

CIFRAS PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS GANADERAS:

Resultados del Monitoreo 2002/2003

Ing. Agr. Ernesto Majó

Instituto Plan Agropecuario

Introducción

La gestión de empresas implica la utilización de información de diversas fuentes, que puesta en relación con los datos de la propia empresa, resultan en decisiones y acciones concretas.

Para ello es imprescindible contar con información propia, es decir registros de la información que se genera, en un medio confiable, que nos permita utilizar esos “datos” como apoyo a una gestión diaria, anual y de mediano plazo. Esta información propia, interna de cada empresa, adquiere cada vez más valor en la medida que se acumula, sea por más años (ejercicios) o por nuevas actividades, que significan experiencias y decisiones tomadas, y la consecuente posibilidad de evaluarlas, aprendiendo de ellas, para tomar cada vez mejores decisiones.

Normalmente quien inicia un proceso de registro, enfrenta un camino que no ofrece frutos inmediatos, pues le falta la información (referencias) que permita valorar adecuadamente los resultados (indicadores) obtenidos. Esta información adquiere real

dimensión o perspectiva cuando se la compara, ya sea con resultados de años anteriores de la propia empresa (análisis vertical), o con resultados obtenidos por otras empresas que se desempeñan en el mismo escenario productivo y económico (análisis horizontal).

En el país existen pocos ejemplos de resultados de gestión de empresas que sirvan a efectos de realizar análisis comparativos. Por otra parte ante la falta de un sistema nacional estandarizado de comparación, es importante disponer de una gama amplia de resultados de predios ganaderos comerciales que permitan poner en perspectiva la información de aquellas empresas individuales que lleven un sistema de registro confiable y evaluable.

Es en ese sentido que desde hace dos años el Instituto Plan Agropecuario lleva adelante el programa de Monitoreo de Empresas Ganaderas, el cual implica el análisis de la información de gestión (Carpetas Verdes) que aportan voluntariamente un grupo de más de 50 empresas ganaderas comerciales, provenientes principalmente de la zona ganadera extensiva. Sin pretender representar una visión del promedio del país, nos permite conocer en profundidad la situación de estas empresas y extraer in-

formación de interés general.

Creemos que disponer de esta información resulta de gran utilidad para todos quienes precisan referencias para el análisis de gestión a nivel predial, así como también para aquellos que la requieren para entender mejor y generar políticas a nivel sectorial o están evaluando alternativas de inversión en el sector.

Este trabajo que retoma una senda histórica para nuestra Institución, con plena actualidad, incluye además un análisis de las actitudes, comportamientos, perfil de los titulares, enfoque empresarial y recursos; que complementa los análisis de gestión expost, y enriquece el conocimiento sobre aspectos empresariales y de gestión, que involucran a las personas que las conducen no siempre debidamente valorados.

En este artículo nos vamos a concentrar en la información general del grupo de empresas, realizando cierto desglose por sistemas de producción vacuna.

Breve descripción del Ejercicio 2002 – 2003

El ejercicio analizado abarca el año productivo que va del *1º de julio de 2002 al 30 de junio de 2003* (ejercicio 2003), el cual presentó particularidades que conviene repasar tanto a nivel

productivo como del marco macroeconómico sectorial y general, que naturalmente afectaron el desempeño de las empresas.

El ejercicio se caracterizó por:

- Un tercer ejercicio consecutivo con lluvias por encima del promedio, alcanzando registros de 2.642 mm en Tacuarembó, 2.477 mm en Salto y 1.840 en Treinta y Tres (INIA-GRAS), que redundó en condiciones productivas favorables al vacuno y desfavorables al lanar (alta mortandad, problemas de enfermedades gastrointestinales y podales, calidad de lana, etc.)

- Aumento del stock vacuno a partir de un entore y parición prácticamente record (casi 4 millones de vacas entoradas y 2,5 millones de terneros destetados) y a la menor faena de los últimos años, como consecuencia de las dificultades ocasionadas por la Aftosa

- La persistente caída del stock lanar, que pese a la recuperación del valor de la lana, y mantener precios destacables de la carne, continúa disminuyendo

- Ello da un incremento de la dotación total, que de acuerdo a las proyecciones existentes, llegaría al promedio histórico (0,76 UG/ha), pero con una composición muy distinta (con la relación Lanar/Vacuno más baja de los últimos 20 años)

- Los precios del ganado gordo se mantuvie-

ron en niveles muy bajos, aumentando en promedio ligeramente

- En el caso del rubro ovino, la lana tuvo una buena recuperación del precio, con un aumento del 55% respecto del ejercicio pasado (CMPP), y la carne ovina mantuvo buenos valores

- El marco macroeconómico estuvo pautado por el impacto de la devaluación del peso, la crisis económica general, el colapso bancario y la afluencia de capitales de fuera del sector buscando alternativas de inversión en el sector, que ofrecieran menor riesgo y buenas tasas de retorno (nuevas alternativas de financiamiento no bancario). Este proceso estuvo asociado en algunos casos a los mecanismos de cancelación parcial o total de pasivos promovidos por la banca (aspecto en el cual el Plan estuvo trabajando durante todo el año) y la dinámica del mercado de la tierra, disparada por el interés en tierras para el cultivo de la Soja.

LAS CIFRAS - Resultados productivos

El Monitoreo comprendió a 51 empresas: 20 Criadoras, 23 Ciclo Completo y sólo 8 Invernadoras (referido al rodeo vacuno). De las 51 empresas 39 repitieron su participación respecto del ejercicio anterior (2002).

El grupo de empresas de Invernada vacuna, además de ser el menos representado, presenta particularidades que las apartan de las invernadas “tipo”

del Litoral y Sur (bajo nivel de mejoramientos, ubicación, tipo de producto). De todos modos entendemos que vale la pena presentar los datos generales también para este grupo.

La forma de presentar la información sigue en todos los cuadros un mismo patrón general, donde la primer columna muestra el **promedio** obtenido por las empresas del ejercicio 2003; la segunda su **Coefficiente de Variación (CV)**, una medida de la dispersión entre empresas o dicho de otro modo, de la variación de resultados para ese indicador, y por último, la tercer columna **Var.(% '02)**, muestra la **variación** del promedio de este ejercicio respecto del promedio del ejercicio anterior, expresado en porcentaje de aumento (+) o disminución (-).

Cuadro 1. Descripción de las Empresas

	Promedio	CV(%)	Var. (% '02)
I. Coneat	90	23	
Sup. Total (has)	1.273	104	
Sup. Pastoreo (has)	1.220	105	
Tenencia (% Propiedad)	53	80	
Potreros (Nº)	19	62	
Mejoramientos (%)	21	90	-5
Dotación Total	0,78	16	0
Relación Lanar/Vacuna	1,71	101	+3

En términos generales las empresas se caracterizan por tener una Superficie Total explotada (1.273 has) mayor al promedio nacional, (861 has DIEA – Encuesta Ganadera 2001 o 658 has Dico-se 2002), comprendiendo desde empresas muy pequeñas hasta empresas muy grandes, siendo similar la estructura de Tenencia (53% se explota en propiedad) al promedio del país. Su valor Coneat evidencia que sus recursos naturales son también similares al promedio, con las limitaciones que este indicador tiene a estos efectos (Cuadro 1).

Presentan un 21% de mejoramientos en su área de pastoreo (praderas, coberturas, mejoramientos extensivos, etc.), superior al promedio del país 14,9% (de acuerdo a DICOSE 2002), el cual incluye además establecimientos agrícola-ganaderos intensivos del litoral, que poseen porcentajes muy altos de área mejorada.

En términos de asignación de recursos forrajeros por rubro, la Dotación Total (0,78 UG/ha) se mantuvo incambiada respecto del ejercicio ante-

rior siendo superior ligeramente al promedio del país (0,75), y relativamente homogénea entre empresas. Está integrada por 0,59 UG/ha de dotación Vacuna y 0,16 UG/ha de Ovinos, la cual manifiesta la mayor dispersión entre empresas, ya que se incluyen algunas empresas sin lanares o con muy escasa presencia.

Cuadro 2. Vacunos: Indicadores de Manejo y Productividad

	Promedio	CV (%)	Var. (% '02)
Dotación Vacuna	0,59	26	-2
Carne Vacuna (kg/ha)	76	39	-1
Carne Vacuna (kg/UG)	128	31	+2

Los indicadores de Manejo y Producción de los Vacunos muestran un resultado reproductivo de 76 y 74% de Marcación para Cría y C.Completo respectivamente (Cuadro 3), con pequeñas reducciones respecto del año pasado, con una producción de carne vacuna de 76 Kgs/ha y una eficiencia individual de 128 kgs/UG Vacuna, equivalente a una ganancia de 350 gramos/día/UG en stock. Todos estos indicadores están por encima del promedio nacional en el que el procreo es del 65% y una producción de carne vacuna del orden de los 58 Kgs/ha.

Cuadro 3. Indicadores reproductivos

	CRÍA		Ciclo Completo	
	Prom.	Var. (% '02)	Prom.	Var. (% '02)
Marcación	76	-2	74	-4
Vacas Entoradas (cab./ha)	0,32	+4	0,28	-1
Señalada lanares (%)	71	+9	68	+2

Cuadro 4. Ovinos: Indicadores de Manejo y Producción

	Promedio	CV (%)	Var. (% '02)
Dotación Lanar	0,16	79	+2
Carne Ovina (kg/ha)	9,1	100	+4
Carne Ovina (kg/UGO)	10,3	60	-19
Lana (kg/ha)	3,2	86	-4
Lana (kg/UGO)	3,7	35	-8

Los Lanares, que en estas empresas tienen una participación secundaria, muestran indicadores reproductivos destacables, con un 71% y 68% de Señalada en Cría y C.Completo (vs 54% según el modelo CONEAT), una producción de 9 Kgs/ha de Carne Ovina y de 3,7 Kgs de Lana por animal, mostrando un cierto deterioro con respecto al ejercicio anterior.

La Producción Física de todas las empresas medida en términos de Carne Vacuna, Carne Ovina y Lana, consolidada en el término Carne Equivalente, muestra una producción de 93 Kgs/ha (Cuadro 5) que resulta un 20 % mayor que la estimada para el país (OPYPA). La mayor producción de carne vacuna (Cuadro 6), explica la diferencia entre promedios de los establecimientos con énfasis Criador y Ciclo Completo en vacunos.

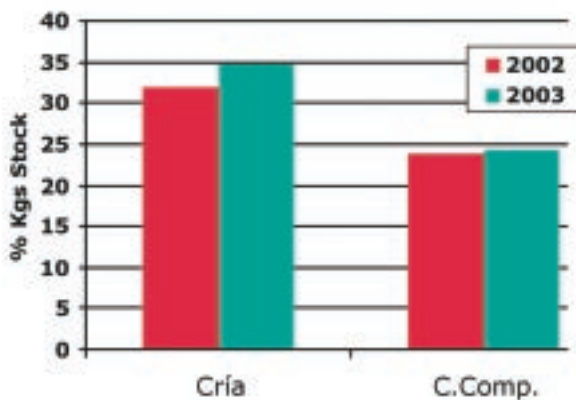
Cuadro 5. Producción de Carne (Kgs/ha SPG)

	Promedio	CV (%)	Var. (% '02)
Carne Vacuna	76,0	39	-1
Carne Ovina	9,1	100	+4
Lana	3,2	86	-4
Carne Equivalente	93,1	29	-1

Cuadro 6. Producción de Carne según orientación en vacunos (Kgs/ha SPG)

	CRÍA		Ciclo Completo	
	Prom.	Var. (% '02)	Prom.	Var. (% '02)
Carne Vacuna	63,4	+14	85,8	-1
Carne Ovina	9,9	-13	10,3	+19
Lana	3,2	-8	3,5	-6
Carne Equivalente	81,4	+7	104,7	0

Figura 1. Extracción Vacuna (% Stock en cabezas)



Resultados económicos

El Ingreso Bruto (IB) que surge de valorizar esta producción muestra un incremento de casi US\$ 7 por há total, con respecto al ejercicio pasado (55 vs 48,2 US\$/há respectivamente). Este resultado no muestra una gran dispersión entre empresas, pero si se aprecian diferencias según el sistema productivo donde las empresas de Cría vacu-

na e Invernada obtienen valores similares (49 US\$/há) y las de Ciclo Completo alcanzan los 63,7 US\$/há.

El mayor incremento, si bien constituye menos del 30% del IB, se produjo en los componentes vinculados al rubro lanar, debido a un precio claramente mayor (Lana) y algo de mayor dotación (carne ovina). De todos modos el IB Vacuno también aumentó un 8% en promedio en relación con el ejercicio 2002, debido al pequeño incremento en el precio promedio de venta (0,57 US\$/kg vs 0,53 del ejercicio 2001-02). Este diferente comportamiento de los precios y ante niveles de producción estables, llevó a que la estructura del IB pasara de casi un 78% explicado por el rubro vacuno a un 73%.

Cuadro 7. Ventas de Vacunos de empresas de Cría y Ciclo Completo

	CRÍA		Ciclo Completo	
	Prom.	Var. (% '02)	Prom.	Var. (% '02)
Cabezas (No.)	226	+30	256	+19
Peso (kg/cab)	265	-6	399	-12
Precio (US\$/kg)	0,54	+5	0,60	+13

La descripción de las ventas de vacunos permite observar en promedio un aumento del número de animales vendido, con menos kilos y mejor precio, en ambos sistemas productivos siendo mayor el aumento de cabezas vendidas en la Cría y el aumento de precio del Ciclo Completo. El mayor número de animales vendidos se observa también en la Tasa de Extracción, que aumenta en ambos sistemas, pero en mayor medida en la Cría (Figura 1).

En una economía conmocionada por la devaluación del peso, son importantes los efectos en los precios de los insumos o Costos de Producción (CP). Es así que se verificó una reducción en valores absolutos de 4,5 US\$/há, alcanzando un promedio de 26,3 US\$/há (14,5% inferior al ejercicio anterior -Cuadro 8). Es importante remarcar que esta reducción es sobre un ejercicio en el cual se había verificado una importante contracción del gasto. Los componentes más afectados fueron aquellos vinculados a una denominación de "no transable" o con referencia en el mercado interno: Mano de Obra (salarios, jornales, alimentación del personal, leyes sociales), Administración, Impuestos, etc., pero todos individualmente mostraron cierta reducción.

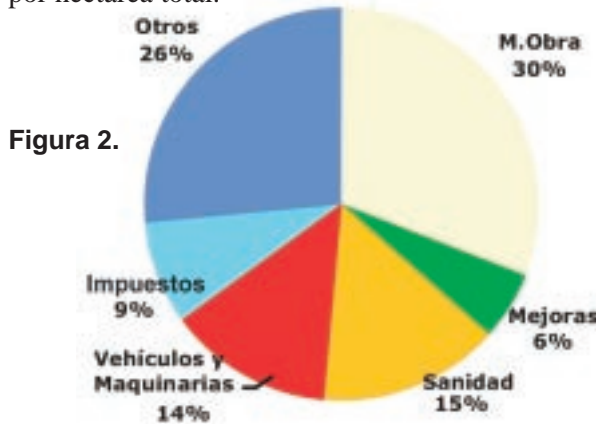
Cuadro 8. Costos de Producción (US\$/ha ST)

	Promedio	CV (%)	Var. (% '02)
Mano de Obra	7,5	37	-24
Mejoramientos	1,9	168	-4
Sanidad y otros	3,7	81	-1
Impuestos	2,4	75	-32
Vehículo y Maq.	3,7	63	-13
Otros	7,2	125	-5
Costo de Producción	26,3	37	-15

La estructura de costos sigue mostrando en estas empresas un peso elevado de la mano de obra (30% vs. 33% en 2002), sanidad (15%), gastos de vehículo (principalmente) y maquinaria (14%) (Figura 2). Los gastos de mejoramientos pese a manejar un área mejorada elevada no representan más que el 6%, lo que verifica la percepción general (IPA 2003) sobre el verdadero “estado” de los mismos (productividad actual y futura).

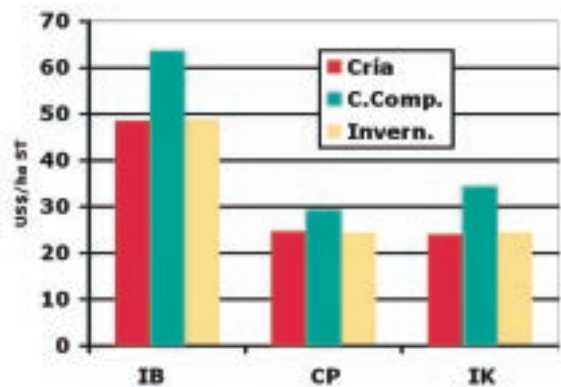
Entre empresas con distinta orientación (Cría, CC e Invernada) el costo es bastante homogéneo en composición y valor total, siendo algo mayor en las empresas de Ciclo Completo, habiéndose reducido en los 3 grupos respecto del ejercicio anterior (Figura 3).

El Ingreso de Capital (IK) resultante de sustraer al Ingreso Bruto el Costo de Producción fue 28,7 US\$/há, casi 11 US\$/há superior al del ejercicio anterior (Cuadro 9). Una vez descontado a éste el costo financiero (intereses) y el costo de arrendamiento (siendo empresas que explotan el 53% en propiedad), resulta en un Ingreso Neto de US\$ 20,2 por hectárea total.

**Cuadro 9. Resultado Económico (US\$/ha ST)**

	Promedio 2003	CV(%)	Promedio 2002	Variación (US\$)
Ingreso Bruto ¹	55,0	32	48,2	+6,8
Costo de Producción ²	26,3	37	30,8	-4,5
Ingreso de Capital³	28,7	53	17,5	+11,2
Ingreso Neto ⁴	20,2	75	10,0	+10,2

En relación con el ejercicio anterior, las empresas que en promedio obtuvieron mayor resultado fueron las de Ciclo Completo, mientras que las de Cría e Invernada, obtuvieron resultados similares (Figura 3). El mejor resultado de estas empresas de Ciclo Completo se explicaría por una menor dependencia del precio, una buena eficiencia física (Procreos, Producción de carne) y un mayor peso relativo del lanar.

Figura 3.**Cuadro 10. Análisis de Solvencia**

	Promed. 2003	CV (%)	Var. (% '02)
Capital Total (US\$/ha)	531	24	+11
- Ganado	140	22	+15
Pasivo Total (US\$/ha)	33	159	+4
Endeudamiento (% Activo)	10,8	176	-13

Finalmente, estas empresas presentan una situación financiera en general mejor que el promedio de las empresas ganaderas, con un endeudamiento promedio de 33 US\$/há (respecto a los US\$ 52 de

Cuadro 9-

- 1 Ingreso Bruto: Corresponde a la producción física valorizada, incluye diferencias de inventario.
- 2 Costo de Producción: Comprende los costos incurridos en generar el IB del ejercicio, sean efectivos o no.
- 3 Resulta de descontar al Ingreso Bruto los costos de Producción, siendo comparable entre empresas que utilizan capital y tierra en distinto grado de tenencia (propietarios vs arrendatarios, con financiamiento o no).
- 4 Incluye el pago de intereses y rentas, por lo que depende de la forma de explotación de la Tierra e integración del Capital (financiamiento).

las empresas de entre 500 y 1.000 has, y US\$ 73 para las de más de 1.000 há. –BROU, marzo 2003). Ello representa un 10,8% del Activo, lo que representa una situación relativamente sólida.

Sin embargo, es importante señalar que el Servicio de Deuda del ejercicio representó un 23% del Total de Egresos (frente a un 17% del ejercicio 2002) y que esos US\$ 33 por há de deuda representan cerca de 10 US\$/há en concepto de Servicio de Deuda anual para un repago de mediano plazo y a tasas de interés vigentes.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

- El grupo de empresas participante del Monitoreo 2002 – 2003, no pretende representar al promedio de empresas ganaderas del país. En general poseen una mayor superficie, % de Mejoramientos, dotación y resultados de producción, siendo su participación voluntaria y están en contacto habitual con el trabajo del Plan.
- Los resultados productivos y reproductivos en promedio son relativamente homogéneos entre empresas (baja variabilidad) y predominantemente estables (no se aprecian variaciones importantes entre años).
- El análisis económico del ejercicio muestra un aumento del IB Total de US\$ 7 por ha, originado fundamentalmente en la variación de los precios, especialmente de la lana. Esto lleva a una composición del IB con un mayor peso del rubro ovino.
- En relación con los Costos, estos muestran una reducción general (US\$ 4,5 / ha), que ocurre en todos los ítem que lo integran pero que fue mayor en términos relativos en aquellos con referencia interna (“no transables”) y fijos. Es resaltable el hecho de que esta reducción ocurre en comparación con un ejercicio ya de bajos costos.
- Estos dos factores explican el aumento con respecto al ejercicio anterior, en promedio de US\$ 11 y US\$ 10 del Ingreso de Capital e Ingreso Neto respectivamente, los cuales muestran una recuperación en la situación económica de las empresas.



En lo que refiere al ejercicio en curso cabe puntualizar que:

- La situación de competitividad lograda como resultado de la devaluación, es la más favorable posible, siendo esperable en el corto plazo una reducción progresiva de la misma (encarecimiento relativo).
- La favorable condición climática prevalente durante los ejercicios anteriores, tiene baja probabilidad de repetirse.
- El estado de los ganados y la falta de adecuado mantenimiento e inversión en mejoramientos, cuestiona la situación productiva general del actual ejercicio y de mediano plazo.
- La problemática financiera originada en el alto endeudamiento general del sector, pone un signo de interrogación a las buenas perspectivas dadas por el cambio favorable en las condiciones de competitividad, la conjunción de buenos precios y la disponibilidad amplia de mercados de alto valor para la carne vacuna.