variaciones observadas en los resultados económicos de las empresas. En este punto hay que destacar la gran dispersión observada en los resultados, donde para un mismo costo de producción se lograban diferencias importantes en los resultados económicos (Gráfica1), siendo ejemplo de ello que quien más gastó obtuvo cero Ingreso de Capital. Esto confirma la importancia del buen gerenciamiento en la mejora de los resultados económicos de las empresas criadoras.



El Producto Bruto vacuno explicó el 44% de las variaciones en Ingreso de Capital. A su vez se encontró que el PB vacuno estaba muy asociado al Número de vientres entorados/há (Gráfica 2). Esta variable explicó el 54% de las variaciones en el PB Vacuno. Esto refleja la importancia que tiene sobre los resultados económicos de las empresas criadoras, la eficiencia en la utilización de los vientres presentes en el stock de cada empresa.



REFLEXIONES FINALES

A juicio de casi la mitad de los encuestados la capacidad de carga de los campos fue superior a años normales, lo que define al ejercicio analizado como un año de buena producción forrajera. Pero paralelamente fue un año con gran incertidumbre en los aspectos comerciales y financieros. Mientras los precios, a excepción de los ovinos, se mantuvieron bajos, la faena vacuna fue baja, y la lanar muy baja. Por su parte, y explicado por lo anterior, la dotación nacional revirtió la tendencia descendente de los últimos ejercicios, y creció acercándose al promedio histórico.

A pesar de lo acontecido en el ejercicio, el 77% de los encuestados demostró optimismo con respecto al negocio ganadero, para el mediano y largo plazo.

De la información generada resumimos algunos aspectos que explicaron para este último ejercicio el resultado económico de las empresas de cría relevadas:

- Para el 70% de los establecimientos criadores se encontró una alta participación del PB vacuno (> 70%) del PB total.

- Para niveles similares de producción de carne vacuna se verificó una alta dispersión en el Ingreso de Capital. Esto se explicaría por:
 - (a) alta dispersión de productividad física con costos similares;
 - (b) alta dispersión en el Ingreso de Capital a igualdad de costos.
- La variación observada en producción de carne vacuna y en términos económicos de los sistemas criadores, no se explicó por la variación de escala.
- La variación observada en producción de carne vacuna de los sistemas criadores monitoreados en este ejercicio, estuvo asociada (83%) a la variación en cantidad de vientres entorados por há. de pastoreo, y a la variación en el % de procreo (24%).
- Las variaciones del Ingreso de Capital se explicaron en un 44% por las variaciones en el PB Vacuno.

Resulta evidente la necesidad de un buen gerenciamiento, el cual explicaría las variaciones observadas en el Ingreso de Capital a igualdad de costos.

Acciones futuras

Es el propósito del Plan Agropecuario seguir contribuyendo a la generación de información que aporte a la toma de decisiones de los productores.

En este sentido la propuesta es:

- aunar esfuerzos con todas las instituciones para generar información estandarizada, objetiva y representativa, de grupos homogéneos caracterizados, que permita construir referencias a nivel nacional, realizar análisis comparativos y/o estudiar relaciones entre las variables físicas y económicas relevadas.
- Complementar los análisis ex post, con una planificación y/o presupuestación.
- Seguir profundizando el análisis de aspectos no cuantitativos, tales como los referidos a conducta empresarial y/o ambientales, aspectos de relevancia a la hora de la toma de decisiones.