



Ing. Agr. (MSc) Alberto Rosso
Instituto Plan Agropecuario



ENFOQUE DEL NEGOCIO DE INVERNADA Y SU FUTURO PRÓXIMO

Volver a empezar

Un debate se ha generado frente a los cambios experimentados en el negocio de la invernada con posterioridad a la aparición de la Fiebre Aftosa.

La necesidad de comercializar hacienda, con el actual marco de precios y las perspectivas inciertas que se avizoran obliga a generar un cambio, que permita mitigar los aspectos negativos y continuar funcionando. ¿Cuales serán las estrategias que elegirán los productores para tomar sus decisiones? ¿Será el precio, las necesidades financieras, las oportunidades comerciales o una mezcla de todas? El título del presente informe sintetiza una actitud empresarial que probablemente estén buscando muchos invernadores en el nuevo marco del negocio para mantenerse en carrera.

¿Vender o Retener? esa es la cuestión...

El escenario de precios posterior a la aparición de la fiebre aftosa, dejó como resultado una nueva realidad de mercado signada por precios para la hacienda que en promedio se sitúan un 25 – 30% por debajo de la cotización previa a la pérdida del status sanitario. En números significa que un novillo gordo de 450 kgs. que en marzo del 2001 se pagaba U\$S 360 (cotizaba a U\$S 0,80 /kg en pie) hoy se comercializa tan solo a U\$S 250. Esta

reducción en una jaula de 30 animales representa U\$S 2700 (25% menos), cifra que en estos momentos equivale por ejemplo, *al salario anual con aguinaldo y licencia de un empleado rural*. Hasta aquí tenemos una pérdida visible. Obviamente habrá que sumar toda la inversión adicional necesaria para recuperar esa diferencia con más kilos en menos tiempo y los costos agregados de no contar con disponible. Ahora bien, ¿que pasa si no se vende?, ¿cuanto cuesta retener una res terminada? ¿cuánto cuesta no contar con disponible? Generalmente la cuenta que se realiza, es comparar los kilos de aumento diario y la evolución del precio por kilogramo, intentando llegar al punto de corte, en donde la velocidad de engorde se equilibra con la oscilación del precio. Posteriormente se revisa la cuenta “*cuanto pasto tengo, cuanto ganado vendo*”. Finalmente si hay ganado en preparación debe evaluarse, cuanto se retrasa el engorde del mismo, esperando los mejores precios para el que está terminado, teniendo en cuenta el valor de transferencia, de canjear el novillo gordo por el ternero a reponer.

Todos estos razonamientos son lógicos, pero no tienen en

cuenta el costo del dinero en toda su dimensión. A lo sumo se le carga al valor del vagón, una tasa de interés bancaria dando por saldado ese tema. Pero la realidad es otra. El costo financiero de tener o no disponible es bastante más que eso. Por un lado es una oportunidad comercial de compra-venta de enorme trascendencia. Por otro es una importante ventaja financiera, al reducir los costos, y poder comprar / vender sin plazo. Y por último es una alternativa financiera si evita el endeudamiento o el pago adicional de intereses para funcionar.

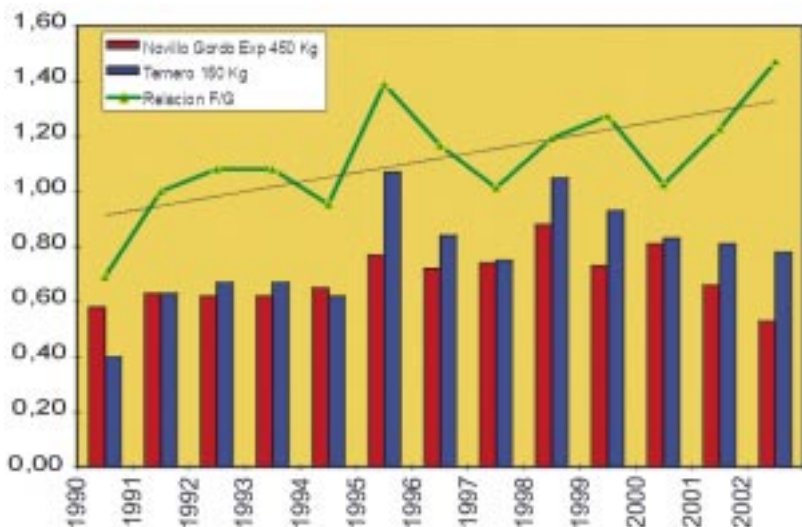
Algunas variables clave como antecedentes

La invernada de vacunos viene sufriendo un riesgo considerable, debido a la acumulación negativa de márgenes débiles; que la ha llevado a un grado de exposición tal que la hace muy vulnerable a pequeñas variaciones (en otra época normales) de mercado y/o clima.

El siguiente gráfico es elocuente en cuanto al deterioro de una de las variables claves del negocio. En el período 1990/2002 el promedio de la relación flaco/gordo (F/G) se situó en 1,2, siendo en la actualidad 1,35. Esta evolución

mantuvo un comportamiento inelástico a los cambios en la cotización. Recordemos que una relación F/G de 1,35 significa que el valor del Kg de ternero es 35% superior al valor del Kg de novillo a faena.

Si bien esta relación ha sido y continúa siendo observada por productores y especialistas, generalmente se analiza en forma parcial. Básicamente porque se toma en función del negocio a realizar y no



del realizado y porque nunca se tiene en cuenta el efecto acumulativo de la misma. Considerarlo implica entender que el negocio de la invernada es una secuencia de compra-venta y nueva compra.

Una forma de visualizar este concepto es considerar los Kg de novillo gordo necesarios para comprar un ternero, o dicho de otra forma cuantos terneros se pueden comprar con un novillo terminado.

El gráfico expresa la tendencia decreciente que ha tenido el poder de compra del novillo gordo en función de la cotización del ternero. Esta tendencia como decíamos anteriormente tiene el agravante de mantenerse en el tiempo, lo que deriva en un fenómeno negativo acumulado. La serie presentada comienza en 1990, período posterior



a la seca, en donde la relación era superior a 4 (con cada novillo gordo se compraban 4 terneros) y finaliza con el presente ejercicio, con algo más de 2 terneros por res terminada. De todas formas es

importante recordar dos consideraciones al respecto. La primera es que la relación F/G es una variable de referencia que analiza en un momento puntual las cotizaciones de las dos categorías. De ninguna manera contempla el éxito o fracaso de un negocio de invernada porque sencillamente no mide ni es indicador de variables económicas. La segunda es que la relación F/G generalmente se analiza con valores contemporáneos, cuando en realidad los negocios se realizan desfasados en el tiempo.

El objeto de presentar esta información es fundamentar los argumentos que plantharemos a continuación a través de un caso simulado con valores reales.

El caso

Se trata de una empresa invernadora con una escalera de novillos de tres categorías, que se encuentra en una encrucijada con respecto a la decisión de vender la tropa terminada, o retenerla esperando mejores precios. Con esta premisa como base, analizamos dos escenarios concretos. Uno en donde la empresa vende los animales terminados y repone con terneros a los precios actuales y otro en donde retiene esperando mejores precios. El enfoque está dirigido a observar cual es el valor (peso x precio) al que debería vender en la segunda opción a los efectos de compensar el tiempo de retención. En una palabra, *cual es el costo de la espera y si vale pagarlo*.

La empresa

Los datos presentados responden a un modelo y como tal no contemplan realidades personales y empresariales particulares, así como factores relacionados con la propiedad de la tierra, la escala o el grado de endeudamiento.

Indicadores	Valores Actuales
Descriptivos	
Peso de compra (Kg/cabeza)	150
Peso de venta (Kg/cabeza)	450
ADVP (Kg/cab)	0,42
Carga	0,90
Precio de compra U\$/Kg	0,78
Precio de venta U\$/Kg	0,58
Relación Flaco/Gordo	1,34
Valor Kg agregado U\$/Kg	0,48
Costo del Kg de carne vendido U\$/Kg	0,51
Producción de carne (Kg/cab/año)	150
Costos variables U\$/cab/anualizados	63
Tiempo utilizado (Días/cab para peso de faena)	720

Algunos indicadores orientativos

Indicadores	Valores Actuales
Eficiencia Física	
Eficiencia de Stock (% Kg)	53 %
Peso Medio Kg/cab	285
Eficiencia Económica	
PB Carne U\$/cab	144
Margen Bruto U\$/cab	18

Rango de Margen Bruto (U\$/Cab) según relación F/G

Diferencial de MB	Precio novillo Gordo U\$/Kg				
Precio Ternero U\$/Kg.	0,60	0,65	0,70	0,75	0,80
0,90	9	32	54	77	99
0,85	17	39	62	94	107
0,80	24	47	69	92	114
0,75	32	54	77	99	122
0,70	39	62	94	107	129

El Diferencial de MB revela la enorme dependencia de un mismo sistema, sin tener en cuenta sus costos de producción, a los valores de compra – venta. Esta variación del MB / cabeza oscila para los rangos establecidos de U\$ 9 a 129. Teniendo en cuenta la relación F/G actual el MB se ubicaría entre U\$ 17 y 24.

Indicadores anualizados	Si vende y repone	Si retiene 180 días	Si retiene 180 días
R F/G	1,35	1,4	1,2
Carga UG/há.	0,9	1,2	1,2
Costos directos U\$/cab	63	79	79
Costo de Kg vendido U\$	0,49	0,51	0,51
Costo de Kg agregado U\$	0,48	0,46	0,60
Costo de Kg a agregar U\$	0,49	0,45	0,61
PB cabeza U\$	144	172	224
MB cabeza U\$	18	29	82

SI VENDE Y REPONE

Pro

- Podría capitalizar la pérdida de valor, por la reducción de precio en la venta, comprando 6 meses antes, teniendo así la opción de agregar más kilos (más baratos) en un mismo período
- Libera un 20 % del área de pasturas preferenciales, con una capacidad de carga de 1,25 UG/há. para las categorías siguientes
- Mejora la ganancia diaria de todo el rodeo
- Baja el peso medio y aumenta la eficiencia de stock
- Mantiene el costo por kilogramo vendido
- Evita endeudarse con nuevos créditos o acumular pasivo por recargos y moras
- Compensa el precio bajo con la velocidad de rotación

Contra

- Alta dependencia a la relación aumento de peso/costo por kilo. El adelanto en la venta si mantiene la relación F/G no afectaría los Kg en pastoreo
- Puntualmente sufre una severa pérdida patrimonial de un 14%
- Deteriora el Margen Bruto en un 22%
- De la misma forma puede afectar negativamente el valor de canje si compra a precios mayores

SI RETIENE

Pro

- Consigue aumentar el peso final de la res tratando de no alterar el valor de venta
- De obtener una relación F/G de 1,2 justifica plenamente la retención de 180 días, mejorando el negocio realizado y el a realizar
- Esta mejora en la relación se puede dar a través de una suba en el valor de venta (de U\$ 0,55 a 0,65 manteniendo los U\$ 0,78 de valor de compra) o una disminución en el valor de compra (de U\$ 0,78 a 0,65 manteniendo los 0,55 del valor de venta)
- Una valorización en el precio de venta mejora notoriamente el MB (pasando de U\$ 29 a 66/cabeza / período)
- Evita vender en un momento de bajos precios, por lo que mantiene el activo hacienda en valores similares a ejercicios anteriores, en U\$/cabeza, aunque con más peso y plazo en las mismas.

Contra

- Aumenta los costos por cabeza, debido al aumento de días para llegar a la faena
- El aumento del costo por retener es superior en un 20 % a la valorización por aumento de peso, si los valores de venta y la ganancia diaria se mantienen
- Aumenta considerablemente el riesgo ante una eventualidad climática
- Mantiene una total dependencia a la fluctuación de precios, tanto del gordo como de la reposición
- Tiene un stock con mayor demanda en superficie de campo
- Eventualmente puede recibir castigos de la industria por excesos de grasa
- Por cada kilo agregado a un costo de U\$S 0,49 si vende a U\$S 0,52 el margen crece a tasa decreciente un 5% en el período
- Cada mes adicional implica U\$S 3 marginales de costo directo por cabeza incluyendo el aumento de peso
- De no contar con disponible para financiar la retención, se genera un costo del 2 % del valor de venta bruto del novillo terminado. Esto significa que el aumento adicional en Kg provenientes de la retención se destina en un 60% a financiar el activo hacienda.

CONSIDERACIONES FINALES

1. La relación flaco/gordo se mantiene incambiada, o con un leve desmejoramiento para quienes retienen actualmente, teniendo el agravante de haber sido acumulativa a lo largo de los últimos 10 años.

2. El fenómeno desencadenó una situación crítica que obliga necesariamente a una revisión exhaustiva del negocio; redoblando esfuerzos en aquellos puntos en donde el manejo combinado de recursos combata las diferencias de precio.

3. La reducción drástica de los costos permite un ajuste en el presupuesto, pero el mismo no garantiza un aumento en el margen.

4. De la misma forma sin crecimiento y con una economía de costos crecientes no se puede contener el gasto en forma permanente, ya que el deterioro en la producción generalmente es mayor a la reducción presupuestal.

5. Rediseñar las estrategias del negocio es de los pocos caminos que le quedan al productor para contrarrestar el entorno adverso. Mantenerse en los mismos términos de los últimos años y solo modi-

ficar algunos gastos, no parecería ser la estrategia más efectiva para convertir a la invernada en un negocio sostenible.

6. El nuevo escenario no solo es de precios. Tras el ajuste a la baja de la hacienda gorda, se sumaron una serie de factores adicionales que llegaron con la aftosa. Entender este factor es comprender que probablemente se trate de elementos estructurales y no coyunturales.

7. Adaptarse a una nueva realidad es parte de la capacidad de gestión. Esto no significa un cambio *per se*. Representa probablemente una serie de transformaciones que empiezan por entender que el negocio pasa por la habilidad y el talento para combinar recursos y ***no por forzar los mismos para obtener un mejor resultado.***

8. Recordemos que la economía es la ***ciencia de la escasez.*** Por lo tanto manejar recursos escasos es la tarea de quienes llevan adelante una empresa. Si hoy existe menor capacidad de compra con los novillos que vendemos, quedan dos opciones, o se espera por un escenario favorable (poco probable y lejano en el tiempo) o se trata de encontrar la forma para que los novillos valgan más modificando la relación costo/valor.

9. Destacamos que la decisión de vender o retener no responde a una estrategia generalizada para todos los sistemas sino el resultado de un minucioso y dedicado análisis que deberá llevar adelante cada empresa en forma individual.

10. ***Volver a empezar*** no es una frase hecha. Se trata de aprovechar el conocimiento generado y actuar en forma rápida frente a los cambios, antes que estos impidan un margen de acción razonable.

Glosario de términos utilizados:

ADPV: Aumento diario de peso vivo. Alude a la ganancia diaria individual.

Valor del Kg Agregado: Expresa cuanto valor agrega la empresa a cada kilo, en función de los precios de compra venta y la ganancia de kilos total.

Costo del Kg vendido: Es el costo directo en función de la extracción.

Costos directos: Son aquellos que están vinculados con la producción en cuestión. En el caso del sistema planteado son: Mano de obra, Implantación y Mantenimiento de Pasturas, Sanidad, Impuestos directos, Gastos de comercialización y Fletes

Eficiencia de Stock: Es la tasa de interés del capital hacienda. Expresa los kilos vendidos en función de los retenidos

Peso Medio

Es el peso promedio por cabeza de todo el rodeo. Su utilidad radica en determinar cuantos kilos pisando el campo son necesarios para producir un Kg. A menor peso medio mayor eficiencia física

Relación Flaco – Gordo Expresa la relación de precio entre el kilogramo de ternero de 150 Kg y el kilogramo de novillo gordo a faena tipo exportación de 450 Kg.