

Gestión de una explotación lechera

M^º ANGELES RODRÍGUEZ QUIRÓS. INGENIERO AGRÓNOMO.

Todos sabemos las dificultades que implica dirigir una explotación lechera en las circunstancias actuales, con los condicionantes impuestos por la Unión Europea más los condicionantes propios de la ganadería española. Cada día se exige una gestión más profesional para este tipo de explotaciones para poder hacer de ellas un negocio rentable a medio largo plazo y poder sobrevivir en este mercado.

Vamos a dividir la gestión de una explotación de vacuno lechero en dos grandes áreas, la gestión técnica y la gestión económica, que, por supuesto, no se entiende la una sin la otra y ambas deben ir de la mano para lograr un rendimiento óptimo de todo el capital y esfuerzo invertido.

La gestión económica

En esta sección analizaremos los parámetros que definen la rentabilidad de una explotación desde el punto de vista económico y sin meternos muy a fondo en cuestiones técnicas, que analizaremos más tarde, aunque siempre sea difícil separarlas totalmente.

Recursos financieros

¿De qué recursos dispone el ganadero para financiar su explotación? El recurso clásico ha sido sin duda alguna la autofinanciación, es decir, el propio ganadero es el que pone el capital para empezar a funcionar o mantener una explotación. Este recurso se suele complementar con créditos y pólizas, cuando no lo sustituye por completo, dependiendo de la situación del ganadero. Las ayudas oficiales, bien sean europeas, nacionales o de la comunidad autónoma correspondiente, juegan un papel importante y conviene estar bien informado al respecto ya que pueden ser muy útiles en determinados momentos. Las asociaciones de ganaderos facilitan la información necesaria para solicitarlas y muchas veces también gestionan estas solicitudes.

Otros recursos para la financiación son lo que podemos llamar ayudas extraordinarias, de carácter puntual, que pueden venir a través de clientes (p.e. solicitando a la central subvenciones para mejorar las instalaciones de la explotación) o de proveedores (logrando una forma de pago más ventajosa en algún momento). Algo importante también es el control del capital circulante, que se logra a través de una buena negociación con proveedores y clientes en cuanto a plazos de entrega y plazos de pago, permitiéndonos maniobrar con el capital disponible.

Recursos humanos

No cabe duda que la mano de obra es uno de los inputs más importantes en cualquier explotación ganadera, aunque no siempre está correctamente valorado en la cuenta de explotación de la ganadería, ya que al considerarla familiar no aparece reflejado el trabajo real desempeñado junto a la remuneración económica que le correspondería.



Es muy importante conocer cuáles son los costes de reposición.

Es importante el diseño de la plantilla a contratar, evaluando correctamente cuáles son las necesidades reales en mano de obra de la explotación y ajustándolas al máximo sin comprometer el buen funcionamiento del conjunto. Una vez decidimos el personal necesario y definimos para qué lo necesitamos hay que informarse de los posibles tipos de contratos que existen y mejor se ajusten a nuestras necesidades. Estos pueden ser temporales, fijos, de obra... según las circunstancias y trabajos a desempeñar.

Hay que tener en cuenta los salarios a asignar así como una política de incentivos a los asalariados que pueden ser determinantes, consiguiendo la motivación del personal. En este aspecto también influye la formación del personal, otra forma de motivación e implicación con el trabajo que se está desempeñando. Hay que hacer un seguimiento exhaustivo del sistema que hayamos implantando con el fin de que se adecue a los objetivos fijados, modificándolo cuando sea necesario.

Balance de recursos ganaderos

Otro capital muy importante en estas explotaciones es el invertido en los animales. Es necesario una correcta valoración del hato, ya que al tratarse de un bien cambiante se debe controlar muy bien. Existen diferentes sistemas para determinar el valor del ganado: se puede asignar un mismo valor a todos los animales dependiendo de su estado (vacas, novillas...), asignar un valor según el nº de lactación en que se encuentre, según su mes de vida, sumando una mensualidad al valor inicial del nacimiento hasta el primer parto y restándole esa mensualidad desde el momento del parto hasta un valor residual en el que la vaca ya está amortizada.

Es muy importante saber cuáles son los costes de reposición, para poder determinar si es interesante mantener vacas viejas o problemáticas. Este coste será muy diferente si hacemos nosotros

la cría o si no la hacemos y compramos ganado de reposición, que es otro aspecto importante que hay que valorar en el diseño de la explotación.

Control de la cuota láctea

Hoy en día no podemos hablar de explotación lechera sin hablar de cuota láctea, que duda cabe de que éste es un parámetro que determina todo el funcionamiento económico de la explotación.

Es importante no sobrepasar la cuota asignada, cada vez las multas son más severas. Hemos de ajustar nuestra producción a la a cuota asignada, pero esto no siempre es tan fácil y, afortunadamente, hay algunos factores con los que podemos maniobrar. Una opción es el alquiler de cuota, cuando nos hemos pasado de producción. Otra opción, en el caso contrario es la transferencia temporal de cuota.

Debemos valorar adecuadamente cada opción para determinar si es necesario comprar cuota o en su defecto venderla, lo cual no gusta a nadie. El alquiler o la compra de cuota pueden condicionar el resultado económico de una explotación.

Comercialización de productos

Aunque el producto más importante en una explotación lechera es la leche, no debemos olvidar la venta de animales, que pueden suponer un ingreso importante para la explotación.

a) *Leche*: A veces puede parecer que no tenemos otra opción que vender a la central o industria más cercana nuestra producción de leche, a los precios marcados por ella, pero podemos tener cierto margen de maniobra. Es importante negociar bien la venta de leche a la industria teniendo en cuenta varios factores, como pueden ser la forma de pago (plazos de pago y cómo pagan la leche), calidades exigidas (toda la leche comercializada tiene que estar homologada y cumplir unos requisitos de calidad bacteriológica y de composición, pero cada central aplica sus propios criterios para valorar la leche que recoge, en base a su contenido en grasa y proteína principalmente. Aumentando la calidad de nuestro producto podemos obtener un mayor precio por él) o la facilidad de recogida (la recogida debe ser diaria y no suponer un extracoste para el productor).

Otra opción que tenemos es la de comercializar leche envasada u otros productos transformados como pueden ser yogures, quesos, etc., que son muy interesantes por el valor añadido que suponen. Un productor pequeño puede no tener las instalaciones adecuadas para la elaboración de estos productos o bien no tener acceso a la red comercial, pero nunca hay que perder de vista la posibilidad de las asociaciones de productores, de la índole que sean, para poder alcanzar estos objetivos e incluso poder negociar un mejor precio para la venta de leche líquida a la industria.

b) *Animales*: Hay varios tipos de animales que podemos vender en la explotación. Unos son los terneros, que los podemos vender en varios momentos, a los 15 días (mamonos), a los 140 días (pasteros) o al cebo, dependiendo de los precios e instalaciones de las que dispongamos. También podemos vender las novillas, bien por que no hagamos cría o bien por que nos interese vender animales o por su alto valor genético. Podemos venderlas de los 6 a los 12 meses o bien a punto de parir. En algunos casos puede ser interesante vender algunas vacas, sobre todo cuando la reposición de novillas sea alta. Seleccionaremos las de peor valor genético y/o productivo.

Seguros

Las explotaciones deben estar debidamente aseguradas para prever posibles inconvenientes ante una situación adversa. Es importante asegurar las instalaciones, las materias primas, las

...le vamos a cambiar la cara.



Synulox* inyectable



Salud Animal

División de Pfizer S.A.
<http://www.pfizer.es>

cosechas en caso de que se tengan, los animales por supuesto y el seguro de responsabilidad civil.

Impuestos

Esta es una de las cargas financieras de la explotación, pero hay que contar con ella para hacer un adecuado balance económico. Hay que tener en cuenta: El Impuesto de Actividades Económicas según a que se dedique exactamente la explotación, el Impuesto de Sociedades cuando proceda, el IVA y demás impuestos.

Relaciones con la Administración

Este punto es muy importante por las posibles sanciones administrativas si no se tiene todo en regla. Hay que tener todos los permisos necesarios en regla, con la pertinente autorización para todas las actividades que se desarrollen en la explotación. La información en cuanto ayudas y subvenciones resulta muy útil, así como estar al corriente de la actualización de normas de identificación y registro de todas las actividades. Esta información la facilita directamente la Administración, pero resulta más fácil obtenerla a través de las asociaciones de productores.

Control de costes

Aunque este tema no se realiza correctamente en todas las explotaciones es importantísimo tener una contabilidad analítica que nos permita conocer los costes fundamentales de la explotación, para obtener los beneficios reales de la misma. Tenemos que conocer el coste de reposición de novillas (de nacimiento a parto), el coste del ordeño, el coste de la mano de obra (aunque sea familiar, también hay que tenerlo en cuenta, hay que asignar un sueldo a cada persona que trabaje en la explotación), el coste de la alimentación-producción, el coste de alimentación-reproducción, y si fuese posible sería conveniente saber los costes de mastitis, cojeras, enfermedades metabólicas, etc.

La gestión técnica

Vamos ahora a analizar varios factores que condicionan la gestión técnica de la explotación. Por supuesto, todos estos factores tienen una repercusión económica que no debe olvidarse y con la que debemos trabajar.

Control del rebaño

Alimentación. Este es un punto muy importante dentro de la gestión de una explotación, con un coste elevado y que repercute en otros aspectos del manejo. Un primer punto es elegir el sistema de alimentación más adecuado a nuestra explotación. Éste puede ser alimentación por unifeed, que permite una alimentación separada por parques o grupos de vacas; alimentación única para toda la explotación, lo cual no es demasiado aconsejable ya que cada grupo productivo tiene unas necesidades diferentes; alimentación por lotes, agrupando a los animales por estados productivos y si es posible, por niveles de producción. Hay diferentes modos de distribuir el alimento, que veremos luego, siempre teniendo en cuenta las proporciones correctas entre el concentrado o ración energética y el forraje o ración de volumen.

Tenemos varios sistemas de distribución del alimento, adoptaremos aquél que mejor se ajuste a nuestras necesidades: carro mezclador, collares DAC, pala corredera, manual o una mezcla de algunos de ellos.

La gestión de compra de materias primas requiere una consideración especial, ya que es un apartado muy importante dentro de los costes y en el diseño de la explotación (almacén). Esta puede ser directa, a través de una cooperativa, central de com-

pras, reunión de ganaderos o una mezcla de varios de estos sistemas.

Hay que tener en cuenta el volumen de compras que se precisa hacer según las necesidades que tenemos y el espacio disponible para almacenar. Necesitamos evaluar esta capacidad de almacenamiento de las materias primas, teniendo en cuenta el tipo de almacén que precisamos según los tipos de materias primas, la cantidad mínima que debemos tener en stock... No debemos olvidar la posibilidad de comprar a futuros, permitiendo aplazar en el tiempo las necesidades de almacén, o ejerciendo un almacenaje rentable, comprando en campaña.

Los ensilados son otro tipo de almacén para la ración de volumen. Hay varios sistemas: silo-zanja, harvestore, sobre suelo, en bolsa... Hay que valorar cada método según las ventajas económicas que nos ofrezcan.

Ordeño. Una de los puntos más importantes de la explotación. La sala de ordeño debe ajustarse al número de animales en ordeño y disponibilidad de mano de obra para esta tarea. Podemos elegir entre infinidad de tipo de salas, en espina de pescado, en paralelo, en tándem, rotativas, simples, dobles... Pero quizá más importante es establecer una rutina de ordeño adecuada, que reduzca los tiempos muertos, asegure la higiene y calidad de la leche.

Reproducción. Pieza clave de toda la explotación ya que el sistema productivo gira en torno a ella. Hay varios métodos alternativos a la monta natural, como la inseminación artificial y la transferencia de embriones, cada día más en boga, aunque quizá lo más práctico (siempre que sea posible) es utilizar una combinación de estos sistemas para obtener los mejores resultados. Hay que respetar los tiempos de espera para asegurar una buena recuperación del sistema reproductor y una gestación segura, aunque es importante también reducir los días abiertos.

Se puede hacer una sincronización de celos para agrupar las inseminaciones, teniendo en cuenta que nos interesa una producción continua a lo largo de todo el año, que condicionará el sistema de sincronización. Si esto no se hace, la detección del celo es un punto determinante para el buen funcionamiento reproductivo de la explotación.

Genética. Cada día el potencial genético de nuestra cabaña es mucho mayor, gracias a los programas de mejora genética desarrollados a nivel mundial. Con la inseminación artificial y la transferencia de embriones el progreso genético es cada vez mayor y más fácil hacerlo llegar a nuestra explotación. Tenemos que fijarnos unas metas, según una "vaca tipo" interesante para cada explotación. Con esto seleccionaremos los toros adecuados y el programa de apareamientos adecuado en cada caso y determinaremos las líneas genéticas de nuestro hato.

Sanidad. En sanidad, siempre es mejor prevenir que curar, por ello haremos todo lo necesario para prevenir las posibles enfermedades y sólo trataremos cuando sea necesario (el coste de medicación también puede llegar a ser muy importante). Seguiremos estrictamente los programas de saneamientos oficiales y los planes de vacunaciones y dispondremos los métodos y protocolos de autocontrol sanitario para disminuir las enfermedades al máximo. Para esto necesitaremos servicio veterinario.

Logística de la ganadería

Manejo del ganado. El diseño de la explotación se debe ajustar a los sucesivos movimientos del ganado dentro de ella, según van cambiando de estado productivo (combinado con la distri-

bución de la sala de ordeño, almacenes, etc...) Es importante tener claro el diagrama de flujo de los animales por los diferentes parques.

Aprovisionamientos. Necesitamos un sistema logístico de transporte de materia primas, por un lado, de origen a explotación, y por otro, dentro de la propia explotación, minimizando los trayectos sin utilidad.

Servicios. Toda explotación precisa de unos servicios que deben estar cubiertos y si es posible con algún sistema de emergencia (por ejemplo, para el suministro de energía eléctrica, imaginen lo que puede significar un fallo prolongado durante el ordeño). Se precisan sistemas de control de estos servicios y de aprovisionamiento, de agua (servido por la compañía, de pozos, embalses), diseñando sistemas de ahorro y optimización, también para la electricidad (podemos contar con sistemas generadores).

Transportes y comunicaciones. Los transportes pueden pertenecer a la explotación o pueden ser contratados dependiendo de las necesidades (transporte de materias primas, de animales, de maquinaria o desplazamientos). Las comunicaciones cada vez son más importantes y según el tamaño y localización de la explotación se precisarán unos u otros (teléfono, fax, correo electrónico, radio...)

Medio Ambiente. Este punto es cada día más importante debido a los condicionantes legales. Para toda explotación se precisa un estudio de impacto ambiental, más exhaustivo depen-

diendo del tamaño y características de la misma. El tema de residuos cada vez presenta más problemas y es importante realizar una buena gestión de residuos sólidos, líquidos, aceites y desechos farmacéuticos. Cada explotación determinará los sistemas más adecuados referentes a manejo y estabulación acordes con las medidas ambientales en vigor.

Control de calidad

El mercado exige cada día mayor calidad en todos los aspectos y el concepto de calidad total se extiende a todas las empresas, incluyendo las explotaciones de vacuno lechero. El control de calidad que percibe el mercado es el del producto, esto es, la leche. Ya se ha comentado que toda la leche comercializada debe cumplir unos requisitos en cuanto a bacteriología y composición cualitativa y cuantitativa. Se debe establecer un sistema que garantice esta calidad. Este sistema implica también un control de calidad en las normas de manejo y un control de calidad de las materias primas que entran en la explotación, estableciendo los puntos de vigilancia necesarios para asegurar este control.

Conclusiones

Hemos visto que la gestión de una explotación lechera implica muchos factores, todos importantes y ligados entre ellos, a veces incluso difíciles de conciliar. La gestión económica y técnica deben ir paralelas, teniendo en cuenta que, en definitiva, una explotación lechera es una empresa, con sus costes y beneficios, y que al final el balance nos tiene que resultar positivo para poder continuar con esta actividad. ■

¿Problemas con grasas saturadas? ¡Use Bredol!



La poderosa acción emulsionante de Bredol rompe la grasa en partículas finas y más fácilmente digestibles. Junto a las propiedades de humectabilidad, solubilización y poder antiespumante nuestros productos ofrecen soluciones a ciertos problemas de alimentación y mejoran los índices productivos, beneficios largamente conocidos en el campo de los lactoreemplazantes.

Nuestra continua investigación y la resolución de problemas en cooperación con nuestros clientes han conducido a mejoras en campos tales como la tecnología de fabricación de pienso, sistemas húmedos de alimentación, mezclas de grasa/melaza y emulsiones de vitaminas. Un ejemplo del éxito de nuestro método de trabajo es la mejora de la digestibilidad de las grasas saturadas en el pienso. No dude en transmitirnos sus inquietudes. Juntos encontraremos una solución.



Una demostración del efecto emulsionante de Bredol sobre la grasa en agua. Arriba: en Bredol.