

El coste de producción. ¿Para qué?

El coste de producción es una variable clave en el sector productor porcino y prácticamente el único sobre el que podemos influir a la hora de obtener resultados beneficiosos.

Josep Bernaus.
SIP Consultors.

El coste de producción es una variable clave en el sector porcino. Diferencias del 5% (arriba o abajo) en el coste, significan siempre mucho dinero, y en muchos casos determinan el éxito o el fracaso económico de la explotación. La otra variable clave en la cuenta de resultados de una explotación porcina es el precio de venta. Pero sobre esta variable, poco se puede influir, y por tanto, no podemos confiar en ella en exceso.

No en todos los sectores el coste de producción es una variable clave. Al menos, no al mismo nivel que en la producción porcina. En algunos sectores, se dispone de muchas posibilidades para actuar sobre el precio de venta, y en otros, el gasto de producción no es más que una parte en el conjunto de gastos de la empresa. Se nos ocurre que en el sector vinícola, las empresas productoras pueden determi-

nar en gran medida el precio de venta, el cual puede variar muchísimo de un productor a otro, o incluso de un producto a otro del mismo productor. ¿Cuál es el precio de venta de una botella de vino tinto? En otro sentido, en el sector farmacéutico, los gastos principales suelen ser los gastos comerciales y de investigación. El gasto de producción directo, probablemente no supera en muchos casos, el 10% del precio de venta.

Es decir, en el sector porcino, el gasto de producción es el más importante, con diferencia, y las posibilidades de actuar en la cuenta de resultados (beneficios), se limitan prácticamente a la gestión del coste.

Calcular el coste de producción, aparentemente, es algo tan sencillo como recoger y sumar el conjunto de gastos de la explotación, en un periodo de tiempo, y dividirlos por el número de cerdos o

de kilogramos producidos en ese periodo. Esta sería una primera aproximación al coste: de poca precisión, y que nos aportaría poco. Podríamos hacernos una pregunta obvia: ¿Para qué queremos conocer los costes? ¿Para qué vamos a dedicar tiempo y esfuerzo en recoger y tratar los datos para obtener los costes? ¿Qué esperamos de ello? Y podríamos aportar tres respuestas, secuencialmente, cada una con mayor contenido:

- Para saber.
- Para valorar.
- Para tomar decisiones.

Al final, debería estar claro que cualquier información que preparamos, debería servir para tomar decisiones: saber, para valorar, y si es preciso, tomar decisiones. Es una obviedad, pero a veces parece que se quiere saber por saber. Saber nos hará más sabios, tomar decisiones, nos puede hacer más ricos.

Vamos a observar el coste de producción fijándonos en tres ideas o aspectos:

- Fiabilidad del coste.
- Herramienta para valorar.
- Ayuda para tomar decisiones.

Fiabilidad

A menudo, la intuición del productor y los números obtenidos con los costes van en

CUADRO I.

Año	2002	2003	2004	2005
Nº bandas/año	17	18	17	18
Lechones por banda	660	660	660	660
Lechones anuales	11.220	11.880	11.220	11.880

CUADRO II.

Año	2002	2003	2004	2005
Gasto anual total (€)	280.000	280.000	280.000	280.000
Lechones anuales	11.220	11.880	11.220	11.880
Coste lechón (6 kg)	25,0	23,6	25,0	23,6

el mismo sentido. Suele ser lo más habitual. Pero en ocasiones, esto no es así. La intuición nos dice que algunas cosas deberían haber ido bien, cuando los números de costes indican lo contrario, o viceversa.

En esos casos, se suele indagar en los números utilizados para calcular los costes, puede que empecemos a cuestionar algunos criterios de cálculo utilizados, y puede ocurrir que nos quedemos con la duda de si los costes obtenidos son realmente fiables, si reflejan de forma adecuada el coste en el periodo analizado. Obtener el coste, como adelantábamos anteriormente, es algo más que sumar los gastos de la explotación y dividirlos por el número de animales o el número de kilogramos producidos.

En una explotación aún en situación estable, puede haber variación en el número de animales presentes, variación en el peso promedio de los animales en existencias, variación en el censo de cerdas, variación en número de bandas... Todos ellos, aspectos que deben tenerse en cuenta al calcular el coste.

No es extraño que, en una explotación estable, las variaciones de existencias (número de animales y peso) puedan suponer un 3-5% del gasto total, en uno u otro sentido, y en consecuencia, el hecho de no considerarlas adecuadamente puede llevarnos a un error del 3-5% en uno u otro sentido.

En el **cuadro I**, podemos observar que en una granja con 500 cerdas, que funcione en bandas de 3 semanas, de un año a otro puede haber una variación importante en el número de bandas anuales (17 ó 18), y por consiguiente en el número de lechones obtenidos (entre 11.220 y 11.880):

Si para calcular el coste dividimos el total de gastos anuales por el número de lechones producidos, vamos a obtener diferencias notables de un año a otro, simplemente por el hecho de trabajar en bandas de 3 semanas.

En el **cuadro II** observamos que, con un gasto anual constante (280.000 €), el coste por

lechón calculado varía de 23,6 a 25,0 €. Es decir, varía entre un coste que podemos considerar bueno (23,6 €) y otro que podemos considerar alto (25,0 €). Está claro que estamos hablando de un nivel de error significativo, que puede hacer ver lo malo como bueno, o lo bueno como malo.

Calcular el coste, es algo más que dividir los gastos anuales por el número de lechones, cerdos o kilogramos producidos. Un sistema de cálculo de coste debe contemplar una serie de circunstancias –variaciones de existencias, de peso, de bandas– para poder obtener un coste fiable.

Herramienta para valorar

En el supuesto de que somos capaces de llegar a obtener un coste fiable, la pregunta siguiente es: ¿Qué hacemos con ello?, ¿Para qué utilizamos esa información? La respuesta debe ser: para valorar la producción.

Valorar significa analizar y juzgar si algo está bien o está mal. Es decir, juzgar si el coste es bueno (bajo), o es malo (alto). Para valorar utilizamos referencias: el coste de un periodo anterior, el coste de otra granja de la misma explotación, el coste que nos ha dicho un compañero.

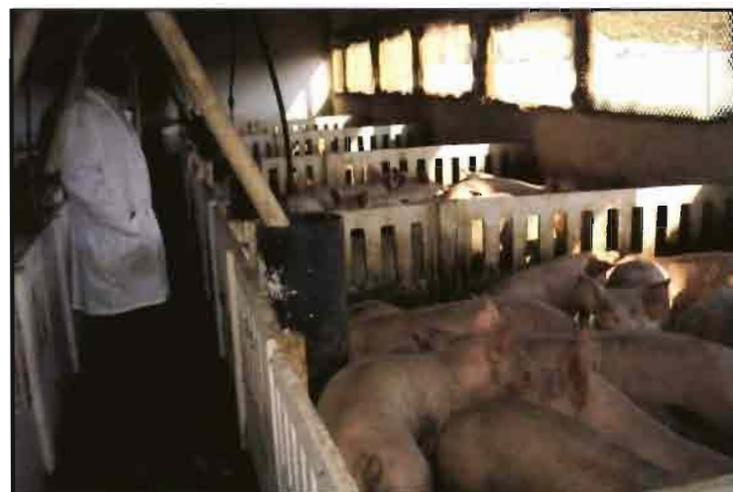
Siempre, podemos encontrar limitaciones a la referencia utilizada para comparar si somos exigentes: el periodo anterior quizás tuvo unos precios muy altos, la otra granja está muy bien acondicionada, nuestro compañero no utiliza los mismos criterios para hacer el coste y una larga lista de objeciones que podríamos detallar.

Para salvar estas dificultades, debemos crear una referencia válida: establecer los estándares (u objetivos o presupuesto) de nuestra explotación, considerando todo lo que deba ser tenido en cuenta, y cuyo resultado es determinar, para los distintos conceptos que determinan el coste, cual es el valor que consideramos razonable, correcto o estándar.

Dicho de forma simple, para cada concepto o factor, el

valor estándar es ese valor tal que si el resultado obtenido es mejor, deberemos felicitarnos, y si es peor, deberíamos tomar decisiones correctoras.

Inicialmente, puede ser un ejercicio difícil, pero de gran interés para la gestión, establecer un estándar, puesto que obliga a reflexionar sobre los distintos aspectos de la producción, y a preguntarnos



CUADRO III.

	Precios (€/kg)	Consumos	Días por parto	Consumo diario (kg)
Pienso lactante	0,18	Pienso lactación	27	5,0
Pienso gestante	0,165	Pienso gestación	128	2,8

qué podemos conseguir y qué consideramos correcto.

Para establecer el estándar en cada factor (técnico o económico), deberemos considerar:

- La situación real de la explotación.
- La situación real de nuestro entorno (país) si es que podemos conocerlo.
- Las posibilidades y expectativas de futuro de nuestra explotación.

Los factores para los que hay que determinar el estándar, deberán ser comprensibles y manejables, y serán de distintos tipos, con objeto de recoger todos los ingredientes del coste de producción. (Por ejemplo: gastos anuales de mantenimiento, nacidos vivos por parto, índice de conversión en cebo, etc.).

En el **cuadro III**, se muestra un ejemplo de estándares de algunos de los factores asociados al pienso en la fase de madres:

Una referencia (o estándar) complementaria espe-

**Saber nos
hará más sabios,
tomar decisiones,
nos puede hacer
más ricos**



cial, sin duda de gran valor, es el coste consolidado de un grupo amplio y variado de los productores de un país.

Saber cual es el coste aproximado del sector, como se desglosa ese coste o en que nivel se mueven los factores técnicos más importantes, nos va a permitir valorar por comparación, la situación de nuestra explotación en relación al conjunto del sector, y obtener sin duda conclusiones interesantes.

Ayuda para tomar decisiones

Si el primer aspecto que señalábamos como motivo para hacer costes era la fiabilidad, y el segundo la capacidad de valorar, el tercer aspecto en el que queremos incidir es la toma de decisiones. Cualquier sistema de información, y el

de costes en particular, debe orientarse finalmente a la toma de decisiones, para corregir las deficiencias o potenciar los puntos fuertes, que el propio sistema ha identificado y valorado, aunque a menudo nos encontramos con una dificultad en este punto.

Estamos acostumbrados a que los sistemas de costes manejen los conceptos de gasto: piensos, medicamentos, personal, mantenimiento, etc. y que nos presenten el coste desglosado por ese tipo de conceptos, con mayor o menor detalle.

En el **cuadro IV** observamos el coste del parto de una explotación: coste objetivo, coste real y la desviación. La mayor desviación se observa en el coste del pienso (-6,9 € por parto). Sabemos dónde tenemos la principal desviación negativa (en el pienso), pero no conocemos el factor que la causa: ¿el precio?, ¿el consumo diario?, ¿el intervalo entre partos?

Los factores técnicos de producción (intervalo entre partos, consumo diario, IC, mortalidad, porcentaje de reposición, etc.) han quedado usualmente reservados a lo que se ha llamado la gestión técnica, en la cual, no suele presentarse ninguna visión económica, y donde el euro es un término poco o nada utilizado.

Con ello, queda establecida una dicotomía clara de herramientas e informes:

- Los responsables, que manejan información de los costes y los conceptos de coste.
- Los técnicos, que manejan los factores técnicos de la producción.

Ante esta situación, que genera con frecuencia dificultades en la relación entre técnicos y responsables económicos, esperamos de un sistema de costes que integre adecuadamente ambas lecturas, ya que el coste de producción es el resultado directo del comportamiento de los distintos factores técnicos.

Si el coste del pienso en madres se incrementa será por el nivel de consumo diario, por el precio del pienso, por la duración del ciclo... Por tanto, el sistema de costes ha de manejar (presupuestar, valorar...) los factores de costes (consumo diario, precio, ciclo...), y no limitarse al concepto pienso.

Y aún más, ha de atribuir a cada factor técnico, su cuota de responsabilidad en la variación del coste, y en las desviaciones que se produzcan frente al presupuesto u objetivo.

En el **cuadro V** se presenta el detalle de los factores que determinan el coste del pienso en madres. Observamos claramente cuáles son los factores responsables: en primer lugar el intervalo entre partos (objetivo 148, realidad 152 días), causante de la mayor parte de la desviación; en segundo lugar, el consumo diario de pienso lactante, etc.

Un informe con estas características facilita la toma de decisiones, al señalar los factores que no están funcionando conforme a los objetivos señalados, y la repercusión económica de las desviaciones.

En resumen, esperamos de un sistema que nos aporte un informe, que señale las incidencias, las cuantifique, las valore (en euros), e indique el factor responsable. A partir de aquí, las decisiones corresponden a los responsables de la explotación. ●

CUADRO IV.				
	Coste por parto (€)	Últimos 6 meses		
		Estándar	Real	Desviación (€)
Pienso	96,4	103,2	-6,9	-7%
Fármacos	26,3	27,1	-0,7	-3%
Reposición	23,2	23,4	-0,2	-1%
Cubrición	10,6	8,8	1,8	17%
Costes fijos	117,0	114,6	2,4	2%
Total	273,5	277,1	-3,6	-1%

CUADRO V.					
		Madres	Desviación (€)	Últimos 6 meses	
				Estándar	Real
Precio	Pienso lactantes	-1.820	-4%	0,230	0,239
	Pienso gestantes	720	1%	0,195	0,194
	Pienso futuras	-665	-4%	0,220	0,228
Consumo	Pienso lactantes	-6.312	-13%	4,6	5,2
	Pienso gestantes	-2.018	-1%	2,8	2,8
	Pienso futuras	339	2%	2,7	2,7
Intervalo entre partos		-12.098	-3%	148	152