

PONIENDO LA LUPA EN LOS COSTOS FIJOS DEL TAMBO.

Félix Fares

Los denominados gastos fijos de la empresa en su conjunto, agrupados usualmente en tres grandes rubros (administración, estructura e impuestos) son aquellos independientes de la actividad que se lleve a cabo (agricultura, ganadería, tambo). Son motivo de análisis y discusión muchas veces, de modo que son un tema interesante a desgranar en detalle, en este caso en la empresa tambera.

Para no generar conclusiones, que suelen aparecer en más de una oportunidad, es importante, como primer paso, distinguir qué rubros se pueden considerar como gastos fijos, para separarlos de aquellos que son variables. Y tanto unos como los otros lo son en función, en este caso, de una variable: la producción de leche.

Bajo esa premisa, ni la alimentación, gastos de inseminación, ni los gastos de sanidad son fijos. La alimentación, el rubro de mayor incidencia, abarca desde los suplementos producidos en el campo (rollos, silos, verdeos, pasturas), hasta los comprados, incluyendo su flete.

En el caso del personal, que es el segundo rubro en importancia luego de la alimentación, puede ser fijo o variable en función del sistema de remuneración considerado. En caso de que sea con tambero mediero, que constituye la mayoría de los casos, sería variable, mientras que si es por sueldos, pasa a ser fijo. Y quedan todavía otros rubros como la inseminación, que también es variable.

Queda aún un grupo de gastos a analizar: mantenimiento de instalaciones, maquinaria (repuestos y reparaciones, combustibles, lubricantes y seguros), mantenimiento de equipo de ordeño, limpieza del mismo, control lechero y gastos varios. Esos rubros de costos son un mix, es decir que son en parte directos pero en parte indirectos, según como se analicen.

Entonces ¿a qué apunta este primer análisis de distinguir los que realmente son gastos fijos? Al hecho de que se suele escuchar el caso de empresas que, con el argumento de que hay que diluir los que se suponen son gastos fijos, y asociado a ello que se desea aumentar la facturación bruta del tambo, el objetivo es producir la mayor cantidad de leche, lo cual se traduce muchas veces en ordeñar la mayor cantidad de hacienda, al margen de los datos de producción individual de los diferentes rodeos.

Muchas veces se agrega además el argumento de que “no hay que perder escala” en el tambo cuando realidad, tampoco se conoce a ciencia cierta cuál sería la escala mínima ideal para ESE tambo, y los fundamentos de tal determinación. La escala puede estar dada, aunque en parte, por las instalaciones, pero además ay otros factores a considerar.

Ese concepto de diluir los supuestos gastos fijos propios del tambo, lleva a veces a tomar decisiones equivocadas, y hasta peligrosas. Decisiones equivocadas porque permanecen en ordeñe una cantidad de vacas que en realidad, por su baja producción, no deberían ser ordeñadas bajo el argumento de que cuanto más vacas en ordeñe haya, más se podrán diluir los gastos fijos (con todas las supuestas ventajas que eso conllevaría desde el punto de vista económico).

Se genera entonces un problema, y a la vez paradoja: bajo la consigna de que hay que diluir gastos fijos, en realidad siguen en producción vacas que no cubren sus gastos variables, empezando por los de alimentación (ahí suena la primer alarma), cuando todavía queda el resto de los gastos francamente variables por cubrir (sanidad e inseminación). Con lo cual el remedio es peor que la enfermedad.

En todo caso, la opción es reducir los costos de alimentación, basarse más en el pasto, de modo que como punto inicial, esa vacas de menor producción puedan cubrir su alimentación (pero entonces hay que poder medir el costo de esa alimentación, aunque sea predominante pastoril, recordando que no existe la alimentación de valor 0 \$.), y además requiere para ello una mayor disponibilidad de forraje, en producción/superficie y/o en superficie disponible, con sus consiguientes costos directos pero además su costo de oportunidad frente a la agricultura.

El problema de la sobrepoblación puede acentuarse aún más cuando hay una limitante en la capacidad de las instalaciones de ordeñe, de modo que cada ordeñe se prolonga más allá de lo que sería conveniente, afectando por un lado las horas de comida de la hacienda, y por otro sobrecargando al personal de ordeñe.

También se puede tomar la decisión de, al no poder contar con una cantidad “suficiente” de hacienda, tomar en capitalización vacas. Eso puede conllevar el peligro de la introducción de enfermedades tales como la brucelosis y la tuberculosis, con todas las consecuencias, que se seguirán “pagando” durante un plazo de tiempo que nadie puede anticipar para poder ser considerado como “tambo libre”.

Hasta se puede dar el caso de que, por una restricción empresarial más que real y con fundamentos, el responsable del tambo pretenda que en todo momento del año haya por lo menos un mínimo, un piso de vacas en ordeño. El objetivo puede que sea diluir gastos fijos, pero lo más curioso es que en la mayoría de los casos, ni siquiera se llega a poder medir o cuantificar cuál ha sido el supuesto impacto de mantener esa mayor cantidad de hacienda referido a la supuesta “dilución de gastos fijos”.

Hasta se puede pensar, equivocadamente, que se está consiguiendo el objetivo deseado de haber reducido ese grupo de gastos fijos, independiente de la producción obtenida (que en realidad como hemos visto no lo son), y se sigue adelante con toda una estrategia, cuando en realidad las cosas no pasan por allí, y todo lo que se está consiguiendo es empeorar el margen bruto general del tambo.

En algunos casos, “caerá la ficha” cuando se evalúen los resultados de la gestión anual, semestral o del período considerado. Pero eso tampoco garantiza nada. Porque puede ocurrir, por un lado, que no se llegue a confeccionar dicha gestión. En otros casos que recién se analice dicha gestión meses luego de concluida, cuando ya hay otras urgencias que postergan las decisiones referidas a los resultados económicos “del pasado”.

O incluso cuando, habiendo confeccionado en tiempo y forma la gestión, y hasta analizándola en un período de tiempo razonable, no se haya podido detectar el hecho de que la estrategia de ordeñar “todo lo que de leche” para llegar a diluir gastos fijos, en realidad ha sido una estrategia equivocada. Porque tampoco es algo que quedará como evidente al analizar el resultado. Lleva su tiempo y estrategia de análisis.

En todos esos casos, es probable entonces que se continúe en sucesivos ejercicios con la estrategia de diluir gastos fijos, con todas las consecuencias que irán acentuándose con el tiempo.

Como sugerencia, mejor comenzar a medir, analizar los datos a tiempos, y recién en base a ello tomar decisiones...

Fuente.

<https://www.engormix.com/ganaderia-leche/articulos/poniendo-lupa-costos-fijos-t48497.htm>

Clic Fuente



MÁS ARTÍCULOS