

La brecha productiva entre los tambos CREA

Marcos Snyder

Coordinador Institucional de Lechería de AACREA

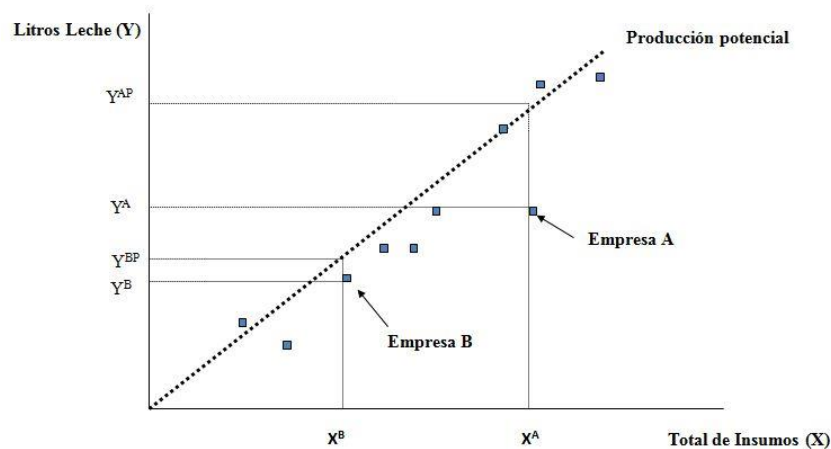
El laureado Nobel y economista agrícola T.W.Schultz señaló hace tiempo que la capacidad de gestión lleva implícita la capacidad de lidiar con el desequilibrio. El empresario argentino vive inmerso en un escenario donde las reglas de juego cambian constantemente generando un desequilibrio que ha despertado la admiración de sus pares en otras partes del planeta con las economías más organizadas. La producción lechera es la actividad más compleja de la producción agropecuaria, y por ello se acentúa aún más la diferencia en los resultados que genera la diversidad de capacidades cuando se trata de lidiar con el desequilibrio y el cambio. Por ello la eficiencia se constituye en un objetivo de especial interés para todos los tamberos.

La diferencia en rendimiento económico (margen bruto/ha) entre empresas lecheras del tercio superior comparado con el inferior, *la brecha*, se va ampliando, y en los últimos 3 ejercicios a un ritmo de +6% anual. Para el ejercicio 2009/2010 los tambos del tercio superior casi triplicaron el margen bruto/ha del tercio inferior con un gasto similar por vaca. En el marco del Congreso Tecnológico CREA 2011 y en un intento de explicar los motivos de la brecha productiva, técnicos de AACREA (Negri, Del Río, Monlezum, Zubizarreta y Snyder) trabajaron en coordinación con Marcos Gallacher de la Universidad del CEMA gestionando la base de datos CREA con la finalidad de analizar dicha brecha. *La primer tarea fue medir la **eficiencia** y la segunda identificar las **causas** de que la eficiencia sea menor a la posible.*

La Eficiencia Técnica

Partiendo de una extensa base de datos con más de 1.600 observaciones finalmente se trabajó con una de 200 empresas que poseían registros físicos, económicos y empresariales para entre 1 y 8 ejercicios. Un gran aporte al análisis fue la evaluación subjetiva completada por los Asesores CREA de los establecimientos, lo que permitió ampliar la información “dura” con datos referidos la calidad en el gerenciamiento, en varios aspectos, de las empresas involucradas. Con respecto a la *eficiencia productiva*, en lugar de usar la tradicional Producción de Leche/ha, Gallacher estimó la Eficiencia Técnica (ET) para cada empresa como un indicador de la eficacia con que una empresa utiliza los recursos con que cuenta. En base a una función de producción del tipo de Cobb-Douglas y relacionando la producción real de cada tambo con aquella que logran en igualdad de disponibilidad de recursos los tambos del 10% superior de la muestra (Producción Potencial):

$$ET (\%) = 100 \times \text{Producción Real} / \text{Producción Potencial}$$



Es natural pensar que la mayoría de los individuos busque un nivel de eficiencia adecuado para su situación y algunos lo logran maximizando la producción y otros minimizando los medios. Es interesante el concepto de nivel de uso de insumos, y en el gráfico observamos que si bien la empresa A haciendo un mayor uso de insumos obtiene una mayor producción de leche, la empresa B, a pesar de una menor producción de leche, logra una mayor ET para su nivel de utilización de insumos.

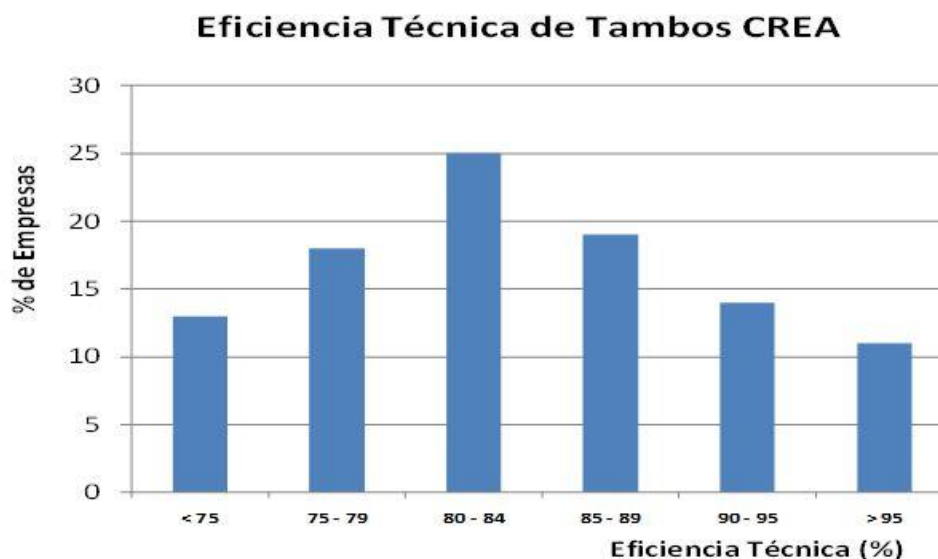
La función incluye variables como Producción de Leche, Vacas Totales, Equivalentes Grano consumidos, Valor de arrendamiento de la tierra, Número de operarios, Coeficientes de ajuste por zona productiva y los Índices Empresariales y Productivos que surgieran de la Evaluación Subjetiva de Asesores.

Cuadro.1 Eficiencia Técnica y algunas medidas de producción física

ET	Lt/VT	Lts/Ha	Lt/EG	VT/ha VT	Tn EG/VT
>90%	6.882	9.817	1.904	1,4	5,1
80 - 89,9 %	6.401	8.511	1.682	1,4	4,9
<79,9%	5.500	7.273	1.504	1,3	4,9
Prom	6.239	8.461	1.663	1,4	5,0
<i>ET: Eficiencia Técnica, VT: Vaca Total, EG: Total Equivalente Grano</i>					

Aproximadamente el 25% de los tambos CREA se caracterizan por una *Alta* o *Muy Alta* Eficiencia Técnica (superior al 90%), y están operando muy cerca de la frontera de producción dados los conocimientos que existen hoy día. Casi la mitad de los tambos tiene eficiencias entre *Media* y *Media Alta* (entre 80 y 90% de ET). Probablemente en éste grupo se pueda crecer en ET sin aumentar el uso de insumos. Luego queda un 30% de la muestra que presenta ET *Bajas* o *Muy Bajas* comparando con sus pares del movimiento CREA. Estos casos pueden obtener mejoras significativas en sus resultados a partir del perfeccionamiento del **management** de su empresa. El logro de una alta eficiencia técnica es condición necesaria para el logro de altos resultados económicos. El empresario que relegue a segundo plano la búsqueda de eficiencia muy

probablemente terminará cediendo mediante alquiler o inclusive venta, los recursos que posee a otro.



La Calidad de la Gestión

Habiendo homologado la Base de Datos se incorporó a la misma una *Evaluación Subjetiva* realizada por los Asesores de los campos, donde se cuantificó en rango de 1 a 5 el peor y mejor manejo para tres subgrupos indicadores de la **Calidad de la Gestión** empresaria:

- Componente productivo: Producción/Utilización del forraje, Diseño/Aprovechamiento de raciones, Prácticas de manejo sanitario del rodeo y Adecuación de las instalaciones.
- Componente factor humano: Perfil del personal de ordeño y Perfil del personal extra-fosa
- Componente empresarial: Foco/Dedicación en el negocio, Liderazgo, Capacitación, Adaptación al Cambio y Alineación objetivos Administrador/Propietario

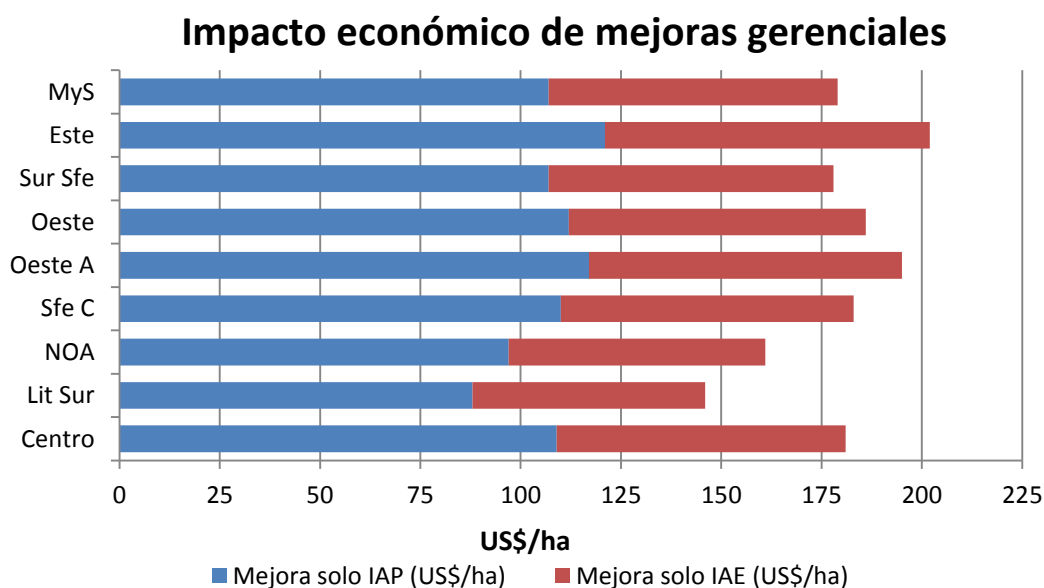
Con un promedio de 4, la variable *Producción y Utilización forrajera* se destacó como la mejor valuada, **y ésta se mantuvo indiferente ante las diversas maneras de remuneración del tambo (Sólo Fija, Fija+Variable o Sólo Variable). También se observa que la calificación del Perfil del Personal de Ordeño fue significativamente superior para Fija+Variable (+22%) y Sólo Variable (+18%) con respecto a Sólo Fija.** Para el *Personal de Ordeño, Liderazgo y Actitud ante el Cambio* el promedio fue 3. La *Capacidad de Liderazgo* es el factor que presentó el doble de dispersión que el resto de las variables. Según Gallacher, se observa una correlación relativamente alta entre distintas métricas de calidad de gestión o sea que difícilmente haya un tambo fuerte en su aspecto productivo pero débil en aspectos de conducción empresarial.

Para estimar el impacto sobre la producción de mejorar aspectos seleccionados de la calidad gerencial se avanzó, haciendo uso de la Encuesta Subjetiva, en la definición de indicadores básicos de la misma: el Índice de Aspectos Empresariales (IAE) y el Índice de Aspectos Productivos (IAP).

El IAE resulta del promedio obtenido por el tambo en las variables “Foco en el negocio”, “Liderazgo”, “Capacitación del Número Uno” y “Actitud ante el cambio”.

El **IAP** resulta del promedio obtenido por el tambo en las variables “Producción y Utilización del Forraje”, “Diseño y Aprovechamiento de las raciones”, y del “Perfil del Personal de Ordeño”.

Se estimó cuánto aumentaría el resultado económico ante mejoras en el IAE y del IAP y de ambas a la vez, manteniendo el uso del resto de insumos constantes (tierra, vacas, suplementación, personal y gastos de Estructura). Del análisis surge que, en promedio, se lograría un aumento del 3,7% en el resultado por mejoras del Índice Gerencial (IAE) y del orden del 5,5% para mejoras en el Índice Productivo (IAP). Esta mejora varía según la zona en diferente medida y puede observarse en el Gráfico de más abajo donde el impacto fluctúa entre 146 (Zona Litoral Sur) a 202 US\$/ha (Zona Este). Si ambos Índices mejoraran simultáneamente, la mejora total del resultado sería del 9,4%. El nivel de mejora estimada es pasar de valores de IAE/IAP de 5 a 8. Esta variación en el resultado es mayor en aquellas empresas de Alta Calidad de Gestión. Manteniendo constante la calidad de gestión, no se observan mejoras en ampliaciones de **Escala** en los costos de producción.



Una de las mayores observaciones que podemos mencionar referido al mejoramiento de gerenciamiento es la **Actitud hacia el Cambio**. Como mencionáramos al principio de ésta nota, la capacidad de lidiar con el desequilibrio diferencia los resultados entre empresarios. El desequilibrio es cambio. Siempre que se produce un desequilibrio, un cambio, deben tomarse decisiones. La efectividad de la decisión, como la de un movimiento de piezas en el ajedrez, requiere dos cosas que son básicas y están referidas a los factores TIEMPO y RAZÓN. Debemos administrarnos de tal manera que la decisión no sea tomada apresuradamente generando una decisión de inferior calidad, pero a su vez evitar que buscando la más razonada decisión que se nos pudiera ocurrir, por una cuestión de pérdida de tiempo se transforme también en una mala decisión. La *Actitud hacia el Cambio* se vio favorecida por dos cosas: En primer lugar cuando el número de Propietarios es más de uno y en segundo lugar cuando el Administrador tiene otra actividad. El motivo de esto es para ser analizado en mayor profundidad y escapa a las posibilidades de ésta nota.

“En una economía de mercado miles de empresarios deciden como mejor aprovechar las oportunidades que tienen a su disposición. Este sistema descentralizado resulta en una asignación óptima de recursos dentro de una empresa, entre empresas del sector y entre sectores de de la economía. Guiados por diferenciales de retorno, los factores tierra, trabajo y capital fluyen desde destinos de menor hacia aquellos de mayor productividad” En éste trabajo se demostró que aún en el movimiento CREA con tanto intercambio entre pares, se observan diferencias importantes en eficiencia.