



LA GESTIÓN TÉCNICO-ECONÓMICA DE LAS GRANJAS DE VACUNO DE LECHE GALLEGAS

Si pensamos que un restaurante sabe lo que le cuestan las cosas (una cerveza, un plato del día...), sabe lo que gana o lo que pierde y, además, se considera un empresario, ¿los ganaderos gallegos deberíamos ser menos? Yo digo que no, y ahí es cuando la gestión técnica y económica comienza a cobrar importancia.

Gonzalo Gómez Grobas

Ingeniero agrónomo

Área de Gestión Técnico-Económica de Seragro SCG

»» INTRODUCCIÓN

Si les damos a las hojas del calendario para atrás, unos 50 años, y vemos qué ha pasado en todo este tiempo, la evolución ha sido enorme, tanto en los aspectos positivos como en los negativos. Digo negativos porque si en los años 50 la mayor parte de la gente del rural vivía del campo, en los años 70-80 apenas lo hacía un 15-20 % y ya en fechas actuales un escaso 4-5 % de la población activa se dedica al sector primario.

¿Qué pasó para que hubiese este cambio tan drástico? Muchos fueron los motivos: el auge de los sectores industriales, que desplazó a grandes masas de gente desde las aldeas hasta las grandes ciudades; desde siempre fue un sector “mal visto” (trabajo duro, muchas horas, todos los días, mal pagado...), que hizo que la gente se escapase de este trabajo y buscase en otros sectores; falta de relevo generacional y muchos más aspectos.

Y ahora pregunto, ¿esto fue tan negativo? ¿Ninguno de estos cambios ha traído nada positivo? Yo, personalmente, pienso que ha sido muy bueno. Las granjas gallegas eran tercermundistas hace apenas 20 años, pero la evolución que han tenido a nivel técnico y profesional ha hecho que pasasen a ser un referente a nivel europeo.

Cada año que pasa la selección es más grande y solo van quedando los mejores y más profesionales. A pesar de todo esto, yo creo que no todas las granjas se han adaptado a estos cambios tan bruscos, de tal manera que no les ha dado tiempo a adquirir la mentalidad empresarial. Hay muchas granjas que mueven medio millón de euros, un millón..., son muy buenas técnicamente y, en cambio, en el apartado económico siguen trabajando igual que siempre. Cuando hablo igual que siempre, me refiero a trabajar con la gestoría fiscal de toda la vida (para presentar los diferentes modelos fiscales) y teniendo medio abandonados los costes de producción, algunas veces por no querer, pero otras muchas por falta de tiempo.

¿HACE FALTA LA GESTIÓN?

Yo tengo claro que es lo más importante y es lo único que va a marcar la diferencia entre los ganaderos buenos y muy buenos. Antes llegaba con ser normal y, si eras bueno, ya ganabas dinero. Ahora, si queremos vivir dignamente de este sector, "tenemos que ser muy buenos" y cuando digo "muy buenos", quiero decir ser los mejores en cada uno de los veinte mil puntos que engloba una granja de vacuno de leche. Los márgenes son muy reducidos y solo trabajando bien se van a conseguir los objetivos. Y ya que estamos en ronda de preguntas, deberíais preguntaros: "¿Yo soy bueno?, ¿quiero ser bueno?, ¿sé si soy bueno?, ¿llegaré a ser

bueno?...". Todas estas preguntas nos hacen pensar que tenemos que tener datos, tenemos que darle vueltas y utilizarlos para mejorar en el futuro, por lo tanto, hacer gestión técnica y económica.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA?

Es la planificación, la organización y la toma de decisiones de una serie de factores (agrícolas, humanos, tecnológicos, materiales...), que tiene un único objetivo: mejorar el beneficio económico. Por ejemplo, podemos tener las mejores vacas, instalaciones de lujo, que el nutrólogo sea un gurú... pero, si la gestión no es buena, nunca vamos a conseguir los resultados que deberíamos.

La gestión tiene 3 procesos básicos:

1. **Observar.** Este punto es fundamental; lo primero que debemos tener es la mayor cantidad de datos posibles y totalmente reales (datos de calidad de la leche, datos reproductivos, producciones de forrajes, personal, económicos...).
2. **Analizar y entender.** Una vez que tenemos todos esos datos, tenemos que analizarlos e interpretarlos, con el objetivo de ver tanto los puntos débiles como los fuertes de las granjas. Por ejemplo: en algunas será la producción de leche, en otras el personal, en otras el gasto en alimentación, las deudas financieras... »

Todo

LO QUE NECESITAS

es un



T5

DISFRUTA DE PRESTACIONES PREMIUM Y EL ALTO RENDIMIENTO QUE SIEMPRE DESEASTE.

- **3 VELOCIDADES DE TOMA DE FUERZA**
4.400 kg de capacidad de elevación trasera
- **SOLUCIÓN DE PALA INTEGRADA DE FÁBRICA**
6,5 tm MMA
- **40 KM/H**
control de revoluciones constantes del motor
- **NUEVOS FRENOS DEL REMOLQUE**
compatible con los actuales y próximos tipos de frenos hidráulicos

Descubre el nuevo T5 Tier 4A en tu concesionario.

AVERTIA lubricantes
BTS

www.newholland.es

NEW HOLLAND TOP SERVICE 00800 64 111 111* ASISTENCIA E INFORMACIÓN 24/7.

*La llamada es gratuita desde teléfono fijo. Antes de llamar con su teléfono móvil, consulte tarifas con su operador



3. Decidir y asesorar. Este es el último paso y el más importante, ya que es el punto en el que nos tenemos que marcar los objetivos a mejorar a corto-medio plazo.

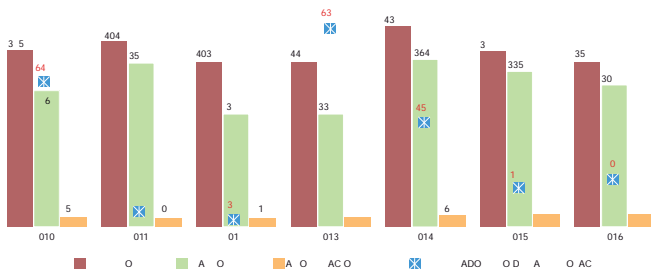
Todo esto lo tenemos que ver en conjunto, tanto la parte técnica como la económica, y no podemos olvidar que si el manejo de la granja no es bueno, no vamos a conseguir los resultados esperados.

Del análisis de los datos de las granjas de la gestión de Seragro se desprende que los costes de producción desde 2010 se sitúan en los 36,98 cts./l. Con los datos de 2016, los costes se redujeron hasta los 34,17 cts./l de media, oscilando entre los 30,95 cts./l del 25 % de las mejores granjas y los 36,23 cts./l del 25 % de las peores. Realmente son costes desproporcionados, sobre todo cuando hablamos de precios de leche de 28-31 cts./l de media, pero hay granjas que evolucionaron muy positivamente (unas reduciendo gasto y otras subiendo producción).

Año 2010	41,10 cts./l
Año 2011	37,70 cts./l
Año 2012	39,90 cts./l
Año 2013	35,34 cts./l
Año 2014	38,97 cts./l
Año 2015	36,30 cts./l
Año 2016	34,17 cts./l

En la siguiente gráfica observamos la evolución de los gastos y de los ingresos, así como el resultado bruto desde 2010 hasta 2016:

Resultado neto año 2016 (I-G-A = RN)



Viendo esto, podemos interpretar varias cosas:

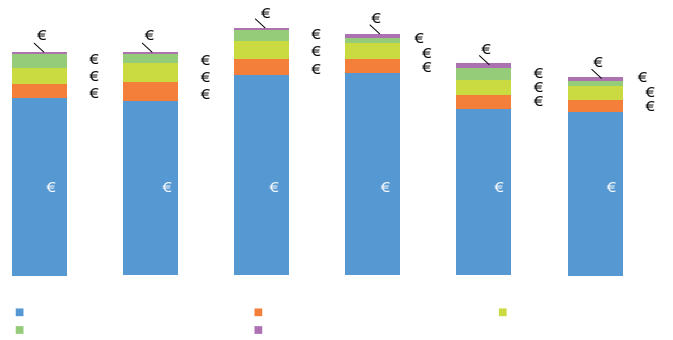
- Los **costes de producción** son bastante constantes a lo largo de los años; eso se debe a que no es fácil bajarlos. Hay granjas donde tienen mucho margen de mejora, pero en otras ya resulta difícil reducirlos (por ejemplo, granjas que tengan bastante personal para el volumen de negocio que tienen, granjas muy endeudadas que no tienen capacidad para producir más leche, granjas que no tienen tierra suficiente y están en zonas donde no es fácil producir forrajes, por lo que tienen que comprar mucho...).
- A pesar de esto, cuando vienen situaciones de crisis como la de los años 2015-2016, con precios bajos de leche, alza en los precios de las materias primas (años 2012-2013)... sois capaces de reaccionar y bajar costes, volviéndoos más eficientes. Todo lo contrario pasa cuando los precios de la leche son altos (2013-2014):

dejáis de mirar la mayor parte de las cosas y los costes suben. En el año 2016 los costes se redujeron mucho porque las granjas buenas fueron capaces de reducir el gasto y subir la producción.

- Si miramos los **ingresos totales**, observamos cómo cuando ingresamos mucho es porque el precio de la leche es alto (años 2013-2014). Supone más del 80 % de los ingresos, de tal manera que va a influir directamente en el total de la facturación.
- Las **amortizaciones** son bastante constantes y suben algo en los últimos años, debido a las inversiones que hicieron las granjas para modernizarse.
- El **margen neto** va parejo a los costes y a los ingresos, de tal manera que cuando los costes son bajos o los ingresos altos, el margen comienza a ser digno. En 2016 tenemos una media de 2 cts./l de leche de margen neto (I-G-A), que significa que para una granja media que dé 1.000.000 litros al año le quedan unos 20.000 € libres, descontando salarios (esto sin tener en cuenta los costes de oportunidad*).

*Realmente creo que es poco para las horas de dedicación de este sector, pero los que tengáis costes bajos y podáis tener un precio de la leche digna, estaréis ganando entre 3-6 cts./l de leche.

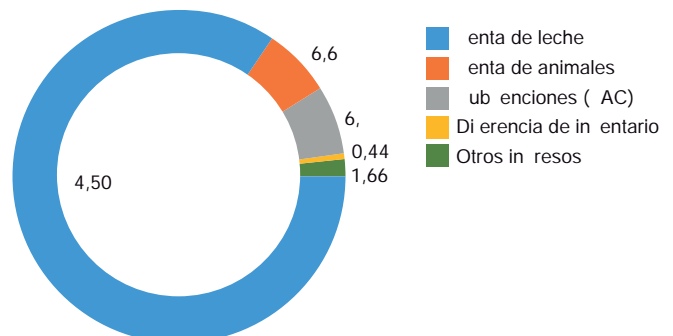
A continuación, vamos a analizar las partidas de Ingreso y Gasto que están jugando un papel fundamental. »



INGRESOS

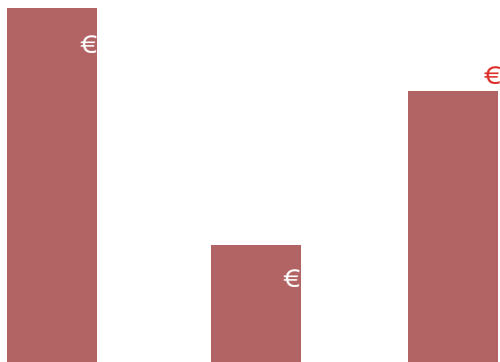
Se ve claramente cómo el precio de la leche va a marcar el ingreso total de las granjas. Si miramos 3 o 4 años para atrás, pasar de los 36,30 cts./l de leche de 2013 a 29,50 cts./l en 2016 supone reducir los ingresos en un 18 %. »

Gráfico 1. Porcentaje de ingresos totales



TENEMOS QUE TENER DATOS, TENEMOS QUE DARLES VUELTAS Y UTILIZARLOS PARA MEJORAR EN EL FUTURO, POR LO TANTO, HACER GESTIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA

Gráfico 2. Ingresos totales con y sin diferencia de inventario (cts./l)



Venta de leche

Vemos claramente que hay una partida que destaca sobre las demás, la venta de leche. Esta representa el 84 % de los ingresos totales y, si no tenemos en cuenta la diferencia de inventario, puede llegar hasta el 85 %. Si observamos el gráfico 2, las granjas ingresan de media 34,71 cts./l, teniendo en cuenta la diferencia de inventario. De no ser así, solo ingresan 33,17 cts./l. Por lo tanto, podemos decir que **las granjas, de media, a costes actuales, no ganan dinero**. Cuando hablamos de ingreso de leche, tenemos que separarlo en 2 componentes, uno el precio de la leche vendida y otro los litros de leche.

Precio de la leche

Es una partida en la que muy pocas veces tenemos margen de decisión, ya que viene impartido por una industria o por un comprador. Realmente, si lo analizamos bien, aunque podamos trabajar de manera muy eficiente durante todo el año, si el precio de la leche es bajo, no perderemos dinero, pero tampoco lo ganamos.

En una granja media de 100 vacas y 32 litros de media, cada céntimo de menos le supone dejar de ingresar 11.680 € a final de año. Lo poco que podemos hacer es conseguir más precio de leche que las calidades, pero, salvo que se esté en alguna empresa como Nestlé, Entrepinares..., económicamente compensa más dar litros de leche que calidades.

Tabla 1. Diferencia de precios de leche 2015-2016 (cts./l)

PRECIOS DE LA LECHE (cts./l)	AÑO 2015	AÑO 2016	DIFERENCIAL (%)
Agraria Comarcal Ordes SCG	29,40	28,72	-2 %
Cooperativa Hoxe	28,25	28,75	+1 %
Corporación Alimentaria Peñasanta SA	30,17	29,28	-3 %
Grupo Leche Río SLU	29,93	29,66	-1 %
Lactalis Compras y Suministros SLU	30,49	28,78	-6 %
Leche Celta SLU	30,90	29,97	-3 %
Leche Pascual SLU	30,67	29,16	-5 %
Leitigal SL	26,46	26,82	+1 %
Nestlé España SA	30,15	31,43	+4%
Queserías Entrepinares SAU	33,06	31,88	-4%
Sociedade Cooperativa Cobideza	29,36	29,09	-1%
Media	30,10	29,50	-2%

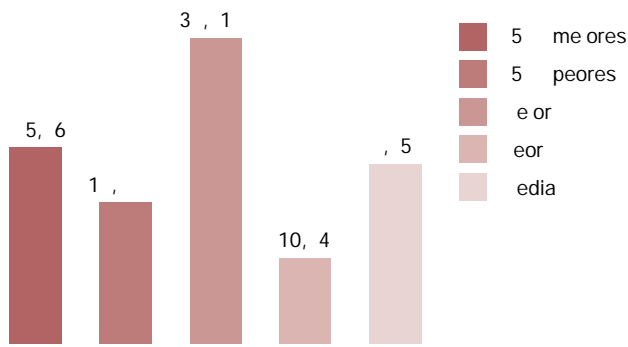
Litros de leche

Estos litros los podemos dar con vacas en ordeño o con producción media. Realmente lo que nos interesa es ser eficientes; por lo tanto, tenemos que dar la máxima leche posible con el mínimo gasto y esto hay granjas que lo consiguen con 29 litros, otras con 35 y otras necesitan los 42 litros/vaca y día. En caso de que nos veamos obligados a subir la producción media, esto lo vamos a conseguir con manejo, manejo y más manejo, es decir, debemos tener en el establo a las vacas que realmente valen la pena (las buenas), tener instalaciones cómodas y bien dimensionadas, tiene que haber suficiente espacio de comedero y, sobre todo, suficientes camas (bien llenas de material, blandas y limpias), hay que tener comida sana y abundante, la reproducción tiene que ir bien para garantizar los partos adecuados, tenemos que hacer una recria muy buena, etc. Si miramos los datos de las granjas que más mejoraron dentro del Grupo de Gestión de Seragro, fueron las granjas que subieron la producción, en muchas ocasiones sin casi subir el gasto.

Desde 2010-2011 las granjas han estado subiendo un 1,40 % la producción media por vaca, pero fue de 2015 a 2016 cuando se produjo el gran paso. Se incrementó de 30,70 litros/vaca y día de media a 32,12 (+ 4,45 %). Gracias a que se hicieron buenos forrajes (tanto de maíz como de hierba), el "punto de descarte" se subió, ya que las industrias no dejaban de dar leche. Entonces hubo que vender vacas, los que tenían mucha recria se vieron obligados a vender más vacas para dejar sitio a la recria, se mejoraron las camas, se aumentó el consumo de MS en vacas de leche, cada vez la recria la hacen mejor y consiguen edades al 1.º parto más jóvenes, etc. Por ejemplo, para una granja media de 100 vacas en ordeño y que cubre la leche a 30 cts./l, pasar de 30,70 litros a 32,12 le supone un ingreso bruto de 15.549 €/año.

VENTA DE ANIMALES

Es una partida en la que ingresamos de media 2,23 cts./l, pero la diferencia entre granjas es muy grande, ya que hay algunas en las que apenas se ingresan 1 cént./l y en otras hasta 4 céntimos. Esa diferencia se explica porque algunas tienen un 20 % de bajas y otras el 40 %, los precios medios de venta son diferentes, hay explotaciones que venden muchos becerros de cruce a precios superiores a los frisonos, otras comercializan los excedentes de recria.... »



En la tabla 2 se puede ver por qué son capaces de conseguir esos ingresos las mejores granjas, unas porque tienen porcentajes de bajas más altas, otras por mejores precios... Por ejemplo, las granjas 5 y 21 consiguen casi el mismo ingreso, pero de forma diferente: la granja 5 ceba a los becerros frisonos hasta los 8-10 meses y por eso obtiene esos precios medios; la 21 cubre un alto porcentaje con semen de carne y vende el descarte a muy buen precio. Cabe destacar que es una granja que ordeña a unas 85 vacas de media y casi ingresa a final de año lo mismo por venta de becerros que vacas (21.958 € en vacas y 18.705 € en becerros).

Tabla 2. Ingreso por venta de animales (€/t leche) de las granjas con mejores ingresos

Granjas	€/t	€ Descarte [%]	€ venta de becerros [%]	% bajas	Precio del descarte [€/animal]	Precio de los becerros [€/animal]
Granja 1	32,87 €	73 %	27 %	36,15 %	784,92 €	135,56 €
Granja 3	30,70 €	41 %	59 %	33,61 %	383,00 €	116,73 €
Granja 5	39,21 €	66 %	34 %	44,45 %	738,67 €	605,44 €
Granja 12	26,83 €	49 %	51 %	16,97 %	852,21 €	189,09 €
Granja 17	30,60 €	85 %	15 %	38,01 %	679,34 €	98,00 €
Granja 20	29,85 €	89 %	11 %	46,45 %	639,15 €	92,10 €
Granja 21	37,99 €	54 %	46 %	29,39 %	957,84 €	256,54 €
Media	22,85 €	69 %	28 %	30,49 %	734,34 €	134,87 €

Este grupo de ingreso es una de las pocas alternativas que tenemos para mejorar los ingresos totales, pues si las granjas que se encuentran estables (o a un ritmo de crecimiento muy bajo) pueden trabajar, por ejemplo, con semen sexado en toda la recria (incluso yendo a 2.ª dosis), va a permitir tener la mayor parte de la descendencia de la granja con las novillas y, por lo tanto, podremos inseminar un porcentaje alto de vacas (las peores) con semen de cruce (Limousin, BBB, Angus...). Con esto vamos a conseguir aumentar mucho los precios de venta de estos animales, vamos a gastar menos en semen de vacas, van a empreñar mejor y, además, vamos a tener la mayor parte de la descendencia de las novillas. Los estudios demuestran que las hijas de novillas van a durar más y dar más leche que las hijas de vacas adultas a lo largo de su vida útil.

LA VENTA DE LECHE REPRESENTA EL 84 % DE LOS INGRESOS TOTALES Y, SI NO TENEMOS EN CUENTA LA DIFERENCIA DE INVENTARIO, PUEDE LLEGAR HASTA EL 85 %

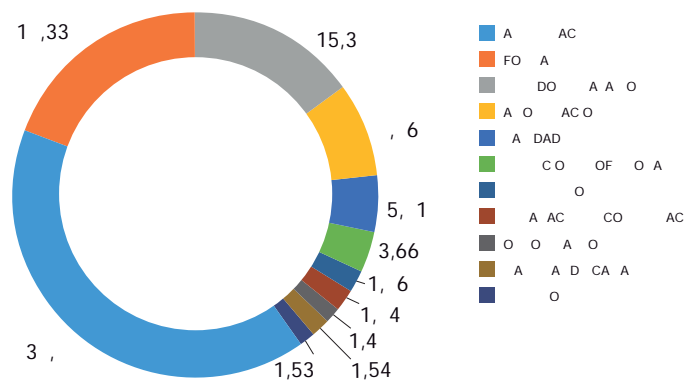
OTROS INGRESOS

El resto de los ingresos apenas supone un 8 % del total. De ellos destacan subvenciones, ingresos procedentes de seguros de animales, instalaciones... Poco podemos hablar de ellos, porque, salvo las subvenciones, son ingresos excepcionales, es decir, hoy los tenemos y mañana no. Las subvenciones representan de media un 7 %, oscilando entre los 1,5 cént./leche y los 4,5 céntimos. Yo creo que tenemos que conseguir tenerlas mientras podamos, pero las deberíamos considerar como un ingreso a mayores, ya que hoy las hay, pero, a lo mejor, dentro de unos años, no.

GASTOS

Pasando al análisis de los gastos, tenemos que diferenciar entre 2 tipos: costes fijos (32 %) [no dependientes de la producción] y costes variables (68 %) [dependientes de la producción]. Dentro de los costes variables vamos a ver 2 partidas muy importantes: alimentación comprada (40 % del gasto total) y forrajes propios (19 %); como costes fijos, destacaremos los salarios (15 %) y las amortizaciones (8 %).

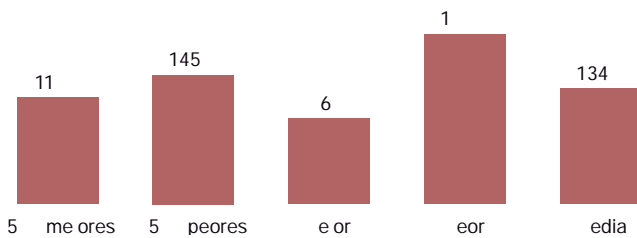
Gráfico 3. Gastos totales



Estos 4 grupos de gastos representan el 82 % del gasto, de tal manera que cualquier cosa que se mejore aquí va a significar más que el resto. Con todo esto, quiero recalcar que el apartado de servicios profesionales (lo que cobramos por nuestro trabajo) apenas significa un 4 % de gasto (podéis ver lo poco que supone y los muchos beneficios que os pueden traer a vuestras granjas). A continuación vamos a interpretar los principales grupos de gasto. »

EN UNA GRANJA MEDIA DE 100 VACAS Y 32 LITROS DE MEDIA, CADA CÉNTIMO DE MENOS LE SUPONE DEJAR DE INGRESAR 11.680 € A FINAL DE AÑO

Gráfico 4. Media de granjas Gestión año 2016 (cts./l)



Alimentación comprada

Es la partida más grande (40 % del gasto) y supone un desembolso medio de 13,40 cts./l. Comparado con años pasados, el progreso fue "brutal". Si el año pasado la media de granjas se movía en los 16 cts./l de leche, hoy en día ya se mueven en poco más de 13 céntimos. En una granja de 100 vacas y 32 litros, estos 3 cts. suponen reducir el gasto en 35.040 €.

¿Cómo se consiguió esto? Es un cómputo de muchos factores:

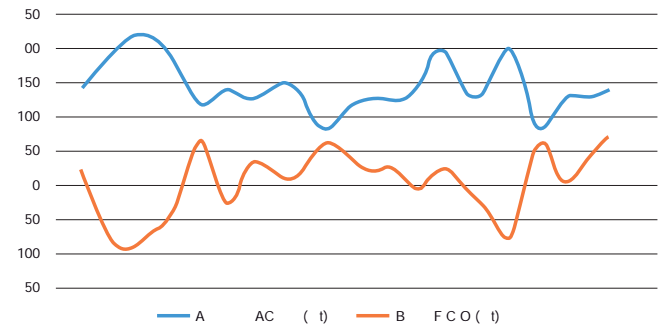
- Hubo granjas en las que se hicieron cambios significativos en el racionamiento, pasando de concentrados caros (>300 €/t) a concentrados baratos (±250 €/t). Traducido a euros, esto para una granja de 100 vacas y 12 kg de pienso/vaca supone ahorrar más de 21.000 €/año. Trabajar con piensos baratos no implica que las vacas tengan que ir mal, al mismo tiempo que los piensos caros no son garantía de que las cosas nos vayan a ir bien.

- La mejora en los forrajes fue grande. Trabajar más la hierba anual, yendo a 2 cortes, fertilizando más, recogiendo más nueva, usando conservantes... hizo que se lograra producir más kilogramos de hierba y de mucha mejor calidad; por lo tanto, abaratamos los concentrados. Conseguir más consumo con forrajes hizo que algunas granjas bajasen más de 30 €/t los precios e incluso algunos consiguiesen dar 1,5 kg menos de pienso. Esto para la granja ejemplo de 100 vacas y 12 kg supone ahorrar 13.140 € en el caso de la reducción de precio y 16.425 €, en el caso de la bajada de kg.

- El hecho de que establos con un consumo importante de concentrado pasaran a usar materias primas (colza, maíz...) les permitió ahorrar una media de 700-1.500 €/mes para granjas de 100-120 vacas en ordeño.

- Conseguir más consumo de MS con buenos forrajes, con un buen manejo, trabajando muy bien los silos, metiendo subproductos (tipo bagazo de cerveza, pulpa de remolacha...) dio lugar a que las vacas subiesen la producción media y, por lo tanto, bajase el coste por litro.

Gráfico 5. Alimentación comprada (€/t) vs. beneficio (€/t)



A su vez, dentro de esta partida destacan los concentrados que se compran, que ascienden a un 36 % de los gastos totales. Tenemos poco margen de negociación, ya que dependemos de un mercado de materias primas global, pero, aun así, nosotros podemos decidir cómo queremos que se racione y con qué forrajes trabajar. »

Gráfico 6. Coste alimentación comprada (€/t) vs. coste por vaca (€/vaca y día)

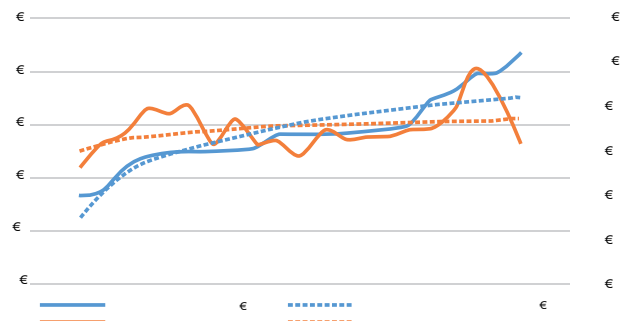
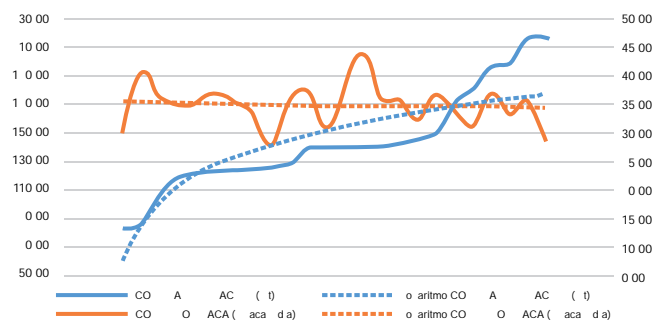


Gráfico 7. Coste alimentación comprada (€/t) vs. producción (l/vaca y día)



En el gráfico 5 vemos cómo las granjas que tienen un coste en alimentación comprada alto pierden dinero o no ganan tanto como otras.

En el gráfico 6 se puede observar que cuanto mayor sea el coste por vaca y día, mayor es el coste de alimentación (€/t), de ahí la importancia de tener raciones baratas. Si los concentrados no son baratos, ya sabemos que tenemos que dar mucha leche para pagar ese sobre coste. El coste de alimentación (comprada y producida en la granja) en vacas de leche oscila entre los 4,54 y los 6,69 €/vaca y día. En 100 vacas este diferencial supone la "animalada" de 78.475 €.

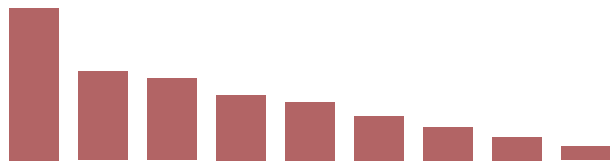
El gráfico 7 muestra que no por tener raciones baratas o caras se da más o menos leche. Más del 80 % de los concentrados que se consumen son para vacas de leche y varían entre los 6,85 kg/vaca y día de media y los 14,88. Los precios también oscilan entre los 233,61 €/t (con 11,18 kg/vaca y día) y los 323,53 €/t (con 9,86 kg/vaca y día).

La media de kilogramos de concentrado se mueve en los 10,96 kg/vaca y día a un precio medio de 263,94 €/t. Hoy en día, la media ha subido un poco, pero los precios han bajado hasta los 247 €/t de media. Ahora haced las comparaciones con lo que tenéis vosotros e intentad sacar conclusiones.

Forrajes propios

Es el segundo grupo de gasto más grande (19 %) y supone un desembolso medio de 6,60 cts./l.

Porcentaje de partidas de gasto en forrajes



Es una de las pocas alternativas que tenemos para reducir el gasto en alimentación comprada, produciendo forraje en cantidad y calidad. ¿Cómo? Haciéndolo muy bien:

- Planificando los cultivos
- Encalando y fertilizando en función de las analíticas de tierra
- Haciendo las labores agrícolas lo mejor posible (propias o contratadas)
- Controlando malas hierbas, plagas...
- Haciendo un buen ensilado (momento óptimo de cosecha, picado del forraje, uso de conservantes, pisado en el silo, etc.).

En gran medida, todo este proceso va a depender de vosotros, por eso lo tenéis que hacer muy bien.

SI EL AÑO PASADO LA MEDIA DE GRANJAS SE MOVÍA EN LOS 16 CTS./L DE LECHE, HOY EN DÍA YA SE MUEVEN EN POCO MÁS DE 13 CÉNTIMOS

Maíz

En relación al gasto (€), el maíz representa casi el 60-80 % de lo que se gasta en forrajes, por lo tanto es un cultivo que hay que trabajar muy bien y sembrar donde valga la pena, si no es mejor no hacer nada.

Tabla 3. Media de costes en producción del maíz (período 2012-2016)

Cultivo	/ha	kg/ha	/t	/t MS	/t MS AM
Maíz 2012	1.265,03	34.760 kg	36,99	118,27	361,68
Maíz 2013	1.304,23	30.961 kg	43,83	132,41	419,13
Maíz 2014	1.325,64	36.254 kg	37,53	114,89	377,05
Maíz 2015	1.341,06	36.700 kg	41,95	130,26	424,40
Maíz 2016	1.364,12	***35.446 kg	***40,84	***137,44	***483,81

***Muchos de los silos de maíz están sin acabar, por lo que el coste es estimado, no es pasado por la báscula del carro (el real)

En la tabla 3 se observa claramente que lo que marca la diferencia es el rendimiento/ha y estos, a su vez, están influenciados por la zona, la finca, el año y todas las prácticas agrícolas anteriormente citadas. Querer ahorrar en el maíz (reduciendo fertilizado, no encalando, no preparando bien la tierra...) es producción que perdemos y eso en dinero se traduce de forma exponencial. Para que os hagáis una idea, perder un 5 % de plantas (sembrando 95.000 plantas/ha y sacando 45 t en finca) por culpa de la rosquilla (esto es un ataque pequeño), puede significar perder 95 €/ha, que en 30 ha son 2.850 €. Ahora pregunto, ¿es caro meter un insecticida (15-25 €/ha de coste) cuando se mete el herbicida o es mejor esperar a tener un ataque?

Hierba

Cuando hablamos de hierba las diferencias ya son muy grandes entre granjas (tabla 4), ya que unas tienen praderas permanentes y otras anuales, unas van a 1 corte y otras a 2, las variedades o mezclas que se utilicen tienen muchas diferencias en lo que respecta a la producción... Por lo tanto, es difícil compararlas entre sí. »

Tabla 4. Media de costes en producción de hierba (período 2012-2016)

Cultivo	€/ha	kg/ha cultivo	€/t	€/t MS	€/t MS PB
Hierba 2012	842,31	14.661 kg	57,45	218,28	1.690,82
Hierba 2013	734,77	11.107 kg	66,15	227,02	1.763,95
Hierba 2014	701,51	9.937 kg	70,60	230,22	1.817,78
Hierba 2015	956,61	15.499 kg	58,95	185,77	1.372,92
Hierba 2016	574,30	***10.737 kg	***54,48	***187,91	***1.465,44

***Algunos de los silos de hierba están sin acabar, por lo que el coste es estimado, no es pasado por la báscula del carro (el real)

NECESITAMOS BUENAS NOVILLAS CUANDO PARAN. HOY EN DÍA ES UNO DE LOS PUNTOS DONDE LAS GRANJAS TIENEN MÁS MARGEN DE MEJORA TÉCNICA Y ECONÓMICA

¿Qué tiene que tener una buena hierba?

Lo primero es que la conservación sea muy buena. Podrá ser de mejor o de peor calidad, pero tiene que haber buena conservación. Para eso, hay que meter hierba que no lleve tierra, hay que picarla bien, presionar bien, usar conservantes, poner mucho peso en los frentes y tener silos adaptados para que haya avance en el frente.

En segundo lugar, es importante tener un nivel de fibras (FAD y FND) bajas, con el fin de garantizar consumos altos en las vacas. Un buen rendimiento por ha, bien sea con 1, 2 o más cortes, va a hacer que la hierba salga cara o barata.

Finalmente, hay que tener también buenas calidades, en el sentido de tener porcentajes de PB altos (>15 % PB), buenos niveles energéticos (ENL, UFL...).

Si me pongo a mirar ganadero por ganadero, las diferencias en cada uno de los puntos citados pueden llegar a ser muy grandes y no debería ser así, ya que hablamos siempre de mucho dinero, en el sentido de ahorrar kilogramo de concentrado, menor precio, más consumo de MS y, por lo tanto, más litros de leche/vaca. Si la comida está sana y bien conservada, va a funcionar bien en los animales; si no, nos va a dar problemas (bajadas de fertilidad, mamitis...).

Una de las cosas que más me preguntan es si vale la pena tener praderas anuales. Como gallego que soy, respondo "depende". Hay establos en los que no vale la pena hacer la hierba anual y en otras sí. Si se hace bien, la mayoría de las veces compensa económicamente.

Aun así, lo que realmente sale rentable es tener la mayor parte de las praderas permanentes (3-5 años de duración). Normalmente se recomienda sembrar 2-3 tipos de raigrás inglés, *festulolium*, tréboles... Separar la máxima cantidad de maíz de la hierba va a permitir que saquemos muchos más kilogramos de mejor calidad en ese terreno. Además, se reduce el gasto y el tiempo dedicado a hacer la rotación completa.

SALARIOS

Es el coste fijo más importante (19 % del gasto) y supone un gasto medio de 5,23 cts./l. Siendo un coste fijo, se diluye con litros de leche y, cuanto más grande sea la granja, menor es este coste. En general, la mano de obra fue, es y seguirá siendo un problema en muchas granjas, muchas veces por nuestra culpa y otras porque no se acierta con las personas adecuadas. En los últimos años, veo que clientes que, por ejemplo, quieren conseguir unos litros extra con un 3.^{er} ordeño, se pasan a sistemas robotizados, principalmente por el tema de los trabajadores.

La mano de obra quizá sea poco **eficiente** y esté poco **valorada**. En muchas granjas, sean grandes o pequeñas, falta organización-planificación del personal (el trabajo organizado permite hacerlo mejor y mucho más rápido), falta de motivación del personal (si este no está cómodo es difícil que haga bien el trabajo, tiene que hacerse partíci-

pe de los éxitos y de los fracasos, incentivado económicamente...), falta de responsabilidad (tanto de los empleados como de los jefes: hay que dejar pensar, exigir cuando hay que exigir...), etc. Es un punto clave de la granja, porque, si esta pieza falta, el resto no es fácil que pueda funcionar. Si buscamos algún indicador de eficiencia, como puede ser litros/trabajador o ingresos brutos/trabajador, tenemos muchas variaciones. Hay establos que son muy eficientes y que pueden llegar a los 500.000 l/trabajador y otros que apenas llegan a los 200.000 litros.

En lo que respecta a los sueldos, la variación también es muy grande. Tenemos gente contratada cobrando 750 €/mes + Seguridad Social y otros que cobran 1.500 €/mes. En el caso del personal propio, es más de lo mismo; existen propietarios de granja a 1.000 €/mes y otros con más de 2.500 €/mes. Yo creo que hay que pagar de acorde a la validez; si una persona vale, hay que pagarle bien, ya que en general es un trabajo en el que se hacen muchas horas, hay pocos días libres, exige mucha responsabilidad... Lo que no puede ser normal es que un obrero cobre 800 € al mes y trabaje 11 horas el día, librando 1 día en la semana, porque lo que conseguimos con esto es que a la gente aún le guste menos trabajar en este sector.

RECRÍA

Es un gasto que engloba otros costes (alimentación, servicios veterinarios, medicamentos, trabajo...) y supone un gasto medio de 5,43 cts./l (17 % gasto total).

Tenemos muchas alternativas: no criar y comprar, criar en casa, criar en centros externos... Esto va a depender de múltiples factores:

Comida. Hoy en día no es un problema, ya que las raciones a base de paja y concentrado no son excesivamente caras.

Espacio. Es un factor importante, ya que normalmente se dejan las peores instalaciones y las más viejas para las novillas (sitios cerrados con poca ventilación, en emparrillados, con cubículos de cemento sin relleno...).

Mano de obra. Hacer una buena recría consume muchas horas de trabajo y, en ocasiones, obliga a tener que contratar gente.

Coste. Es importante, porque si me va a costar lo mismo producir a la novilla en mi granja que externamente, yo quizás optaría por externalizar el servicio y dedicarme a otras áreas de trabajo en la granja.

Lo realmente importante es cómo llegan esas novillas al parto. Ellas son el futuro de la granja, por lo que necesitamos buenas novillas cuando paran. Hoy en día es uno de los puntos donde las granjas tienen más margen de mejora técnica y económica.

Nuestro grupo tiene granjas que son muy buenas en muchos apartados, pero quizás dejaríamos un poco a un lado la recría, una equivocación por nuestra parte. Se está trabajando en varios frentes: bajar la edad al 1.^{er} parto, darle más caña a las primeras etapas con mejores alimentaciones (más leche, destete más tarde, más concentrado...), mejorar ventilación e higiene, sobre todo donde están las pequeñas; inseminar más con sexado; intentar separar el lote de primíparas de adultas; ajustar la recría a la demanda de la granja (evitar excedentes)...

TRABAJAMOS CON DATOS PASADOS, LOS ANALIZAMOS EN EL PRESENTE Y TENEMOS QUE HACER SIMULACIONES DE CARA AL FUTURO

Tabla 5. Coste de recría (año 2016)

Recría	€/novilla y día	€/novilla 1.º parto (con valor inicial)	Edad 1.º parto (meses)	Producción de novillas 1.º parto (l/vaca y día)
Media	1,92 €	1.832 €	26,25 meses	31,16 l/vaca y día
Mejor	1,68 €	1.510 €	23,70 meses	37,56 l/vaca y día
Peor	2,20 €	2.244 €	29,07 meses	22,95 l/vaca y día

*Cada uno de los puntos es independiente del resto (por ejemplo, la mejor granja en coste no es la mejor granja en producción)

Si le prestamos atención a la tabla 5, tanto el coste por novilla como los datos productivos son bastante diferentes. Vamos a analizar esto con varios ejemplos:

Edad al 1.º parto. Una granja con 80 novillas, que paran a 26,25 meses o a un objetivo de 23 meses, supone que deje de ganar 6.941 €/año.

Coste recría. De hacer una recría a 2,20 €/novilla y día o a 1,92 €, en la misma granja de 80 novillas, supone un diferencial económico de 8.176 € al año.

Necesidades de novillas. Una granja con 100 vacas y un 30 % de reposición, si paren a 28 meses o a 23 significa tener 13 novillas más, lo que es lo mismo que un desembolso de 9.603 €/año.

Tenemos que darnos cuenta de que la recría cuesta mucho dinero, y va a ser el futuro de la granja, de tal manera que tiene que hacerse muy bien.

AMORTIZACIONES

Es una partida que en los últimos años ha tenido un crecimiento muy importante, debido a la modernización de las granjas. Supone el 9 % del gasto y una media de 2,82 cént./l de leche.

Hay que diferenciar entre amortizaciones técnicas y amortizaciones financieras. Las **técnicas** son las depreciaciones de los activos fijos en el tiempo; las **financieras** son la devolución del capital ajeno que se le pidió a una entidad para pagar esos activos fijos. Esto provoca bastantes problemas de liquidez en las granjas, ya que muchas, a pesar de tener resultados en cuenta de explotación buenos, no son capaces de tener tesorería, porque en la mayoría de las ocasiones estamos amortizando construcciones a 20-25 años cuando la pagamos en 10; lo mismo sucede con la maquinaria que amortizamos en 10 años, la pagamos en 5. Esta situación la puede medir el porcentaje del endeudamiento, la cual no debería superar el 10-15 %, sobre todo cuando estamos con precios de leche bajos. Por lo tanto, tenemos que refinanciar la deuda y conseguir liquidez y, en el momento actual, incluso es relativamente fácil mejorar los tipos de interés.

Por ejemplo, hay granjas que se mueven en valores de amortizaciones técnicas de 2,5/3,0 cts./l cuando realmente al banco le están pagando unos 5,0-5,5 céntimos. En situaciones de bajo precio de leche, esto hace que nos vayamos a endeudamientos superiores al 15 % y, por lo tanto, no tengamos liquidez para pagar facturas corrientes.

Pero lo realmente importante de las amortizaciones es que se valoren. Las explotaciones tienen que valorar y ver lo que realmente hace falta y mirar si se va a dar amortizado y pagado. Son mucho dinero y hay que tener claro lo que se va a hacer, no hacer cosas simplemente en función de si me van a conceder o no un plan de mejora.

CONCLUSIONES

Si tengo que resumir todo en un punto, os diría que hagáis gestión y que le deis la importancia que se merece.

- Los **costes de producción** han bajado mucho, pero hay muchas granjas que aún tienen margen de mejora. Hoy ya somos capaces de ver granjas produciendo a 28-30 cts./l, pero sigue habiendo muchas por encima de los 35-36 céntimos.
- El **precio de la leche**, por desgracia, va a marcar el resultado de la granja. Ya que el poder de negociación es nulo, solo nos queda producir leche de manera eficiente.
- Una de las pocas alternativas que tenemos para ingresar más es la venta **de animales**.
- Cuando hablamos de gastos, tenemos que hablar de 2 costes fijos importantes (salarios y amortizaciones) y de 2 costes variables muy grandes (alimentación comprada y forrajes propios).
- Dentro de la alimentación comprada tienen mucho peso los concentrados. Haced raciones baratas y que funcionen, y, si son caras, ya sabéis que tenéis que dar mucha, mucha leche.
- Los forrajes propios tienen que ser suficientes en cantidad y en calidad. En gran medida depende de vosotros, así que tenéis que hacerlo muy bien. Tenemos el gran problema de Galicia, la falta de disponibilidad de tierra.
- El **maíz** es un cultivo que cuesta mucho dinero y solo se puede echar donde verdaderamente saquemos producciones.
- La hierba no sale gratis, como muchos piensan. Hay mucha diferencia entre granjas y se puede mejorar mucho. Ojo a la conservación.
- La mano **de obra** es el coste fijo más importante. Hacedla eficiente, organizada, formada, responsable... Si las relaciones humanas no son buenas, el negocio tampoco lo va a ser.
- Haced una **recría excelente**. Es el futuro de la granja, cualquier gasto hay que verlo como una inversión. En las granjas tenéis margen de mejora en este punto.
- Ojo con las **inversiones**. Echad números, valoradlos... Mirad que realmente sea rentable hacerlas.

Para finalizar, quería hacer hincapié en que la gestión es más o menos buena en función de lo que vosotros os impliquéis y el objetivo final de todo esto es adelantarse al futuro. Trabajamos con datos pasados, los analizamos en el presente y tenemos que hacer simulaciones de cara al futuro. Por ejemplo: si le subimos 2 litros a la leche, ¿qué resultado saca la granja?, si producimos más forraje, ¿bajamos los costes?, si subimos el punto de descarte, ¿qué pasa en la economía de la granja?, etc. ●

REFERENCIA

Este artículo fue elaborado con base en los datos extraídos de Seragro SCG correspondientes al año 2016.