

Alimentación porcina y los costos

AUTOR: Horacio Gabosi Médico Veterinario, UNRC Consultor en proyectos de inversión en producción porcina Docente invitado de grado y posgrado en la UNRC y en la Universidad Austral, Argentina -2012-



La producción porcina moderna, tiene por delante un desafío cada día más importante que es “maximizar el valor del producto final”, entendiendo por valor lo que el consumidor final percibe y no lo que nosotros creemos que es valor. En algunos casos, creemos agregar valor cuando agregamos costos (o gastos) y si estos no son percibidos por el comprador como valor, no estará dispuesto a pagar más por eso, por lo tanto solo se convertirá en un gasto. Por esto, y dado que los productores estamos ubicados dentro de la cadena de valor, en un eslabón alejados del consumidor, tenemos escasa capacidad de penetración en la percepción del consumidor, por lo tanto debemos ser altamente profesionales en las decisiones que tomamos en relación a la alimentación de los cerdos de manera que permita incrementar las utilidades.

Para esto, es necesario que tengamos presente los siguientes aspectos:

- Objetivos productivos
- Objetivos estratégicos

Gestión de la alimentación

En términos generales, la participación del rubro alimentación en la estructura de costos de la producción porcina ronda el 70%, razón significativamente suficiente para dedicarle una atención especial a este rubro.

Por otra parte, tal como afirmábamos que la producción porcina se ubica en la cadena de valor alejada del consumidor, con dificultades para influenciar en la percepción del mismo y promover la voluntad de incrementar el “valor percibido” por el consumidor y consecuentemente esté dispuesto a pagar más por él, debemos ser muy cuidadosos en el gerenciamiento de las decisiones que tomemos y es especialmente importante las que comprometen a los alimentos balanceados.

Cabe destacar que la alimentación no solo es el principal componente del costo sino que además es el principal driver de la oportunidad de agregar valor.

De esta manera, la gestión del rubro alimentación requiere que se le asignen recursos competentes para aprovechar al máximo las oportunidades que nos brinda el rubro y si somos capaces de hacerlo de manera eficiente, nuestra empresa tendrá una diferenciación y sobretodo tendrá sustentabilidad por tener alineados los objetivos de costo de alimentación y de valor estratégico de la alimentación.

En Argentina lo más habitual de ver es que los productores de porcinos tienen su propia fábrica de alimentos balanceados, por lo tanto tienen la oportunidad de avanzar en el sentido propuesto aunque en los casos de menor escala tenga más dificultades para atender la totalidad de los puntos, pero vale la pena analizarlos en un menú previo para determinar las factibilidades.

El recurso indispensable es un encargado de gestión de alimento cuyas responsabilidades sean las siguientes:

1- Análisis de las oportunidades de materias primas. Foco en:

- a. abastecimiento
- b. producción
- c. paradas
- d. rotación

2- Mensurar el efecto económico que tendrán los cambios

- a. Controlar el vínculo entre estrategia y objetivos con los indicadores económico-financiero.
- b. Interpretar las interrelaciones entre los indicadores y el desempeño en la estrategiac. Traducir los cambios en el desempeño que permitan incrementar las

habilidades en
acciones actuales y futuras.

- 3- Identificar anticipadamente los efectos indeseados de los cambios.
 - a. Establecer los procesos para detectar los efectos.
 - b. Incorporar las herramientas
 - c. Establecer un marco de información para asegurar la confiabilidad y la integridad.
- 4- Transformar los cambios en conocimientos:
 - a. Registrar los cambios cronológicamente
 - b. Intercambiar información y comparar los resultados

Es sabido que los pilares básicos de la producción animal son Manejo, Alimentación, Instalaciones y Genética. Los cambios en los 2 últimos pilares son generalmente más difíciles de tomar porque normalmente demandan una inversión importante y los resultados se ven en el mediano plazo y sin no cumplen el objetivo esperado, requiere nuevamente plazos importantes.

No así los cambios en los 2 primeros pilares, que son de corto plazo y relativamente más fáciles de cuantificar y eventualmente revertir. Por último, comparando los 2 últimos, los de manejo tienen una fuerte dependencia de la calidad de los recursos (instalaciones, genética, sanidad, recursos humanos, etc.) y es tal vez el factor más difícil de cambiar porque implica un nivel de compromiso de todos los estamentos de las organizaciones y en muchos casos es difícil alinearlos todos tras el objetivo.

Es por esto, que llego a la conclusión que los cambios en alimentos son los más importantes de priorizar en la agenda de gestión por varias razones.

- Normalmente son medibles.
- No requieren grandes compromisos
- Sus efectos se ven en el corto plazo
- Tienen impacto económico directo
- Permiten ser certificados

Pero por otra parte, deberíamos listar los efectos que podemos realizar utilizando cambios en la Alimentación y alinearlos con los objetivos:

- 1) Modificar características de la carcasa:
 - a) Reducir o aumentar el peso de faena: Esto puede realizarse modificando la concentración de nutrientes en la formulación y si bien puede incrementar el “costo” por kilo, puede que se incremente el valor si alguien paga más por él producto especializado.

b) Cambiar caracteres organolépticos (terneza, color, capacidad de retener agua, etc.). Esto puede modificarse cambiando la velocidad de crecimiento, cambiando los componentes de la ración.

2) Reducir la producción de efluentes o de algún componente del mismo. Es común en Europa, la necesidad de reducir la eliminación de Fósforo y otros minerales, lo que requiere usar fuentes de máxima bio-disponibilidad, utilizar elementos que favorezca el aprovechamiento de los mismos (Ej: enzimas) .

3) Optimizar el aprovechamiento de los recursos a) Capacidad ociosa de las instalaciones de producción animal. Esto permite reducir la velocidad de crecimiento por menor inclusión de nutrientes, reduciendo el costo.

b) Maximizar la productividad de las instalaciones. Si hay restricciones de tiempo de estadía en las instalaciones (porque su diseño es antiguo) puede incrementarse el peso de faena (siempre que la demanda lo acepte) incrementando los niveles de nutrientes, con la condición que el mayor costo sea compensado por el mayor ingreso por mayor venta.

c) Cuando existe capacidad ociosa en las instalaciones de la fábrica de alimentos balanceados.

d) Podemos reducir la granulometría de molienda, perdiendo producción de la fábrica siempre que resulte una mejora económica en la conversión de alimentos, o en la ganancia de peso y considerando el valor de la menor eliminación de efluentes, por mejor digestión.

4) Incrementar el valor de “percepción”: cada día los consumidores prefieren consumir productos de calidad comprobable. Si bien el concepto calidad no siempre tiene fundamentos de base científica, las acciones de marketing se ocupan de hacerlo percibir como tal, de manera que el consumidor tendrá preferencia por estos productos. Es por esto que alcanzar procesos con certificación de calidad (IRAM, ISO, HACCP, BPM, etc.) deben considerarse como acciones de gestión que requieren llevarse a cabo.

CRITERIO DE TOMA DE DECISION POR CONTRIBUCIÓN MARGINAL

Un correcto cálculo de Costos es indispensable para la gestión de una empresa o una unidad de negocio, principalmente desde el punto de vista práctico y no siempre se considera correctamente.

Lo habitual de observar es que los responsables de la gestión, se subordinan a la contabilidad de la empresa lo que normalmente sucede cuando se registran las operaciones realizadas y que en muchos casos no reflejan los hechos cuando realmente han sucedido (cuando se paga es diferente a cuando se recibe, cuando

se entrega es diferente a cuando se cobra, cuando se consume es diferente a cuando se repone, etc.) dependiendo el criterio de registrar según “lo devengado” o según “lo percibido”.

Algunos de los principales argumentos para afirmar que es necesario conocer los “costos” son:

- Conocer los márgenes que resultarán de la operación comercial.
- Comparar los costos resultantes con los costos presupuestados y corregir los desvíos.
- Conocer los costos con precisión permite compararse con la competencia y determinar las fortalezas y/o debilidades de cada uno.
- Tomar decisiones de inversión o cambios con objetivos mensurables.
- Proyectar mejoras operativas cuantificando el impacto de los mismos.

Factores Claves que impactan en los costos de los alimentos

Las mermas: es normal tener mermas como resultado de pérdidas de humedad, perdidas por fricción (polvos), pérdidas por errores, pérdidas en general. Si bien es una misión indelegable de cualquier responsable de la gestión de una planta el establecer procedimientos que permitan minimizar estas pérdidas es poco probable que las mismas sean igual a “0”. Es por esto que es importante establecer de que manera se imputarán estas mermas en la evaluación del costo. Si lo hacemos por el criterio contable de realizar éstas mermas como cierre de un período, reflejado en una diferencia de inventario, se corre el riesgo de “subestimar” las cantidades consumidas en la composición de los alimentos y por ende, subestimar el costo. Es por esto, que lo que recomiendo hacer es estimar el % de merma que consideramos normal, y cargarla en la formulación de manera que no reduzca los márgenes presupuestados.

Los re-procesos: Es habitual tener que reprocesar alimentos que vuelven por no cumplir los estándares propuestos de presentación física (estado de conservación, % de fino, daños de envases, granulometrías, etc.) o por observaciones a las condiciones sensoriales (olor, color, T°) o por últimos los reclamos por menor consumo de los animales, que si bien no siempre se puede establecer las razones, normalmente asumimos que se trata de pérdidas de palatabilidad.

Las reparaciones: Cuando no se lleva a cabo un programa constante de mantenimiento, asignando un presupuesto periódico, aparecen fluctuaciones importantes en los montos a erogar lo que hace encarecer la cuenta de

mantenimiento, impactando negativamente en el costo de producción. Lo recomendable es hacer un mantenimiento permanente y/o provisionar un monto de manera de evitar las fluctuaciones.

Tipos de costos

Los costos pueden clasificarse de diversas maneras y nos abocaremos a describirlos en función de su grado de variabilidad, a los fines de poder comprender el concepto de Costo o contribución marginal, que es una herramienta clave para la gestión (toma de decisiones y planificación). En síntesis se trata de si varían o no, según el grado de actividad.

a. Costos Fijos

Son aquellos costos que permanecen constantes, independientemente del nivel de actividad.

También llamados “costos de mantener la empresa abierta”. Podemos mencionar

1. Sueldos (incluyendo cargas sociales)
2. Alquileres
3. Amortizaciones
4. Impuestos
5. Seguros
6. Servicios Públicos (TE., Tasa de servicios, etc.)
7. Mantenimiento

b. Costos Variables

Son aquellos costos que se generan en coincidencia con el nivel de actividad. Son los llamados costos por “producir”. Podemos mencionar:

- Materias Primas
- Insumos directos.
- Energía
- Impuestos variables (IIBB, IVA, etc.)
- Packaging
- Comisiones por ventas.

Nota: Esta clasificación puede ser discutible, porque por ejemplo los gastos de electricidad tienen una parte fija (abono) y una parte variable que es el consumo, o la cuenta mantenimiento tiene una parte fija y otra variable la que depende mucho del tipo de actividad.

Entrando en el concepto de costo marginal, existen varias definiciones según

diversos autores, enfocando a la forma de determinarlos pero en forma general podemos decir que en una empresa en funcionamiento estabilizado, son los costos de la unidad siguiente.

Esta definición es bastante gráfica refiriéndonos a una fábrica de alimentos balanceados para producción animal, porque con este concepto podemos enfrentar decisiones.

Cabe aclarar, que es útil cuando existe una oportunidad transitoria de abastecer una demanda determinada (Ej: estacional) y hay capacidad instalada para cubrirla, es decir que puede ser enfrentada solamente con costos variables.

A modo de ejemplo, podemos mencionar que en producción porcina, existe una variación estacional del consumo, incrementado en épocas de frío y reduciendo en épocas de calor, alcanzando una variación de un 20% dependiendo el nivel de tecnología instalada en las operaciones de producción. Esto puede interpretarse como que en época de calor se produce una capacidad ociosa y si eventualmente se produce una demanda de otra especie, por ejemplo bovinos por exceso de lluvias deben ser racionados lo que puede representar una venta de oportunidad que solo me demandará gastos variables.

En números:

Supongamos una planta que fabrica alimentos para porcinos, 1000 ton./mes en invierno y 850 en verano. Los costos fijos mensuales ascienden a \$ 25.000. dado que estos costos son fijos, en invierno tendrán un costo fijo por tonelada de \$ 25 mientras que en verano ese costo fijo será de \$29,40, impactando en casi un 20%.

Los costos variables podrán ser iguales y suponemos de \$ 500/ton. De esta manera los costos serán la suma de Costo fijo + Costo variable o sea de \$ 525 en invierno y de \$ 530 en verano.

Ahora, si surge una oportunidad de ocupar las 150 toneladas que tengo de capacidad ociosa ($1000 \text{ de invierno} - 850 \text{ de verano} = 150$) puedo determinar que el costo de la unidad (tonelada) siguiente será solamente el costo variable porque los costos fijos ya están cubiertos porque son independientes del nivel de actividad, es decir que puedo suponer que el costo será de \$ 500/ton. Esto permite tomar decisión de vender a un precio de oportunidad ocupando los recursos disponibles.

Advertencias del uso del concepto.

- Debe usarse “solamente” para un período de tiempo determinado, es decir que no puede considerarse a perpetuidad ya que de hacerlo, pasará a ser un nuevo nivel de producción estabilizado y dejará de ser marginal.
- Deben considerarse los reales costos variables ya que se pueden subestimar éstos.
- Deben considerarse los costos eventuales a los que podemos incurrir por aproximarse a la plena ocupación (averías, accidentes, interrupciones, fatiga, etc.).
- Cuando el beneficio aparente presupuestado es alto, puede ocultar otras acciones necesarias que pueden llevarse a cabo durante los períodos de menor producción (paradas de mantenimiento, vacaciones de personal, capacitaciones, auditorías, inventarios, etc.) que normalmente son difíciles de hacer en época de alta demanda.

Por último, es fundamental tener en cuenta que en sectores como la fábrica de alimentos balanceados, el principal componente de los costos fijos, pueden ser las amortizaciones.

Las amortizaciones, son “artilugios contables” legalmente aceptados que solo tienen impacto en la deducción de los impuestos a las ganancias y NO tienen ningún efecto sobre los flujos de caja. Por esto, es preciso tenerlo en mente porque el efecto monetario de una decisión de tomada con el criterio de costo marginal “puede tener un resultado monetario” poco visible, especialmente en actividades donde las amortizaciones tienen un participación porcentual alta en el costo fijo.