



Universidad de Valladolid

**MÁSTER DE INVESTIGACIÓN EN CONTABILIDAD Y
GESTIÓN FINANCIERA**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Viabilidad de explotaciones intensivas de ovino de leche en Castilla y
León. Aproximación a un cuadro de mando integral (CMI)**

AUTOR: D. Francisco Javier Rodríguez Ruiz

TUTOR: Dr. D. Ricardo Rodríguez González

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Valladolid

VALLADOLID, JUNIO, 2015

1 – Resumen-Abstract

El objetivo de este trabajo es hacer un breve análisis estratégico del sector de ovino de la Comunidad de Castilla y León con un doble propósito, por un lado determinar la viabilidad económica de las pequeñas¹ explotaciones intensivas de ovino de leche en Castilla y León y por otro, y a la vista de los resultados, obtener las claves para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

El trabajo se arbitra a través del estudio concreto de explotaciones ganaderas de ovino publicado en el año 2013 por la Sociedad Española de Ovinotecnia y Caprinotecnia (SEOC) de donde se han obtenido las bases para la elaboración de los parámetros de gestión técnicos y económicos del ovino de leche de este estudio.

The objective of this work is to make a brief strategic analysis of the sheep sector in the Community of Castilla y Leon with a dual purpose; first determine the economic viability of small intensive dairy sheep farms in Castilla y Leon and the other and in view of the results, get the keys to the development of a Balanced Scorecard (BSC) .The work is arbitrated through the concrete study of sheep farms published in 2013 by the Spanish Society of Ovinotecnia and Caprinotecnia (SEOC) where the basis for the development of technical and economic parameters of sheep milk in this study management have been obtained.

¹ Se consideran pequeñas explotaciones aquellas con un ceso < de 400 ovejas

INDICE

1 – Resumen-Abstract	1
2 – Listado de gráficos, tablas e ilustraciones.....	5
3 – Introducción	8
Capítulo I: EL PLAN DE VIABILIDAD	9
4 – El proyecto y los objetivos.....	10
4.1 El Negocio	11
4.2 Las oportunidades	12
4.3 La Misión, la Visión y el objetivo principal	14
4.4 Puntos básicos para alcanzar el éxito	14
4.5 Los Riesgos.....	16
5 – Breve análisis gráfico del entorno	17
5.1 Evolución de la población.....	18
5.2 Evolución de los censos	20
5.3 Las explotaciones de ovino en España	25
5.4 La producción de leche de ovino en España.....	28
5.5 La producción de carne en España.....	30
5.6 Datos relevantes del Análisis del entorno específico	32
6 – Análisis DAFO	33
6.1 Oportunidades	34
6.2 Fortalezas.....	36
6.3 Debilidades.....	37
6.4 Amenazas.....	38
6.5 Resumen D.A.F.O.	39
7 – Aspectos legales y societarios	40
7.1 La forma societaria	41
7.2 Sede social y operativa	41

7.3	Obligaciones legales.....	41
8	– El plan de viabilidad con la hoja de cálculo.....	43
8.1	La hoja de cálculo como herramienta de apoyo	44
8.2	Primera parte	45
8.3	Segunda parte	46
8.4	El Plan de Inversión	46
8.5	El Plan de Financiación	51
8.6	Las ventas.....	52
8.7	El resultado en el sistema de costes variables	53
8.8	Previsión de tesorería	58
8.9	El balance previsional.....	59
8.10	Previsión de rentabilidad.....	60
8.11	Ratios más relevantes y análisis de balances.....	61
8.12	Análisis del retorno de la inversión	63
8.13	Análisis de escenarios.....	64
9	– Conclusiones	66
9.1	Conclusiones y propuestas.....	67
	Capítulo II: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	68
10	– El Cuadro de Mando Integral (CMI)	69
10.1	El origen	70
10.2	Las bases del CMI.....	71
10.3	Perspectiva financiera	72
10.4	Perspectiva de clientes	74
10.5	Perspectiva del proceso interno	81
10.6	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	83
11	– Adaptación del C.M.I a explotaciones de ovino.....	85
11.1	Introducción.....	86

11.2	Los Objetivos estratégicos de la Actividad agrícola y ganadera.....	87
11.3	Alineación de los objetivos estratégicos	91
12	– El diseño de la hoja de cálculo del CMI.....	94
12.1	Estructura de la hoja de cálculo.....	95
12.2	La configuración de la perspectiva financiera del (CMI)	96
12.3	La configuración de la perspectiva de clientes	99
12.4	La configuración de la perspectiva interna o de procesos.....	101
12.5	La configuración de la perspectiva de la formación.....	104
12.6	El control.....	106
12.7	El control presupuestario	107
12.8	El control operativo	109
12.9	El análisis de balances	111
12.10	El análisis Dupont	115
12.11	El mapa estratégico	116
	Capítulo III: CONCLUSIONES FINALES	117
13	– ¿Pesimismo u optimismo?.....	118
14	– Claves de futuro del sector ovino de leche	120
14.1	Apoyo al sector	122
14.2	La producción de calidad.....	122
14.3	Promoción y desarrollo de Marcas y mercados.....	122
14.4	Máximo estatus sanitario	123
14.5	La mejora genética	123
14.6	El cooperativismo.....	124
14.7	Prestar atención y vigilancia a los movimientos del entorno	124
	Capítulo IV: BIBLIOGRAFIA	125
15	– Bibliografía.....	126

2 – Listado de gráficos, tablas e ilustraciones

Gráfico 1: Evolución población mundial.....	18
Gráfico 2: Población rural mundial.....	19
Gráfico 3: Población rural europea	19
Gráfico 4: Población rural española.....	20
Gráfico 5: Evolución mundial censo ovino	20
Gráfico 6: Censo ovino por continentes año 2013.....	21
Gráfico 7: Evolución Censo ovino por continentes	22
Gráfico 8: Evolución Censo ovino en Europa	23
Gráfico 9: Mayores Censo de ovino en Europa año 2013.....	23
Gráfico 10: Evolución Censos de ovino en España.....	24
Gráfico 11: Número de explotaciones de ovino por CC.AA. año 2009.....	25
Gráfico 12: Censo de animales de ovino por CC.AA. año 2009.....	26
Gráfico 13: Formación y edad de titulares de explotaciones año 2009.....	27
Gráfico 14: Evolución de la Producción de leche de ovino y caprino	28
Gráfico 15: Producción carne de ovino por CC.AA. año 2013	30
Gráfico 16: Número de cabezas de ovino sacrificadas por CC.AA. año 2013	30
Gráfico 17: Nº de corderos sacrificados por CC.AA. año 2013 por peso canal	31
Gráfico 18: D.A.F.O.	39
Gráfico 19: Carga de datos.....	45
Gráfico 20: Datos técnicos de la explotación.....	47
Gráfico 21: Datos técnicos de la explotación 2.....	48
Gráfico 22: Hoja de cálculo plan de inversión	50
Gráfico 23: Hoja de cálculo plan de inversión, financiación y cobertura	51
Gráfico 24: Hoja de cálculo previsiones de ventas.....	53
Gráfico 25: Hoja de cálculo costes variables.....	54
Gráfico 26: Hoja de cálculo el margen bruto	55

Gráfico 27: Hoja de cálculo gastos corrientes y de personal	55
Gráfico 28: Hoja de cálculo el EBITDA	56
Gráfico 29: Hoja de cálculo las amortizaciones	56
Gráfico 30: Hoja de cálculo el EBIT	57
Gráfico 31: Hoja de cálculo el BAI.....	57
Gráfico 32: Hoja de cálculo el resultado neto.....	57
Gráfico 33: Hoja de cálculo el previsión de tesorería.....	58
Gráfico 34: Hoja de cálculo del balance previsional.....	59
Gráfico 35: Hoja de cálculo previsión de rentabilidad	60
Gráfico 36: Hoja de cálculo los ratios.....	61
Gráfico 37: Hoja de cálculo análisis de balances.....	62
Gráfico 38: Hoja de cálculo el retorno de la inversión.....	63
Gráfico 39: Hoja de cálculo análisis de escenarios.....	64
Ilustración 1 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando de Integral (CMI)	71
Ilustración 2 Algunos indicadores de la perspectiva financiera:.....	72
Ilustración 3 La rentabilidad de clientes a partir R. Niven (2003).....	75
Ilustración 4 Algunos indicadores de la calidad, el precio y el plazo de entrega	78
Ilustración 5 Algunos indicadores de rentabilidad.....	79
Ilustración 6 La percepción de valor y sus atributos	79
Ilustración 7 Algunos indicadores de procesos internos	82
Ilustración 8 Algunos indicadores de la perspectiva de aprendizaje.....	84
Ilustración 9 Alineación de los objetivos primer nivel	91
Ilustración 10 Alineación de los objetivos segundo nivel	92
Gráfico 40: Los ratios de la perspectiva financiera 1	96
Gráfico 41: Los ratios de la perspectiva financiera 2	97
Gráfico 42: Los objetivos y los indicadores de la perspectiva financiera 1	98
Gráfico 43: Algunos ratios de la perspectiva de clientes.....	99
Gráfico 44: Algunos objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes.....	100

Gráfico 45: Algunos objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos.....	103
Gráfico 46: Algunos ratios de la perspectiva de aprendizaje.....	104
Gráfico 47: Algunos objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje.....	105
Gráfico 48: 5 controles básicos de carácter mensual.....	106
Gráfico 49: Control de ventas, márgenes y resultados.....	107
Gráfico 50: Controles sobre ventas, servicio al cliente y recursos humanos y cobros....	109
Gráfico 51: Análisis vertical del activo del balance.....	111
Gráfico 52: Análisis vertical del pasivo y del patrimonio neto.....	112
Gráfico 53: El panel de ratios	113
Ilustración 11 El Mapa estratégico.....	116

3 – Introducción

El objetivo de este trabajo es hacer un breve análisis estratégico del sector de ovino de la Comunidad de Castilla y León con un doble propósito, por un lado determinar la viabilidad económica de las pequeñas² explotaciones intensivas de ovino de leche en Castilla y León y por otro, y a la vista de los resultados, obtener las claves para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI), realmente novedoso, que auxilie al empresario-ganadero en la toma de decisiones. Para conseguir estos objetivos, realizaremos un análisis de los distintos entornos, que afectan a las explotaciones de ovino, para descubrir a través de un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), las pautas que nos guíen en la fijación de objetivos estratégicos para, la creación, seguimiento, mantenimiento y control de las explotaciones intensivas de leche de ovino para convertir dichas explotaciones en rentables y sostenibles, permitiendo además extrapolar sus resultados a todas las explotaciones de ovino y caprino mediante el estudio individualizado y la parametrización de las herramientas utilizadas al efecto.

El trabajo se arbitra a través del estudio concreto de explotaciones ganaderas de ovino publicado en el año 2013 por la Sociedad Española de Ovinotecnia y Caprinotecnia (SEOC) de donde se han obtenido los parámetros de gestión técnicos y económicos del ovino de leche de este estudio. El objetivo es validar la importancia creciente de las nuevas tecnologías, la necesidad de formación en materias de contabilidad, control de costes y manejo de animales, así como la necesidad de agrupación de estas explotaciones para mejorar el poder de negociación frente a proveedores y clientes y poner en valor todos sus productos a través de su trazabilidad, calidad y precio, lo que contribuirá a mejorar las expectativas de crecimiento a medio y largo plazo de este mercado amplio y variado.

² Se consideran pequeñas explotaciones aquellas con un censo < de 400 ovejas

Capítulo I: EL PLAN DE VIABILIDAD

4 – El proyecto y los objetivos

4.1 El Negocio

Las explotaciones ganaderas nacen por un conjunto de decisiones de orden técnico, económico y la mayor parte de las veces por otras que tienen más que ver con la tradición o la familia. En cualquier caso la nueva generación de agricultores y ganaderos deben dar respuesta, con el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que están ya a su alcance. Es preciso que la toma de las decisiones estratégicas basadas en la captura, uso y explotación de los datos, unidos a la experiencia y al sentido común, les ayude para alcanzar los objetivos marcados y enfrentarse a problemas complejos, evaluando debidamente las incertidumbres que continuamente se plantean en un mercado y un entorno que cambia gran velocidad.

Las explotaciones en estudio tendrán como base dos principios estratégicos:

1. Especialización en la producción de leche de oveja y corderos lechales, atendiendo al marketing del siglo XXI, procurando llegar a más clientes e intentando buscar la diferenciación a través de marcas y sellos de calidad que hagan percibir en los consumidores un plus por el que estarían dispuestos a pagar algo más.
2. Establecer un programa sencillo para el empresario-ganadero que permita la obtención, seguimiento y utilización de los datos extraídos de las explotaciones ganaderas con el fin de ayudar en la toma de decisiones estratégicas.

Los clientes naturales de nuestras explotaciones serán:

1. En relación con la producción de la leche de oveja: todas las empresas productoras de queso o derivados lácteos, ya sean pequeñas, medianas o grandes, de ámbito provincial, regional o nacional. Se tratará, dado nuestro pequeño tamaño, de conseguir acuerdos cooperativos con otras para acceder a estos mercados en mejores condiciones y mantener unos niveles de calidad tecnológica e higiénico-sanitaria óptimos.
2. En relación con la comercialización de la carne de lechazo. se tratará de llegar además de las grandes superficies de distribución, a otras medianas y pequeñas e incluso al cliente final, desarrollando, como en el caso anterior, a través de cooperativas de primer o segundo grado, campañas de marketing con medios y estrategias tradicionales y no tradicionales (a través de redes sociales, web especializadas, etc.)

4.2 Las oportunidades

1. Oportunidad por los abandonos producidos durante la época de crisis

La larga y grave crisis económica padecida en España, se llevó por delante miles de explotaciones que no supieron o no pudieron adaptarse a unos escenarios de costes crecientes con una reducción considerable de los precios de la leche y el lechazo, y que no se vieron acompañados por un incremento de producción o mejora de calidad de los mismos.

Debido a los rendimientos negativos obtenidos durante los años 2009-2012, muchas de las explotaciones ganaderas se vieron obligadas a cerrar ante el nulo apoyo de las instituciones políticas y financieras del país.

La inminente salida de la crisis, por lo menos desde el punto de vista macroeconómico, apunta una mejora del consumo y del empleo, que habrá que aprovechar cubriendo las producciones de aquellas explotaciones que se vieron obligadas a cerrar.

2. Oportunidad por la facilidad tecnológica:

La evolución de la tecnología proporciona mejoras importantes para las explotaciones. La incorporación de medios mecánicos de alimentación (sistemas unifeed) y ordeño (ordeño electrónico con retirada automática de pezoneras) facilitan enormemente el manejo del ganado a la vez que disminuyen los tiempos y costes de ese manejo. Las actuaciones tecnológicas se hacen así mucho más efectivas y a precios asumibles para muchas de las medianas y pequeñas explotaciones ganaderas que componen el sector.

3. Oportunidad en el acceso al crédito y a los recursos financieros

El exceso de liquidez del sistema financiero bancario y los históricos bajos tipos de interés, hacen que sea un momento propicio para buscar y presentar proyectos solventes a las entidades financieras tanto públicas como privadas.

Las facilidades crediticias a precios asequibles, suponen una oportunidad para acometer inversiones destinadas a la creación y desarrollo de sistemas de aprovisionamiento, explotación, manejo, almacenamiento y distribución.

4. Oportunidades del mercado

Existen nuevas necesidades y oportunidades. Por un lado, los hábitos de consumo de queso y otros derivados lácteos de leche de oveja han evolucionado y

seguirán evolucionando demandando los consumidores más variedad de productos que supondrán para nosotros nuevas posibilidades y nuevos mercados. La innovación juega un aspecto clave en la demanda de los consumidores.

5. Oportunidades de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC)

El avance de la comunicación y la mayor transparencia en el acceso a la información, hacen pensar en la obtención de datos relevantes que ayude a la toma de decisiones estratégicas, avaladas por el proceso adecuado de toda esa información.

Todo ello nos da la certeza de que podemos iniciar este proyecto con una gran confianza en el éxito.

4.3 La Misión, la Visión y el objetivo principal

La Misión de este proyecto es dotar de valor a la producciones que se generen en las explotaciones ganaderas participando progresivamente, individual y cooperativamente en los procesos de aprovisionamiento, transformación, comercialización y distribución para incrementar las rentas de los propietarios y permitirlos cubrir con estas rentas, parte de los inversiones necesarias para acometer nuevos proyectos de industrialización, investigación, desarrollo e innovación, comunicación y marketing necesarios para llegar al consumidor del siglo XXI en las mejores condiciones posibles.

La Visión de la explotaciones ganaderas propuestas es la de ser líderes y expertos en tecnología, manejo y gestión económica, al menos en nuestra comunidad autónoma. Se pretende marcar un antes y un después en las pequeñas explotaciones intensivas de ovino de leche, al ser proveedores de experiencia y conocimiento para el resto de explotaciones ganaderas...

Como objetivo principal se pretende conseguir la sostenibilidad económica de este tipo de explotaciones ganaderas, descubriendo los puntos críticos que determinan su estructura y su rentabilidad para hacerla sostenible en el tiempo.

4.4 Puntos básicos para alcanzar el éxito

1. Escoger adecuadamente la raza atendiendo a su potencial productivo.

En el caso de Castilla y León, la raza Assaf, integrada en un programa nacional de mejora genética ha conseguido incrementos importantes de la producción de leche y de su calidad, lo que la convierte en la preferida para este tipo de explotaciones.

2. Determinar el volumen de producción de leche y corderos que nos permitan acceder al umbral de rentabilidad y nos marquen una dimensión mínima del tamaño de la explotación

En el período 1999-2009³ se produjo en Castilla y León una disminución de explotaciones, próxima al 40% y al mismo tiempo un descenso en el censo de Ovino a nivel nacional próximo al 18%. Este para el caso del ovino de ordeño, se ha compensado con la introducción de animales con un potencial productivo superior.

3. Especial atención a la evolución de la oferta y la demanda

³ Datos INE (1999.2009)

Es de suma importancia introducir mecanismos de información que hagan saltar señales de alerta o alarma para detectar y si es posible poder amortiguar los desajustes que continuamente vienen produciéndose.

4. Atención y relación con el cliente.

Los clientes se consiguen y mantienen con la calidad del producto y reputación, pero también mediante una atención y una relación personal. No sólo los grandes productores queseros o las grandes superficies deben de ser nuestros únicos clientes, también el consumidor último que percibe, con los nuevos productos derivados lácteos sacados al mercado, que entendemos sus necesidades, sus objetivos y respetamos sus opiniones y exigencias.

Nuestro éxito con los clientes depende de hacer nuestros productos a un precio competitivo y con una calidad óptima. Su satisfacción será nuestro éxito.

5. No concentración: pequeños, medianos y grandes clientes.

Aunque las grandes empresas productoras de queso y las grandes superficies, se convierten la mayoría de las veces en nuestros principales clientes, asegurando unos flujos de venta estables, no son las más rentables, ni los más competitivas, y si los que más problemas financieros crean (cuando se pierden) al cerrarnos bruscamente nuestra fuente principal de ingresos sin tener una forma sencilla para su sustitución a corto plazo

Sin renunciar a esos grandes clientes, buscaremos otros en los medianos y pequeños, tratando de obtener en esa diversificación mayor margen y mayor estabilidad.

6. Crecimiento progresivo y bajo control

La última crisis económica, de la que parece estamos saliendo, se llevó por delante miles de explotaciones que crecieron con entusiasmo y voluntarismo, pero sin control adecuado.

Se pretende comenzar poco a poco, buscando inicialmente una pequeña rentabilidad. Cuando la explotación ganadera progresa adecuadamente se estudiará la oportunidad de ampliarla. Se valorarán los recursos y las capacidades y se tomarán las decisiones en base a datos objetivos de crecimiento y mejora. Se pretenden ambiciosos objetivos de mejora, para crecer y poder llegar a ser más grandes, pero con un exhaustivo control del riesgo.

4.5 Los Riesgos

Los riesgos que debe afrontar un proyecto como este son:

Por un lado, los inherentes a cualquier negocio, es decir, definir la dimensión inicial, la obtención de recursos y el acceso a clientes y proveedores. Los desajustes en los flujos de tesorería y la falta generalizada de apoyos financieros por parte de las entidades de crédito, requieren un apoyo comercial de acreedores y proveedores, sobre todo en los primeros años hasta que maduren nuestras carteras de clientes.

Por otro lado y una vez superada la primera fase, los mayores riesgos son el sobredimensionamiento excesivo de la explotación ganadera, la utilización de una tecnología obsoleta y mal dimensionada, un excesivo coste de las amortizaciones, una concentración en grandes clientes y otros riesgos más imponderables como por ejemplo los de carácter político y cambios normativos que puedan perjudicar el resultado global de las mismas.

Las entidades financieras saben que para iniciar un negocio hay que asumir riesgos y en general, si se acude a ellas, limitarán el acceso a la financiación hasta que el negocio vaya madurando. Por tanto, es muy importante que desde el primer momento, se establezca una cultura de minimización de costes y riesgos.

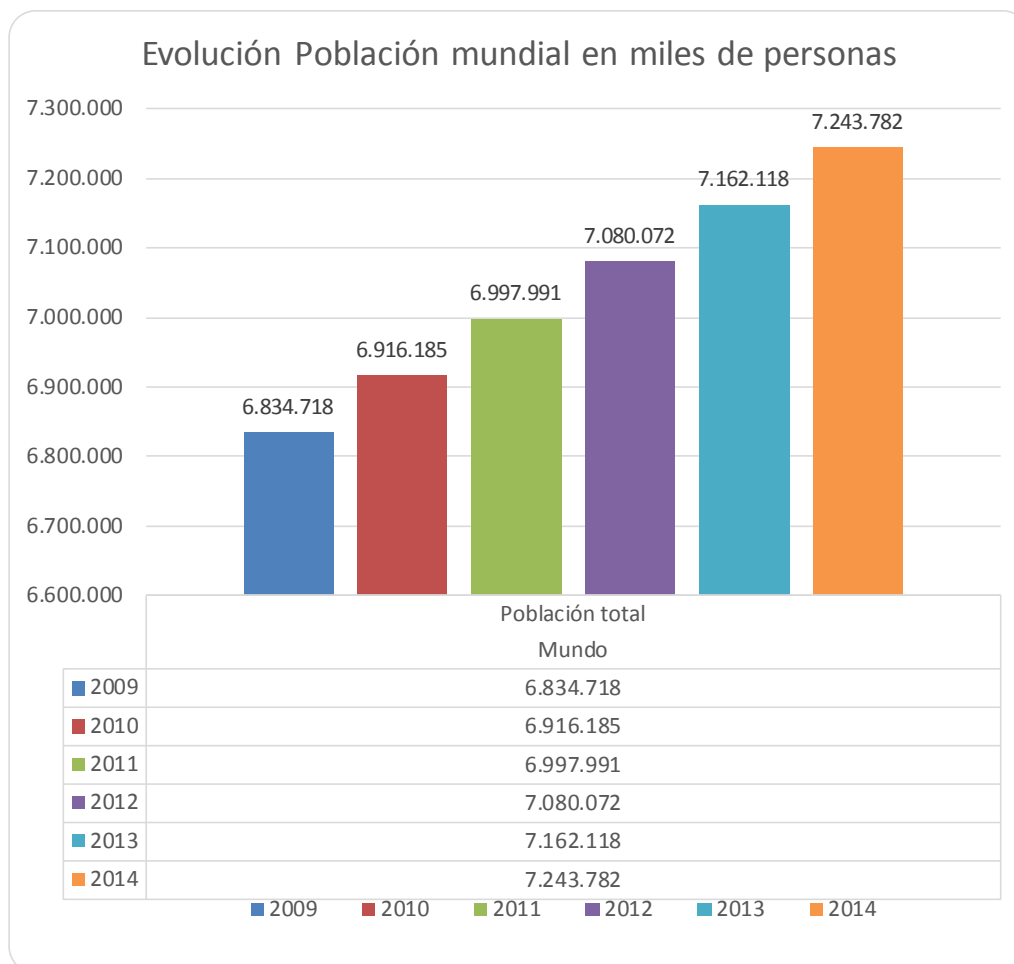
Desde el inicio se implantará un control, sencillo pero riguroso, moderando y restringiendo sistemáticamente el crecimiento de costes fijos y tratando de conseguir mejoras en la eficiencia de los costes variables. Conseguir un remanente será prioritario para afrontar cualquier imprevisto que pudiera poner en peligro la supervivencia de la empresa.

5 – Breve análisis gráfico del entorno

5.1 Evolución de la población

La población mundial ha ido creciendo paulatinamente alcanzando más de siete mil millones de personas a partir del el año 2011, manteniendo crecimientos entre el 1 y 1,5% en tasa anual acumulativa.

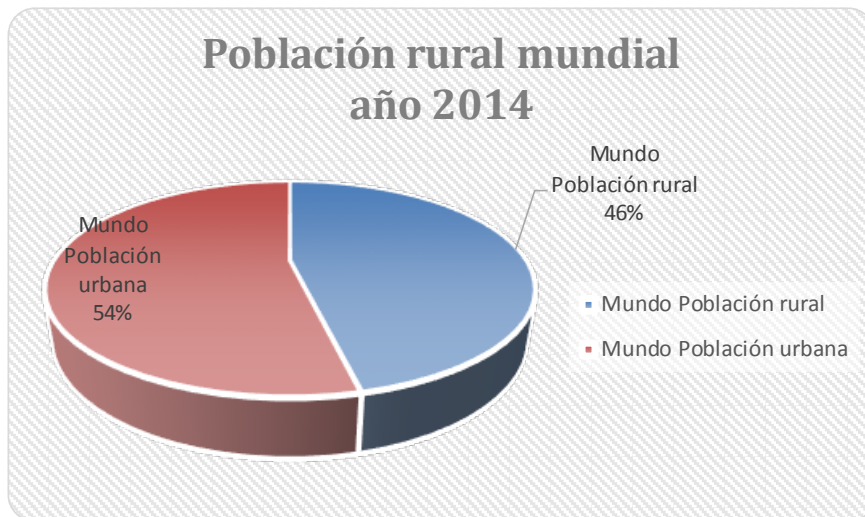
Gráfico 1: Evolución población mundial



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

El total de la población es mayoritariamente urbana, si bien la diferencia en porcentaje no es especialmente significativa llegando en el año 2014 a ser el 54% urbana frente al 46% rural.

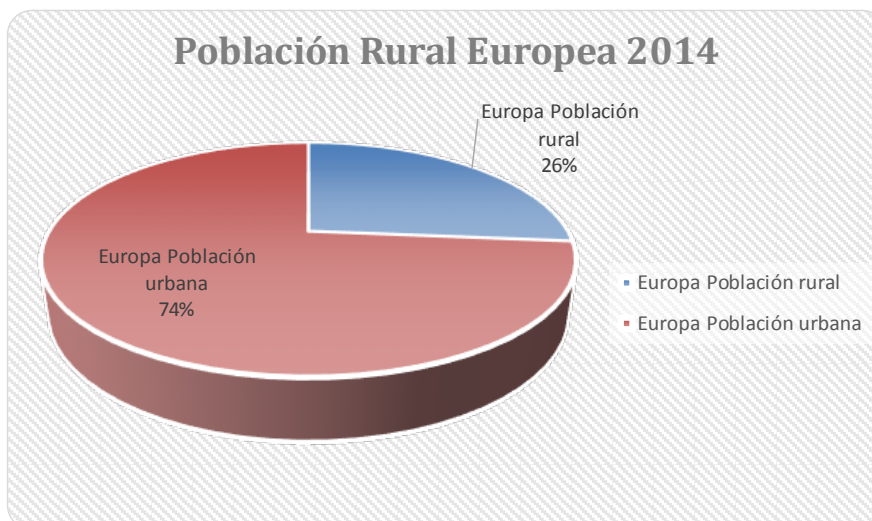
Gráfico 2: Población rural mundial



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

Estos porcentajes varían sustancialmente para el caso de Europa cuya población rural pasa al 26%

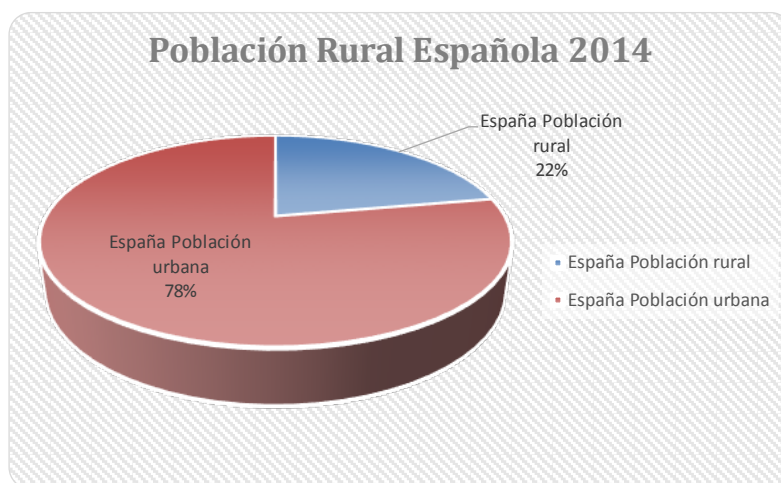
Gráfico 3: Población rural europea



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

En el caso concreto de España el porcentaje de población rural disminuye al 22%

Gráfico 4: Población rural española

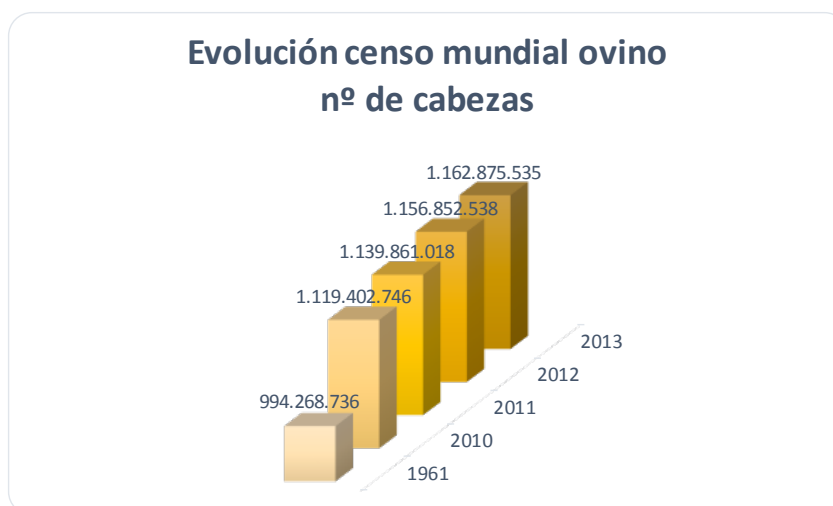


Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

5.2 Evolución de los censos

Cabría pensar, como así ha sido, que el aumento de población llevaría aparejada un aumento de los censos de ganado ovino. Al comparar el número de personas/oveja, el dato desde el año 2010 se mantiene en torno a 6,2. En décadas anteriores el número de personas/oveja mostraba niveles superiores. La disminución puede deberse, probablemente, al aumento de la productividad en estos últimos años.

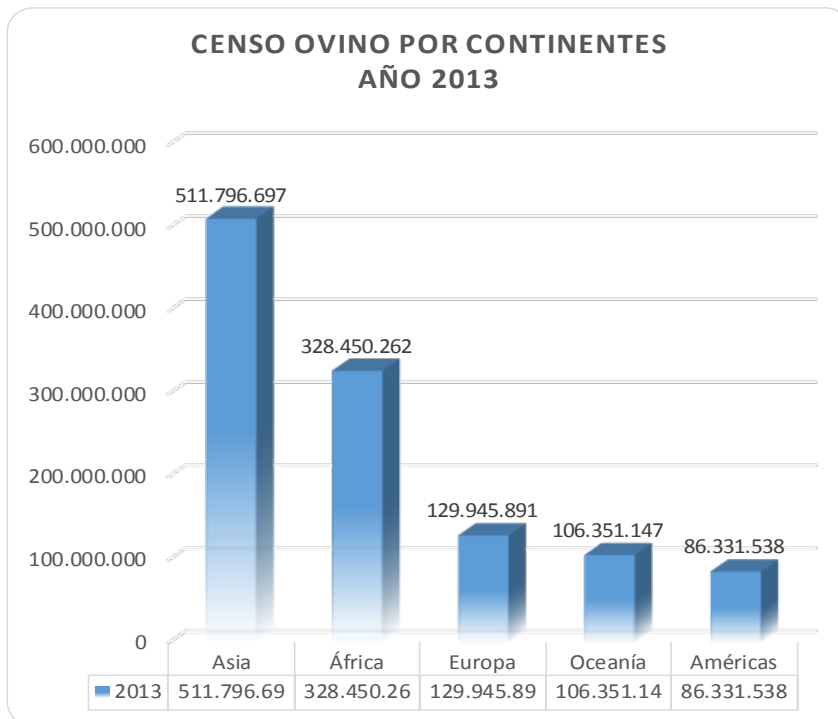
Gráfico 5: Evolución mundial censo ovino



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

Por continentes, Asia presenta el mayor censo con el 44% mientras que el censo de Europa supone sólo un 11%

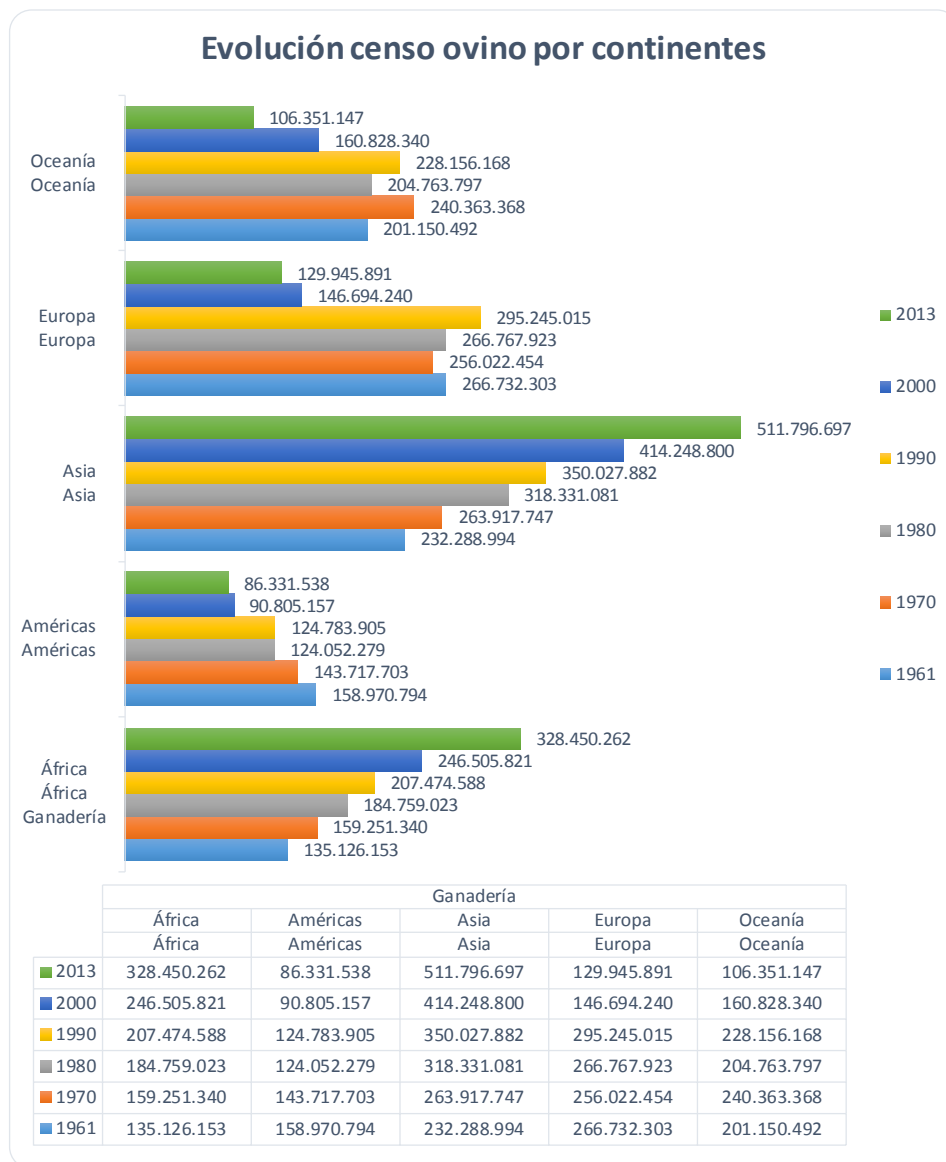
Gráfico 6: Censo ovino por continentes año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

Merece la pena destacar que la evolución del censo ha sido positiva en Asia y África que han aumentado el número de animales de animales año tras año, mientras que en el resto de los continentes la tendencia se ha manifestado en sentido contrario

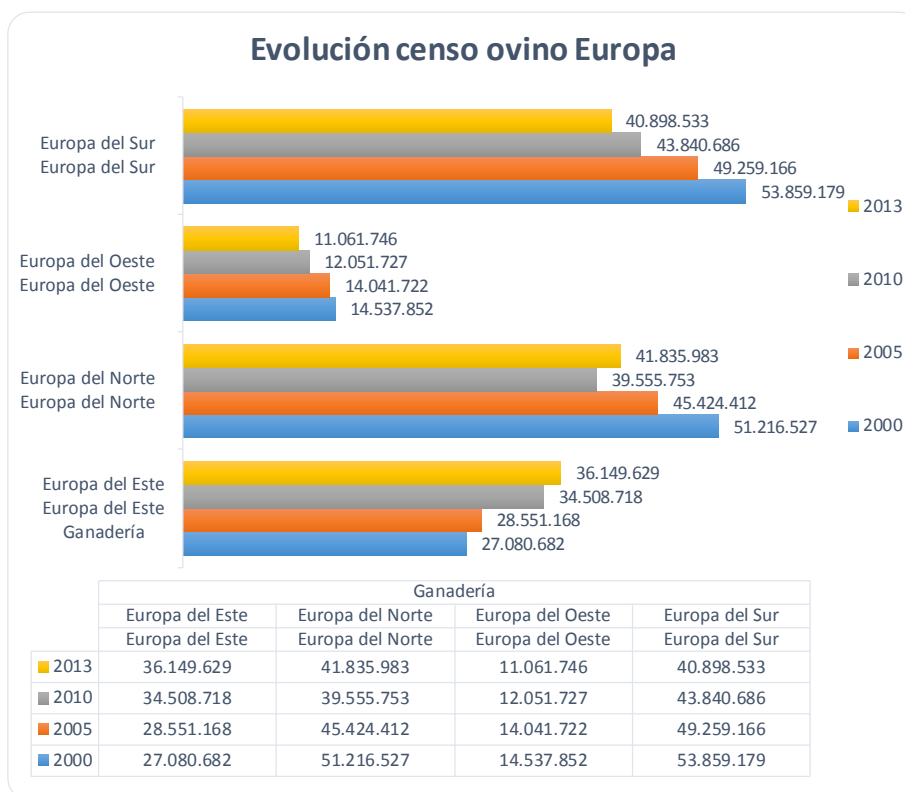
Gráfico 7: Evolución Censo ovino por continentes



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

A nivel Europeo el único aumento de censos se produce en la Europa del Este, mientras que en el resto la evolución es negativa.

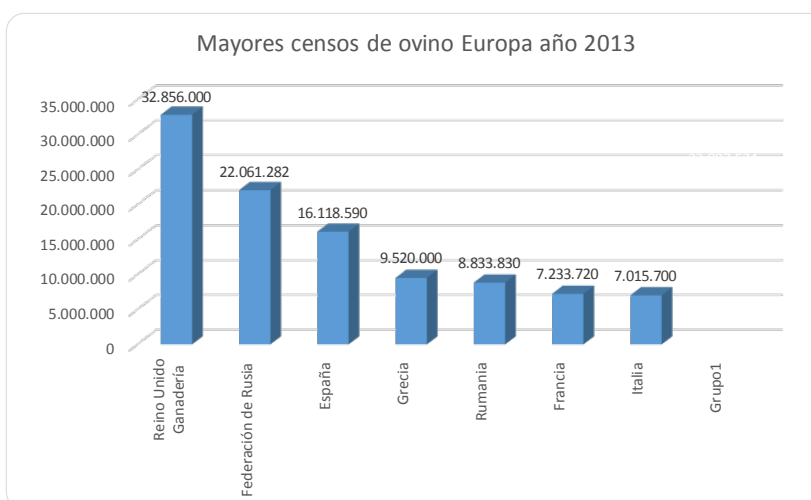
Gráfico 8: Evolución Censo ovino en Europa



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

Dentro los censos de ovino europeo, En el año 2013 España ocupa de forma destacada el tercer lugar por detrás del Reino Unido y la Federación de Rusia

Gráfico 9: Mayores Censo de ovino en Europa año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

La evolución en España, al igual que en la Europa comunitaria, ha sido negativa con una reducción importante de más de un millón de cabezas del año 2009 al 2010 y otra caída significativa en el 2011 momentos álgidos de la crisis económica que atravesaba España en esos momentos que junto al aumento del precio de los insumos condujo al cierre muchas explotaciones.

Gráfico 10: Evolución Censos de ovino en España

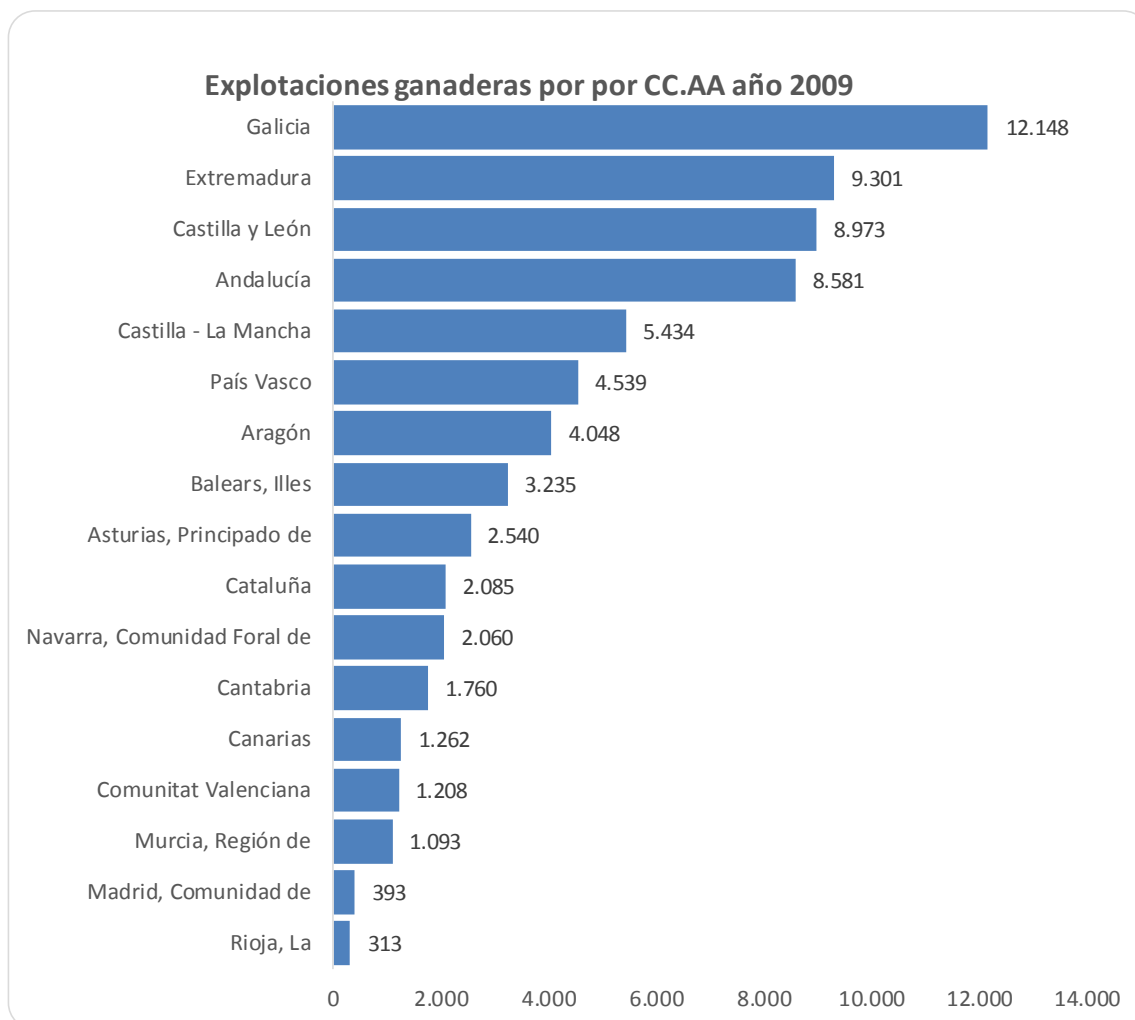


Fuente: Elaboración propia a partir datos FAOSTAT

5.3 Las explotaciones de ovino en España

Dentro del territorio nacional se observa que 4 comunidades autónomas, agrupan a más del 56% de todas las explotaciones. Castilla y León ocupa el tercer lugar por número de explotaciones con aproximadamente el 13% del total.

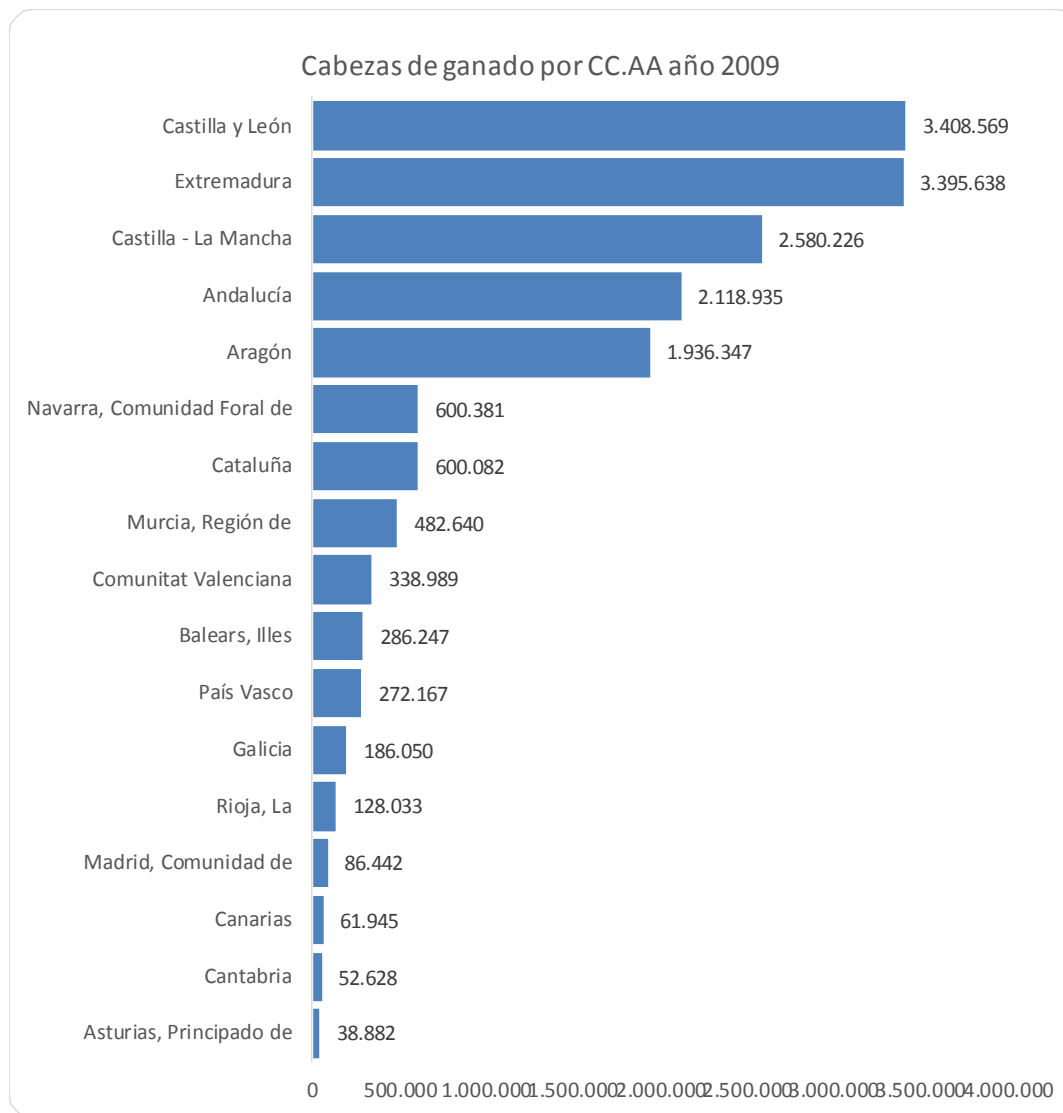
Gráfico 11: Número de explotaciones de ovino por CC.AA. año 2009



Fuente: Elaboración propia a partir datos INE CENSO 2009

En cuanto a número de cabezas, las tres primeras representan casi el 57% ocupando en este caso Castilla y León el primer puesto muy pareja con Extremadura.

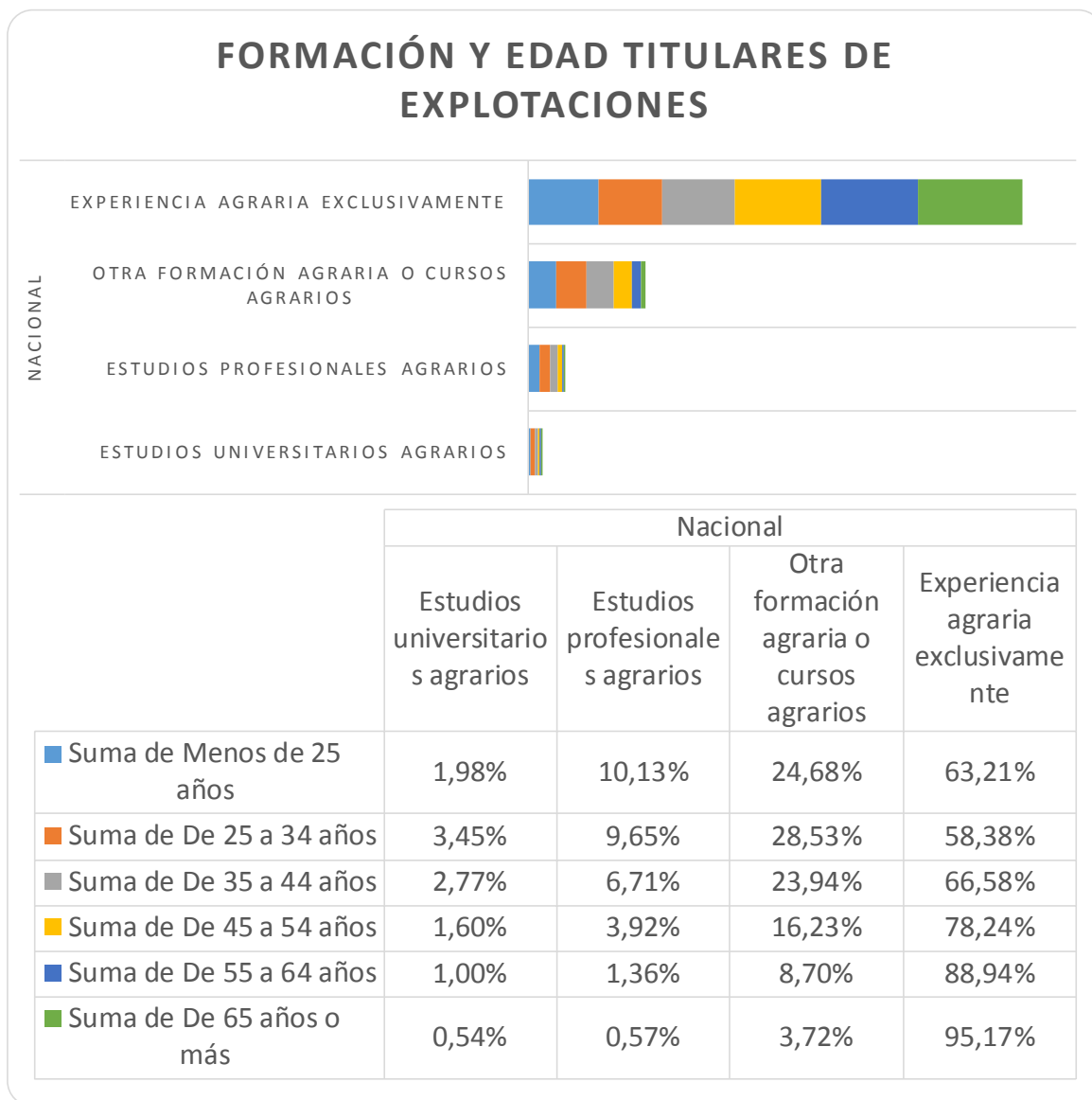
Gráfico 12: Censo de animales de ovino por CC.AA. año 2009



Fuente: Elaboración propia a partir datos INE CENSO 2009

En cuanto a la edad y la formación de los titulares de las explotaciones se observa una formación muy escasa y que solo disminuye de forma incipiente en los titulares con edades de 25 a 34 años en las que el porcentaje de titulados es el más alto pero no llega ni al 3,5 de este tramo de edad.

Gráfico 13: Formación y edad de titulares de explotaciones año 2009

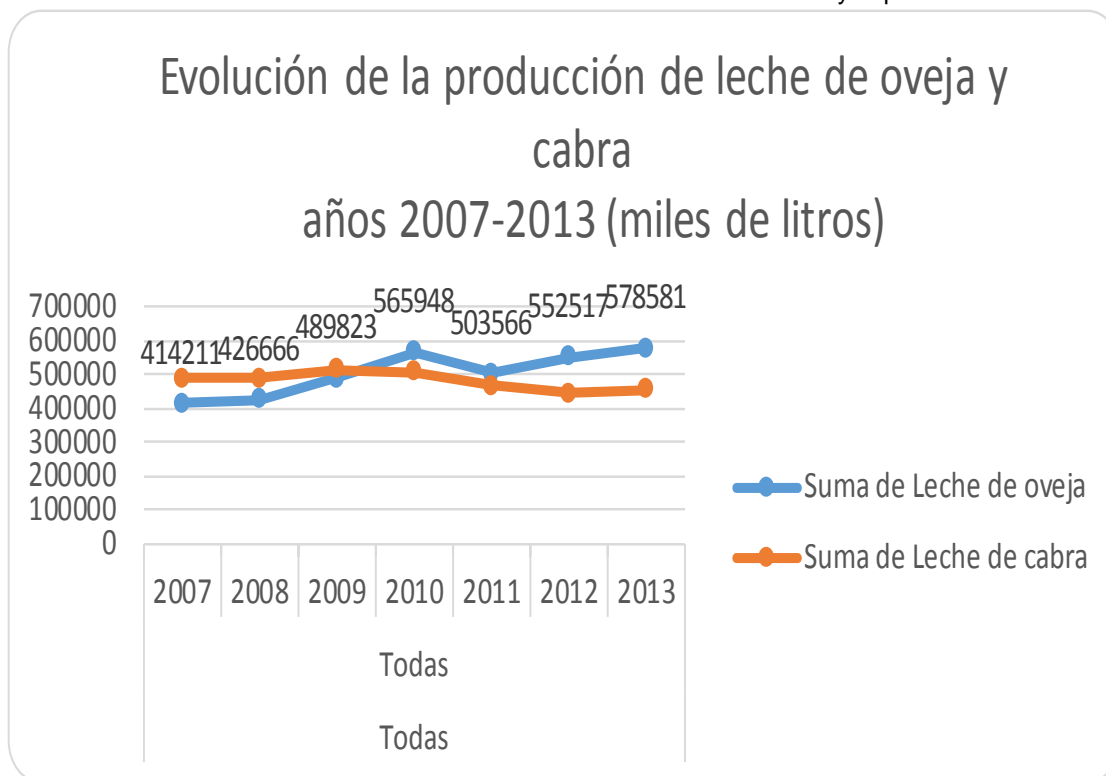


Fuente: Elaboración propia a partir datos INE CENSO 2009

5.4 La producción de leche de ovino en España

A nivel nacional la producción de leche de oveja muestra un fuerte aumento en el año 2010, seguramente por los efectos de la tecnificación y especialización. En el año 2011 se produce una disminución a consecuencia de la crisis económica general que atraviesa el país y a partir del 2012 vuelve incrementarse su producción a pesar de disminuir el número de animales, lo que indica mayores niveles de producción.

Gráfico 14: Evolución de la Producción de leche de ovino y caprino

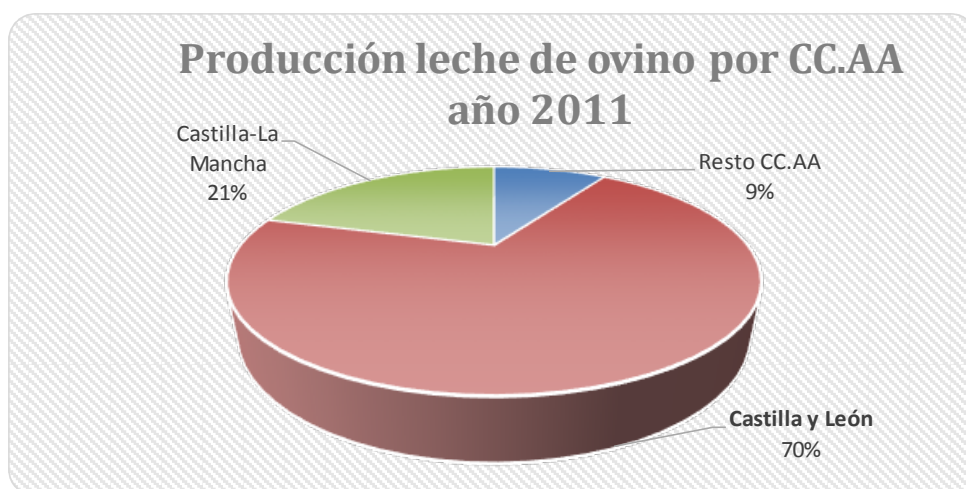


Fuente: Elaboración propia a partir datos INE datos series 1990-2013

Por comunidades autónomas, Castilla y León marca una gran diferencia en la producción de leche de respecto al resto de comunidades. En el año 2011 alcanzó el 70% de la producción total lo que indica un alto grado de especialización y tecnificación, muy superior al del cualquier otra comunidad y que se pone especialmente de manifiesto al tener en cuenta el total de la producción entre el total del censo. En el caso de Castilla y León la producción se próxima a los 300 litros, frente a la mitad de producción para el caso de Castilla La Mancha.

En cuanto a la producción de leche por comunidades autónomas, Castilla y León con datos del año del 2011, produce el 70% del total.

Gráfico 15: Principales comunidades autónomas productoras de leche de ovino año 2011



Fuente: Elaboración propia a partir datos INE datos series 1990-2013

En cuanto a la evolución del precio de la leche en Castilla y León se mantiene alrededor del euro por litro habiendo tenido una evolución positiva desde los 0,89 €/l con que comenzó el año 2014

Tabla 1 Evolución precio de la leche en los últimos meses

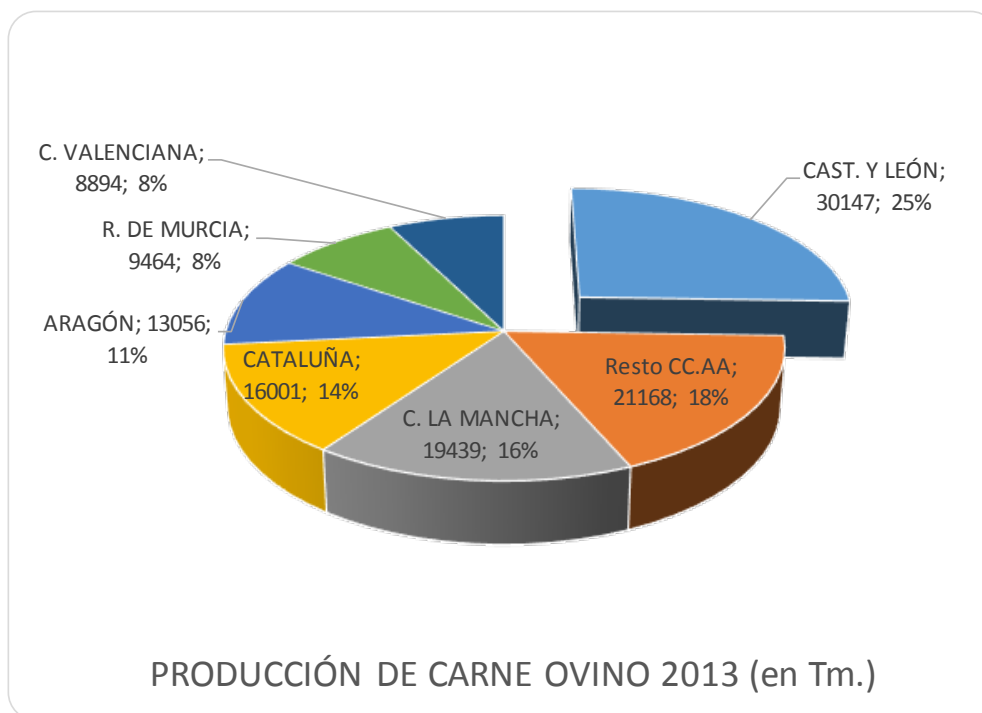
CC.AA	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15
Andalucía	0,92 €	0,99 €	1,07 €	1,12 €	1,11 €	1,08 €
Aragón	0,90 €	0,92 €	0,95 €	0,98 €	0,99 €	0,97 €
Asturias	1,30 €	1,36 €	1,36 €	1,36 €	1,36 €	1,36 €
Canarias	0,90 €	1,00 €	1,11 €	1,32 €	1,14 €	0,98 €
Cantabria	0,91 €	0,97 €	1,03 €	1,07 €	1,02 €	1,12 €
C.-La Mancha	1,08 €	1,13 €	1,17 €	1,20 €	1,18 €	1,18 €
Castilla y León	0,99 €	1,03 €	1,08 €	1,09 €	1,04 €	0,96 €
Cataluña	1,09 €	1,19 €	1,22 €	1,21 €	1,20 €	1,18 €
Extremadura	1,02 €	1,07 €	1,14 €	1,14 €	1,13 €	1,07 €
Galicia						
Madrid	1,04 €	1,07 €	1,12 €	1,16 €	1,14 €	1,11 €
Murcia	0,86 €	0,88 €	0,96 €	1,09 €	1,11 €	1,04 €
Navarra	1,01 €	0,97 €	0,95 €	0,96 €	0,91 €	0,97 €
País Vasco	1,01 €	0,98 €	1,05 €	1,07 €	1,04 €	1,00 €
La Rioja	0,91 €	1,00 €	1,02 €	1,02 €	1,01 €	1,01 €
C. Valenciana	0,95 €	1,00 €	1,06 €	1,11 €	1,11 €	1,13 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de evolución de precios relativos a las declaraciones obligatorias del sector lácteo publicadas por el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA)

5.5 La producción de carne en España

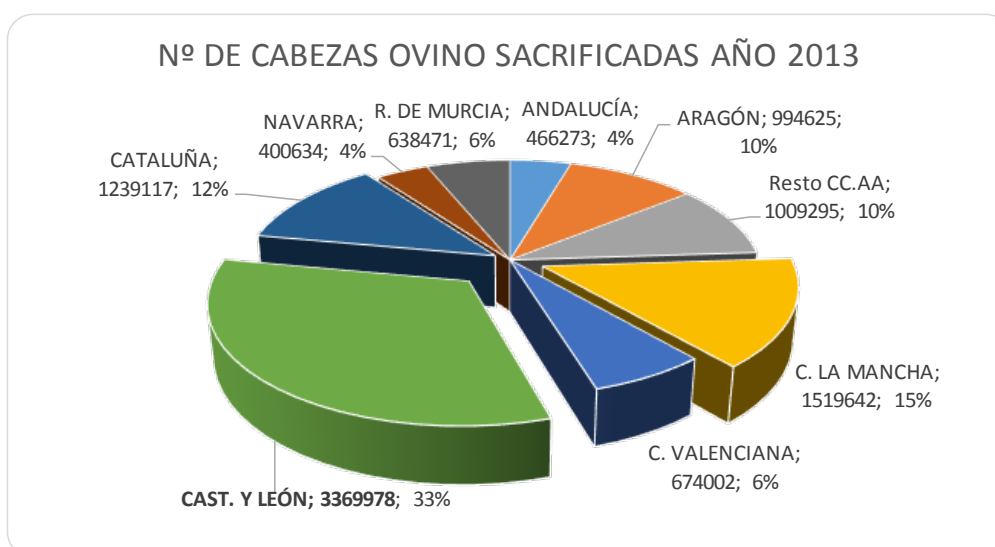
Castilla y León en el año 2013 agrupaba el 25% de la producción de carne de ovino y el 33% del número de cabezas sacrificadas.

Gráfico 15: Producción carne de ovino por CC.AA. año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir datos MAGRAMA encuesta año 2013

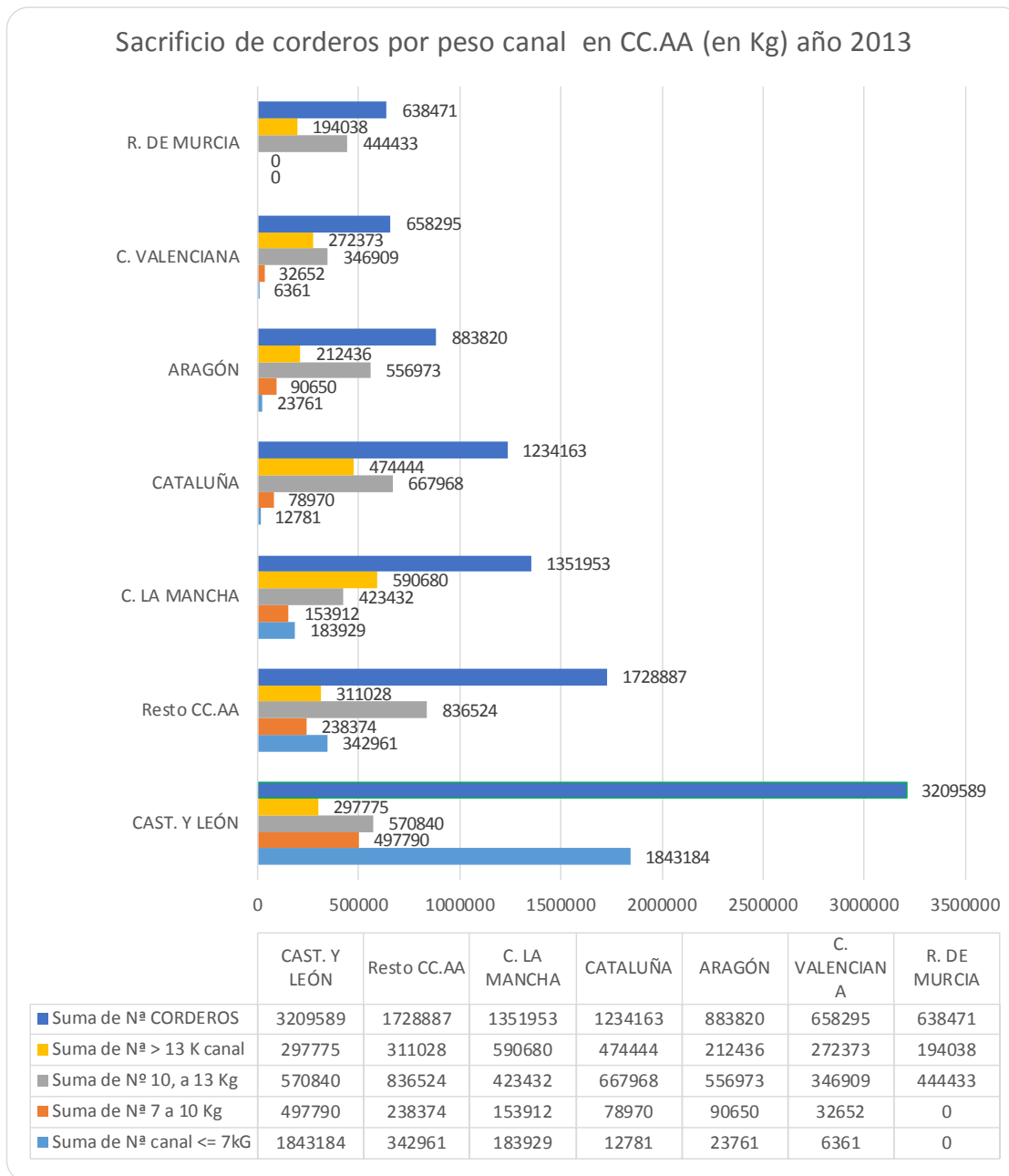
Gráfico 16: Número de cabezas de ovino sacrificadas por CC.AA. año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir datos MAGRAMA encuesta sacrificio 2013

Otro dato importante, digno de mención, es que el sacrificio de corderos de menor peso tiene lugar en Castilla y León, mientras que los de mayor peso se sacrifican en Castilla La Mancha.

Gráfico 17: Nº de corderos sacrificados por CC.AA. año 2013 por peso canal



Fuente: Elaboración propia a partir datos INE datos series 1990-2013

5.6 Datos relevantes del Análisis del entorno específico

La Junta de Castilla y León a través del proyecto denominado Agrohorizonte 2020 y cuyo fin principal es contribuir al diseño de una política agraria propia para la región, recoge datos de interés relativos a la ganadería de ovino muy relevantes de cara a situar adecuadamente este sector en el entorno específico en el que ese desenvuelve.

Con un censo total de 3.070.756 animales, el sector ovino de Castilla y León tiene una amplia implantación en el medio rural aportando cerca de 950 millones de euros al sector agrario y alimentario ocupando a 11.600 personas.

La importancia de este sector es doble con una perspectiva económica ligada a la actividad de todas las explotaciones de ovino que contribuyen en gran medida al mantenimiento de amplias zonas del medio rural en buenas condiciones agrarias y ambientales y, por otro lado, es una pieza fundamental en la fijación de población.

Los datos más destacados del sector ovino en Castilla y León son los siguientes:

1. 7.026 explotaciones de aptitud cárnica con un censo de 1.544.676 cabezas.
2. 3.125 explotaciones de aptitud láctea con un censo de 1.526.080 animales.
3. La producción de leche de oveja en el año 2013 fue de 385.328 toneladas en el 2013.
4. La producción de carne de ovino en Castilla y León en el año 2013 fue de 30.147 toneladas.
5. 179 queserías.
6. 28 cooperativas comercializadoras.

Durante el periodo comprendido entre los años 2007 y 2013 Castilla y León ha incrementado espectacularmente la producción de leche de oveja pasando de 261.771 toneladas producidas en el año 2007 a 385.328 toneladas en el año 2013 lo que supone un aumento del 47,2%.

Castilla y León también lidera la producción de carne de ovino en España. Durante el año 2013 se produjeron 30.147 toneladas de carne de ovino en nuestra región que representan el 25,4% del total de las 118.260 toneladas producidas en España.

6 – Análisis DAFO

6.1 Oportunidades

1. 4A nivel macroeconómico buenas perspectivas de crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto) y mejora del empleo

La previsión de crecimiento del PIB para 2015 se eleva hasta el 2,9%

La previsión sobre creación de empleo para 2015 se ha revisado al alza hasta un 2,6%, y la de 2016 hasta el 2,4%. La tasa de paro media anual prevista para este año y el próximo se ha revisado a la baja hasta el 22,2% y el 20,5% respectivamente, tres y cuatro décimas menos que en el Panel anterior.

A medida que aumenta el PIB la recesión económica parecer alejarse, aumenta el empleo, el consumo y por ende la inversión. Puede ser una señal del cambio definitivo de ciclo que tanto deseamos todos.

2. Descenso del precio del petróleo

El descenso del precio del petróleo en el último año desde los 100 dólares barril a casi la mitad, supone un alivio que se transmite sobre todo a los precios de los combustibles, pero que afecta positivamente a toda la economías dependientes del mismo.

Societe Generale, una de las principales empresas europeas de servicios financieros con sede en Francia, ha elevado su estimación inicial para el precio del crudo Brent en 5 dólares (4,43 euros) hasta los 65 dólares (58 euros) por barril para el tercer trimestre de 2015.

3. Estabilidad en el precio de las materias primas

Las buenas cosechas de los últimos años a nivel mundial de cereales, el descenso del precio del petróleo y de algunos otros insumos, inciden de forma positiva en la posible reducción o mantenimiento al menos, de los costes lo que hace prever una mejora de los resultados.

4. El cambio de ciclo económico puede suponer más demanda

Si la recuperación se consolida como parece, volverán a aumentar las inversiones públicas y privadas, que fomenten la investigación para el desarrollo de nuevos productos

⁴ Datos de La Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS) de mayo de 2015: pueden consultarse el informe completo en <http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>

y tecnologías. Esto hará posible incrementar la demanda y lo hará al amparo de la mayor calidad y de la mejor percepción por parte de los consumidores de un valor añadido a los productos que va algo más allá de su precio como única referencia actual.

5. Incremento de la I+D+I (investigación desarrollo e innovación) motivada por la recuperación

En relación con el cambio de ciclo es previsible que las inversiones públicas y privadas comiencen a recuperarse en estos ámbitos ayudando a mejorar el saneamiento, los rendimientos y las propias razas.

6.2 Fortalezas.

1. Gran experiencia

Unión de tradición y experiencia en la producción (alimentación, manejo...)

2. Imagen de calidad percibida por los consumidores

Calidad reconocida de las materias primas producidas y de los productos elaborados a partir de las mismas, sobre todos los quesos. Somos conocedores de las claves precisas para la producción de leche de oveja de calidad. Ofreceremos calidad contrastada buscando clientes de amplio espectro para limitar los riesgos y facilitar las posibilidades de crecimiento.

3. Competitivos

El uso e implantación de las nuevas tecnologías nos harán Ser competitivos con una relación calidad precio adecuada.

El diseño de una Estructura sencilla, ágil y escalable, que nos ayudará a ser más competitivos y no permitirá un crecimiento sencillo en caso que el mercado ofrezca posibilidades

4. Alianzas cooperativas

La demostración de que la unión hace la fuerza, llevará a más explotaciones a asumir desarrollos cooperativos, que aporten estructuras óptimas de gestión, formación, transformación y comercialización de productos. Además se podrán acometer planes de mejora conjunta de procesos, que de forma individual serán inasumibles

Buscaremos en las cooperativas la forma de mejorar el escaso poder de negociación individual con proveedores y clientes.

6.3 Debilidades

1. Envejecimiento de los titulares y falta de relevo generacional

Como hemos visto en los gráficos relativos a la composición por edades de los titulares de las explotaciones, se pone de manifiesto un envejecimiento progresivo, debido a la falta de estímulo para entrada en la profesión de los jóvenes ganaderos.

2. Escasa de gestión, organización y control

La escasa formación de la mayoría de los titulares de las explotaciones ganaderas pone de manifiesto la dificultad de los mismos para llevar a cabo con un rigor adecuado las tareas de captura y proceso de información. Existen muy pocos datos fiables de las explotaciones y son dispersos y poco fiables por lo no se pueden realizar comparaciones con una mínima consistencia.

3. Capacidad financiera muy limitada

La larga crisis ha consumido la mayoría de los recursos propios y ha endeudado de forma asimétrica a los titulares, que presentan un cuaderno bancario con niveles de riesgo poco aceptados, financieramente hablando, y una evolución del negocio que no permite ser muy optimistas. Así la falta de acceso a las disponibilidades financieras supone una barrera de entrada importante a tener en cuenta.

Como consecuencia de lo anterior se han realizado escasas de inversión, incluso de mantenimiento que ha traído como resultado el envejecimiento progresivo de los activos.

A consecuencia de la crisis, de la escasa capacidad de endeudamiento y el inadecuado uso de los sistemas de amortización, no se han venido realizando las inversiones necesarias para mantener las explotaciones a un mínimo nivel de rentabilidad, vía disminución de costes o aumento de los ingresos.

4. El escaso poder de negociación con proveedores y clientes

La falta de tamaño y volumen de las explotaciones consideradas de forma individual, hace que tengan un escaso poder negociación

5. Exportaciones muy bajas y pocas marcas de calidad

6.4 Amenazas

1. Escasez de ayudas y apoyo institucional a nivel autonómico, nacional y europeo

La continua variación en los sistemas de ayudas, la dificultad de la tramitación de las mismas y el cumplimiento de los excesivos requisitos, hace que el grueso de las mismas quede reservadas para grandes explotaciones dejando para el resto algunos apoyos casi testimoniales.

2. No consolidación del positivo cambio de ciclo económico

Nuestra principal amenaza sería la no consolidación del positivo cambio de ciclo económico que se ha iniciado este último año, sobre todo antes de alcanzar el nivel de solidez necesario. Dicho cambio no se vislumbra en el medio plazo, pero deberemos permanecer atentos.

3. Excesiva dependencia de los precios de las materias primas

La composición de piensos para la alimentación del ganado tiene grandes dependencia de sus precios, tanto de los mercados interiores como exteriores como por ejemplo los precios de la soja y el trigo

4. Hiperdesarrollo e internacionalización de la industria alimentaria

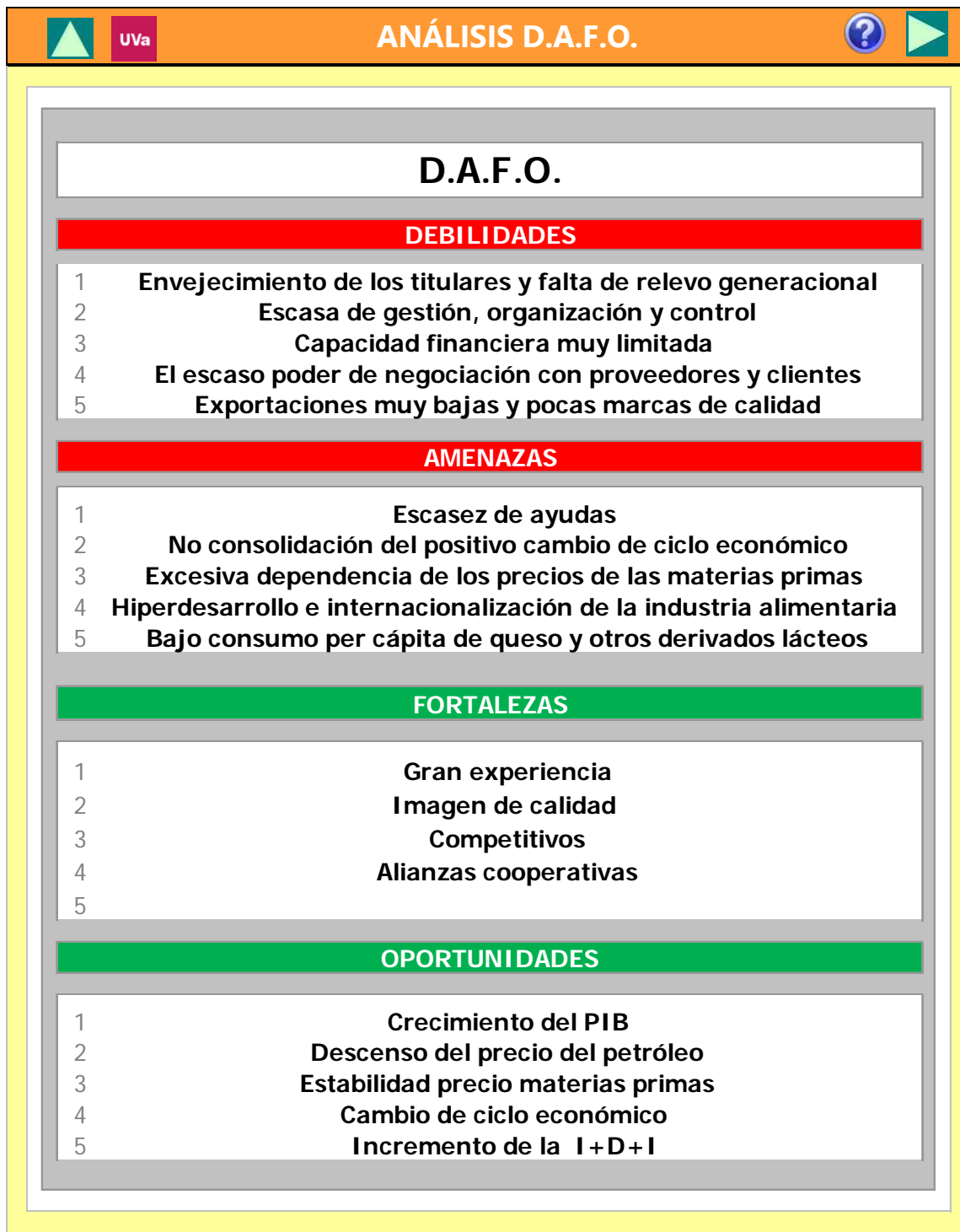
Factores tradicionales como la localización de las industrias transformadoras buscando la proximidad de sus materias primas y el control de la calidad de sus clientes, se ven a menudo truncadas por las políticas de liderazgo en costes seguidas por las grandes empresas tanto productoras como distribuidoras, donde el precio prima sobre otros aspectos relevantes y que nos influyen de manera muy negativa por nuestro escaso poder de negociación, trasladándonos todos los costes posibles por ser los más débiles en la cadena productiva.

5. Bajo consumo per cápita de queso y otros derivados lácteos

En comparación con otros países, el nuestro muestra un relativo bajo consumo de quesos y derivados lácteos. Los hábitos de los consumidores están continuo cambio, lo que nos obligará a estar siempre atentos al entorno.

6.5 Resumen D.A.F.O.

Gráfico 18: D.A.F.O.



Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L.Marín

7 – Aspectos legales y societarios

7.1 La forma societaria

La forma societaria prevista será de una sociedad limitada constituida con un capital social inicial de 46.000€. Su único socio actual es el promotor del proyecto que aportará y desembolsará el 100% del capital social

Antes del inicio de la actividad y dadas las inversiones necesarias, la sociedad deberá realizar aportaciones adicionales de capital social hasta completar los 165.000€ previstos.

Administradores: la empresa estará dirigida por un Consejo de Administración formado por único miembro ya que se tratará en principio de una sociedad anónima unipersonal. No obstante, con el tiempo, se estudiarán otras formas societarias, tratando siempre de separar los patrimonios personales y familiares del de la propia sociedad.

7.2 Sede social y operativa

La sede social se hallará ubicada en el mismo lugar que lo esté la explotación ganadera, considerándose necesario contar con una pequeña oficina en la propia nave de explotación de unos 40 m², espacio que se considera suficiente para albergar toda la actividad inicialmente prevista.

7.3 Obligaciones legales

Además del cumplimiento de la legislación vigente respecto a cuestiones societarias, laborales y medioambientales la empresa deberá prestar atención a la siguiente normativa autonómica para el caso de Castilla y León y estatal:

6. ORDEN AYG/1138/2012, de 14 de diciembre, por la que se regula la Base de Datos del Registro de Explotaciones Ganaderas de Castilla y León
- ORDEN AYG/462/2015, de 28 de mayo, por la que se desarrolla el Decreto 19/2015, de 5 de marzo, que regula el registro de explotaciones agrarias de Castilla y León
- Ley 11/2003, de 8 de abril de Prevención Ambiental de Castilla y León,
- La Ley 8/2003, de 24 de abril, de Sanidad Animal establece (artículo 38.1) que todas las explotaciones de animales deben estar registradas en la comunidad autónoma en la que se ubiquen, y que sus datos básicos han de ser incluidos en un registro nacional

- La Ley establece la creación de un registro nacional de carácter informativo que incluirá los datos básicos de los movimientos de ganado dentro del territorio nacional, El artículo 7.1 establece la obligación de los propietarios o responsables de los animales de comunicar a las administraciones públicas los datos relativos a las entradas y salidas de animales de sus explotaciones. Cuando el movimiento se realiza entre comunidades autónomas, la de origen debe comunicarlo a la de destino.

8 – El plan de viabilidad con la hoja de cálculo

8.1 La hoja de cálculo como herramienta de apoyo

Se ha adaptado una herramienta basada en un archivo de Excel con un doble propósito:

1. Por un lado, realizar una simulación de negocio de la forma más rápida y sencilla posible.
2. Por otro, estudiar la viabilidad del negocio de forma fiable pero igualmente rápida y sencilla.

Se ha adaptado con la intención de que con unos datos técnico-económicos mínimos, realice los cálculos y las previsiones con la mayor fiabilidad posible, y todo ello, con el propósito de que sirva de apoyo en la toma de decisiones.

A la hora de valorar los resultados hay que tener en cuenta las limitaciones en cuanto al uso de la herramienta:

- Si los datos que se introducen son correctos, los resultados tendrán suficiente entidad para realizar un análisis general que ayudará a determinar la viabilidad de un negocio o proyecto de inversión.
- Si los datos introducidos son insuficientes o incorrectos, el análisis general se verá disminuido. Por ello, una vez establecida la viabilidad inicial del proyecto, deberá elaborarse un Plan de Negocio definitivo, detallado y con todas las variables, que complete la visión económico-financiera del proyecto hasta sus últimos resultados.

En la primera parte se incluyen todos los datos y se elaboran las cuentas previsionales. Con estas cuentas, en la segunda parte, ya se podrá estudiar la viabilidad del negocio.

8.2 Primera parte

En esta sección hay 7 hojas de cálculo donde:

- Se detallará el plan de inversión y el plan de financiación que servirán de base para la estructuración del balance.
- A partir de las ventas y sus costes obtendremos los resultados
- En función de los cobros y pagos previstos elaboramos el presupuesto de tesorería

Gráfico 19: Carga de datos

DATOS	
1- Inversiones	Estimación de inversiones
2- Financiación	Necesidades de financiación
3- Gastos operativos	Previsión de gastos corrientes
4- Ventas	Previsión de ventas y costes venta
PG- Resultados	Pérdidas y ganancias (previsional)
CF- Tesorería	Cash Flow previsional
BL- Balances	Balances previsionales

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.3 Segunda parte

En esta sección hay otras siete hojas de cálculo donde se analiza la viabilidad mediante un análisis de ventas, costes de ventas y la evolución de las inversiones, balances y rentabilidad.

Es importante, a la vista de los datos del sector, configurar adecuadamente los ratios para que los resultados sean coherentes.

Como hoja de apoyo se incluye una hoja de cálculo para análisis de escenarios que permite realizar cambios en las variables fundamentales para ver su repercusión sobre la viabilidad del negocio

También se incorporan otras dos hojas, una para evaluación a modo experto y otra a modo de resumen

Gráfico 20: Hojas de cálculo de Análisis de datos

ANÁLISIS	
A1- Ventas y costes	Análisis ventas y coste venta
A2- Rentabilidad	Análisis de la rentabilidad
A3- Balances	Análisis de los balances
A4- Inversión	Análisis de la inversión
ESC- Escenarios	Análisis de escenarios
AN- Evaluación	Evaluación de viabilidad
RES- Resumen	Resumen para presentar (8 págs.)
Configurar ratios	Configuración de los ratios de referenc

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.4 El Plan de Inversión

Teniendo en cuenta los variados sistemas de explotación y manejo, cualquier empresario-ganadero o futuro empresario-ganadero que quiere empezar con una explotación de ovino de leche, tiene que tener en cuenta las inversiones aproximadas a realizar, que serán distintas según sean el sistema explotación elegido : “intensivo”, “semi – intensivo” o “extensivo”

En este caso, y a título ilustrativo, nos centraremos en el estudio de viabilidad de una explotación intensiva de ovino de leche en Castilla y León con las características recogidas en las tablas siguientes, que son una adaptación propia basada en datos de D. José Ignacio Tabernero Montejo

Gráfico 20: Datos técnicos de la explotación

SISTEMA DE EXPLOTACIÓN	INTENSIVO
Orientación productiva	Leche
Raza	Assaf
Mano de obra	1 Unidad trabajo hombre (UTH)
Número de ovejas UTH	300 de ordeño

COMPOSICIÓN DEL REBAÑO	UNIDADES	PRECIO	TOTAL€
Ovejas adultas	350	180 €	63.000
Sementales:	15	500 €	7.500
Corderas de reposición (♀)	88	120 €	10.560
Corderos de reposición (♂)	5	300 €	1.500
Valoración inicial del ganado	458		82.560

Las ovejas y sementales se amortizan en 4 años por el tipo de explotación intensiva

TERRENOS Y CONSTRUCCIONES	Nº	PRECIO	TOTAL€
Terrenos para patio y naves de 3 Ha de suelo ganadero en polígono o equivalente	3 ha	7.000€ ha	21.000
Animales adultos: a 2,0 m2/anima2	730 m2	100 € m2	
Animales de reposición: a 1,5 m2/animal	137,5 m2	100 € m2	
El Aprisco tendrá una dimensión aproximada de 60 x 14 m	840 m2	100 € m2	84.000
Sala de ordeño y lechería 120M2	120 m2	100 € m2	12.000
Almacén de forraje 260 m2 (altura 5 m)	260 m2	100 € m2	26.000
Almacén de concentrado 65 m2 altura 3 m	65 m2	100 € m2	6.500

TERRENOS Y CONSTRUCCIONES	Nº	PRECIO	TOTAL€
Oficinas 40 m2	40 m2	100 € m2	4.000
Total terreno y construcciones			153.500

Los animales dispondrán de un patio de ejercicio, cercado con malla metálica y con una superficie de 1 Ha. aproximadamente.

El terreno no se amortiza, las construcciones se amortizan a 20 años

Gráfico 21: Datos técnicos de la explotación 2

MAQUINARIA INSTALACIONES Y UTILLAJE	Nº.	PRECIO	TOTAL €
Maquinaria de ordeño	1	35.000 €	35.000
Tanque de frio	2	3.000 €	6.000
Cintas de alimentación	1	8.000 €	8.000
Equipos unifeed y (mezcladores para raciones)	1	12.000 €	12.000
Tractor	1	20.000 €	20.000
Total			81.000

Amortización maquinaria en 10 años

ELEMENTO DE TRANSPORTE	Nº	PRECIO	TOTAL€
4x4	1	25.000 €	25.000

Amortización elementos de transporte 5 años.

SOFT Y HARDWARE	Nº	PRECIO	TOTAL€
Equipos informáticos		2.000 €	2.000
Programas informáticos		1.500 €	1.500
Total			3.500

Amortización en 5 años.

RESUMEN INVERSION TOTAL NECESARIA	TOTAL€
Importe por oveja (350)	1.058
Importe por cabeza(458)	809

Al cargar los datos en la hoja de Cálculo obtenemos los siguientes resultados

Gráfico 22: Hoja de cálculo plan de inversión

	inicial	2015
INVERSIÓN ANUAL	46.000,00	324.560,00
Inversiones en ACTIVOS	inicial	2015
Terreno	21.000,00	
Construcciones		132.500,00
Maquinaria, instalacione y utillaje		81.000,00
Equipos informáticos		2.000,00
Vehículos		25.000,00
Programas informáticos		1.500,00
350 Ovejas Adultas Assafx180		63.000,00
15 Sementalesx500		7.500,00
88 Corderas Reposiciónx 120		10.560,00
5 Corderos Reposiciónx300		1.500,00
Total inversiones	21.000,00	324.560,00
Gastos y provisiones INICIO	inicial	
Stock inicial	20.000,00	
Provisiones tesorería	5.000,00	
Gastos legales constitución (PF)	1.000,00	
Otros g. establecimiento (PF)	1.000,00	
Gastos lanzamiento (PF)		
Fondo reserva imprevistos	3.000,00	
Total inversiones	25.000,00	
INVERSIÓN TOTAL PREVISTA	370.560,00	< Inversión total

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.5 El Plan de Financiación

Aplicando un principio de prudencia y debido a nuestra apuesta por el negocio y la absoluta confianza en el cumplimiento de los objetivos, hemos comprometido el máximo posible de los recursos de los socios que ascienden a 165.000 euros en total, representando el casi el 45% de la inversión y, cubriendo el resto, mediante la financiación ajena a través de entidades financieras, solicitando un préstamo a largo plazo, unos 15 años.

Al cargar los datos en la hoja de Cálculo obtenemos los siguientes resultados

Gráfico 23: Hoja de cálculo plan de inversión, financiación y cobertura

	inicial	2015	TOTAL
INVERSIONES PREVISTAS	46.000,00	324.560,00	370.560,00
FINANCIACIÓN PREVISTA	46.000,00	324.560,00	370.560,00
cobertura	OK	OK	
FINANCIACIÓN	inicial	2015	TOTAL
Aportaciones de los SOCIOS	46.000,00	119.000,00	165.000,00
PRÉSTAMOS de terceros		205.560,00	205.560,00
Años		15	
Tipo de interés		3%	
FINANCIACIÓN TOTAL	46.000,00	324.560,00	370.560,00
% Cobertura inversiones			100,00%
% Recursos Propios			44,53%
% Préstamos			55,47%

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.6 Las ventas

La base de los ingresos de la explotación es la venta de leche y carne. El resto de ingresos son testimoniales ya que la venta de subproductos y residuos como la lana, las pieles y el estiércol genera muy pocos ingresos.

Gráfico 3 Características del sistema de explotación

SUPUESTOS PRODUCCIÓN Y REPRODUCCIÓN
Un parto por oveja y año
Tres lotes reproductivos
Tres parideras/año
Primera cubrición de corderas reposición (♀), a los 11 meses de edad
Primera cubrición con corderos reposición (♂), a partir de los 7 meses
Número de partos 310
Corderos nacidos: 500
Corderos vendidos vida (♂) 10 (300 €/cordero)
Corderas vendidas vida (♀) 100 (100 €/cordera)
Corderos vendidos carne: 380 (37 €/unidad)/
Leche vendida: 110.000 litros (0,90 €/l).
Subproductos (Estiércol lana y pieles): 250.000 Kg. (0,01 €/Kg.)

Fuente: Adaptación propia basada en datos de D. José Ignacio Tabernero Montejo

Al cargar los datos en la hoja de Cálculo obtenemos los siguientes resultados

Gráfico 24: Hoja de cálculo previsiones de ventas

Previsión de VENTAS			2015	
Productos / Servicios	P.V.	Unida	%	
Venta de leche 110000 litros	0,90	110.000	77,25%	99.000
Venta de corderos lechales (380)	37,00	380	10,97%	14.060
Venta corderos vida (10)	250,00	10	1,95%	2.500
Venta corderas vida (100)	100,00	100	7,80%	10.000
Otros (lana, piel, estiércol 250.000 kg)	0,01	250.000	1,95%	2.500
Venta desvieje	10,00	10	0,08%	100
Imputación de Subvenciones 300		350		
Total Ingresos			100,00%	128.160

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.7 El resultado en el sistema de costes variables

Siguiendo al profesor Ricardo R. (año1999), los sistemas de costes variables tienen por objeto imputar a los productos únicamente aquella parte de los costes proporcionales al nivel de la producción. Frecuentemente los costes variables suelen coincidir con los directos, o, al menos, lo hacen en gran medida. Dentro de este sistema el coste de la producción se determina al imputar a los productos obtenidos exclusivamente sus costes variables.

Dentro de los costes variables, el principal es el de alimentación que representa con los datos de nuestro caso el 83%, por lo que su diseño y control es básico para la obtención de resultados positivos.

La carga de datos ha tenido en cuenta parte de las siguientes previsiones adaptadas de D. José Ignacio Tabernero Montejo

Gráfico 4 Características básicas de alimentación en la explotación

Alimentación	KG	Animales	Precio €	TOTAL €
Forrajes ovejas	700	350	0.11	26.950
Forraje machos	900	15	0.11	1.485
Forraje reposición	160	110	0.11	1.936
Concentrado ovejas	300	350	0.15	18.900
Concentrado machos	55	15	0.15	124

Alimentación	KG	Animales	Precio €	TOTAL €
Concentrado reposición	5	110	0.15	825
Leche maternizada	350		1,6	5.600

El resto de los costes corresponden a combustibles, saneamiento y otros suministros

La carga de datos se ha realizado dividiendo cada uno de los costes entre el número de ovejas presentes en la explotación, obteniéndose los siguientes resultados.

Gráfico 25: Hoja de cálculo costes variables

TOTAL COSTE VARIABLE			60.900	
COSTES VARIABLES	Anual	Unida	%	2015
Alimentación	150	350	86%	52.500
Combustibles, luz y agua	16	350	9%	5.600
Sanidad ganadera veterinaria	4	350	2%	1.400
Otros suministros	4	350	2%	1.400
Total Costes variables oveja	174	350	100%	60.900

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

La aplicación de este sistema de costes variables imputa a los productos únicamente sus costes variables, tanto directos como indirectos. De este modo se calcula el margen de contribución, que a estos efectos denominaremos MARGEN BRUTO, como diferencia entre las ventas y los costes variables que éstas han consumido

La hoja de cálculo muestra los siguientes resultados al respecto

Gráfico 26: Hoja de cálculo el margen bruto

Total VENTAS	128.160
Coste de Ventas	62.915
MARGEN Bruto	65.245

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

Los costes fijos, por el contrario, se derivan de la capacidad instalada disponible siendo independientes del volumen de la producción; por ello estos costes fijos se consideran vinculados al período económico en que se producen, no repercutiéndose, en consecuencia sobre la producción del ejercicio.

De todos gastos los de personal suponen el 16% considerando un coste mensual de 900 euros con una utilización prevista de 1,5 empleados

Al cargar los datos en la hoja de cálculo obtenemos los siguientes resultados

Gráfico 27: Hoja de cálculo gastos corrientes y de personal

COSTES FIJOS	Mensual	Unidad	%	2015
Reparación y conservación	150,00	12		1.800
Cuotas asociaciones	80,00	12		960
Gestoría	90,00	12		1.080
Seguros	120,00	12		1.440
Tributos e impuestos	100,00	12		1.200
otros gastos	40,00	12		480
Gastos establecimiento (iniciales)	250,00	12		3.000
Total Costes fijos				9.960

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

COSTES DE PERSONAL		Unida	%	2015
Número empleados		1,50		1,5
Sueldo bruto mensual (medio)		900		900,00
% Variación anual				
Nómina bruta		21600		16.200,00
% seg. Social a cargo de empresa	33,0%			5.346,00
Total Coste de personal		21.546,00		21.546

El resultado operativo de la explotación antes de intereses, impuestos y amortizaciones, que nosotros denominaremos EBITDA será igual a la diferencia entre el margen bruto y los costes fijos (CF) o costes operativos según se recoge en el apartado siguiente

Gráfico 28: Hoja de cálculo el EBITDA

MARGEN Bruto	67.260
Gastos de Personal	21.546
Gastos Corrientes	9.960
Resultado Operativo - EBITDA	35.754

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

El resultado de explotación le obtendremos descontado ahora las amortizaciones que recogen el coste derivado de la recuperación de las inversiones efectuadas en los activos fijos incorporados a las explotaciones ganaderas.

Gráfico 29: Hoja de cálculo las amortizaciones

AMORTIZACOINES	Años	%	2015
Construcciones	20	5%	6.625,00
Maquinaria, instalaciones y utillaje	10	10%	8.100,00
Equipos informáticos	5	20%	400,00
Vehículos	5	20%	5.000,00
Programas informáticos	5	20%	300,00
350 Ovejas Adultas Assafx180	4	25%	15.750,00
15 Sementalesx500	4	25%	1.875,00
Total amortización			38.050,00

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

Por lo tanto el Resultado de explotación antes de interés e impuestos que denominaremos BAI O EBIT será el siguiente

Gráfico 30: Hoja de cálculo el EBIT

Resultado Operativo - EBITDA	33.739
Amortizaciones	38.050
Rtdo. Explotación(B.A.I.I. - EBIT)	-4.311

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

Puede apreciarse un resultado negativo lo que no aconseja acometer la inversión prevista en los términos propuestos, salvo una previsión de evolución favorable de las variables clave

Por último incluiremos los gastos financieros al objeto de determinar el resultado bruto antes de impuestos o BAI

Gráfico 31: Hoja de cálculo el BAI

Rtdo. Explotación(B.A.I.I. - EBIT)	-4.311
Gastos financieros (intereses)	6.167
Resultado Bruto - BAI	-10.478

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

Los gastos financieros minan aún más la cuenta de resultados total lo que hace la inversión prevista más inviable.

Para finalizar, y en condiciones normales, restaríamos los impuestos para calcular el resultado neto.

Gráfico 32: Hoja de cálculo el resultado neto

Resultado Bruto - BAI	-10.478
Impuesto sociedades	0
RESULTADO Neto	-10.478

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.8 Previsión de tesorería

Fijados los períodos de cobro y pago a clientes y proveedores podemos establecer el presupuesto de tesorería. Se ha definido un periodo de pago a proveedores de 60 días y de 30 días para cobro a clientes.

Con las premisas anteriores se obtienen los siguientes datos.

Gráfico 33: Hoja de cálculo el previsión de tesorería

Plazo medio de COBRO	30 días	< Plazo de cobro a clientes	
Plazo medio de PAGO	60 días	< Plazo de pago a proveedores	
% Pago dividendos	0,0%	< Pon el % de beneficios que se destinarán a dividendos	
CASH FLOW			
	2015	2016	
Saldo al inicio	5.000		
Aportaciones s. (capital) +	119.000	0	
Préstamos ingresados +	205.560	0	
Amortizaciones +	38.050	38.050	
Proveedores (crédito) +	10.011	10.111	
Resultados	-8.463	-4.932	
Inversiones -	324.560	0	
Préstamos amortizados -	11.052	11.384	
Clientes (crédito) -	10.534	10.639	
Dividendos -	0	0	
Saldo neto de cada ejercicio	23.012	21.206	
Saldo acumulado al final	23.012	44.218	

Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.9 El balance previsional

Con los datos introducidos hasta ahora el programa realiza una proyección de balances a cinco años, se muestra a continuación la previsión de tres años

Gráfico 34: Hoja de cálculo del balance previsional

BALANCE PREVISIONAL	2015	2016	2017
ACTIVO NO CORRIENTE	307.510,00	269.460,00	231.410,00
Inmovilizado	345.560,00	345.560,00	345.560,00
Amortizaciones	38.050,00	76.100,00	114.150,00
ACTIVO CORRIENTE	53.545,90	74.857,35	95.941,40
Existencias	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Realizable	10.533,70	10.639,04	10.691,70
Disponible	23.012,20	44.218,32	65.249,70
TOTAL ACTIVO	361.055,90	344.317,35	327.351,40
PATRIMONIO NETO	156.537,20	151.605,11	146.792,36
Capital	165.000,00	165.000,00	165.000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Pérdidas	-8.462,80	-13.394,89	-18.207,64
PASIVO NO CORRIENTE	183.455,48	171.548,58	159.285,16
Deudas entidades de crédito	194.507,74	182.932,41	171.010,50
Reclasificación Deudas entidades de crédito	-11.052,26	-11.383,83	-11.725,34
PASIVO CORRIENTE	21.063,22	21.163,66	21.273,89
Proveedores	10.010,96	10.111,07	10.211,18
Deudas entidades de crédito a c/p	11.052,26	11.052,60	11.062,71
TOTAL Pat. NETO y PASIVO	361.055,90	344.317,36	327.351,40

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.10 Previsión de rentabilidad

Con los datos introducidos nos muestra resultados de explotación negativos que van mejorando paulatinamente, pero que no permiten afianzar un resultado bruto positivo

Gráfico 35: Hoja de cálculo previsión de rentabilidad

ANÁLISIS RENTABILIDAD	2015	2016	2017
Resultado Operativo - EBITDA	35.754	38.953	38.731
Margen vs ventas	27,90%	30,09%	29,77%
Variación	-	8,95%	-0,57%
Rtdo. Explotación (B.A.I.I. - EBIT)	-5.978,00	-2.896	-3.214
Resultado Bruto - BAI	-8.463	-4.932	-4.813
Margen vs ventas	-6,60%	-3,81%	-3,70%
Variación	-	-41,72%	-2,42%
ROE - Rentabilidad Financiera	-5,41%	-3,25%	-3,28%
Ratio	-0,05	-0,03	-0,03
Variación	-	-39,82%	0,78%
ROA - Rentabilidad Económica	-0,64%	0,26%	0,21%
Ratio	-0,01	0,00	0,00
Variación	-	-141,25%	-20,69%

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.11 Ratios más relevantes y análisis de balances

Existe una hoja donde configurar los ratios más importantes, se adjunta tabla con los datos introducidos en el modelo a modo de ejemplo y que nos mostraran señales a alerta en caso de no cumplir los criterios aquí establecidos

Gráfico 36: Hoja de cálculo los ratios

Denominación	Descripción		
% Margen bruto	Margen bruto = Ventas - Consumo	mínimo	30,00%
% EBITDA	% Beneficio antes de intereses, amortizaciones e impuestos	mínimo	25,00%
% BAI	% Resultado antes de impuestos o Beneficio Bruto	mínimo	20,00%
% ROE	% Return Of Equity - Rentabilidad Financiera	mínimo	5,00%
% ROA	% Return Of Assets - Rentabilidad Económica	mínimo	8,00%
% Recursos Propios	% Patrimonio Neto vs. Patrimonio Neto + Pasivo	mínimo	25,00%
Ratio de Liquidez		mínimo	1,5
Ratio de Tesorería		mínimo	0,6
Ratio de Garantía		mínimo	1,0
Ratio Endeudamiento (1)		máximo	0,6
Ratio Endeudamiento (2)		máximo	1,0

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

Los datos de nuestro ejemplo proyectados 3 años muestran unos resultados moderadamente optimistas en cuanto a los ratios de endeudamiento y garantía

Gráfico 37: Hoja de cálculo análisis de balances

ANÁLISIS BALANCES	2015	2016	2017
ACTIVO NO CORRIENTE	307.510	269.460	231.410
% vs. Total activo	85,17%	78,26%	70,69%
ACTIVO CORRIENTE	53.546	74.857	95.941
% vs. Total activo	14,83%	21,74%	29,31%
TOTAL ACTIVO	361.056	344.317	327.351
Variación	-	-4,64%	-4,93%
PATRIMONIO NETO	156.537	151.605	146.792
% vs. Patrimonio Neto y Pasivo	43,36%	44,03%	44,84%
PASIVO NO CORRIENTE	183.455	171.549	159.285
% vs. Total pasivo	89,70%	89,02%	88,22%
PASIVO CORRIENTE	21.063	21.164	21.274
% vs. Total pasivo	10,30%	10,98%	11,78%
TOTAL PASIVO	204.519	192.712	180.559
Variación	-	-5,77%	-6,31%
TOTAL Pat. NETO y PASIVO	361.056	344.317	327.351
FONDO DE MANIOBRA	32.483	53.694	74.668
Variación	-	65,30%	39,06%
RATIOS			
Garantía (solventía)	1,77	1,79	1,81
Liquidez	2,54	3,54	4,51
Tesorería (acid test)	1,59	2,59	3,57
Endeudamiento (1)	0,57	0,56	0,55
Endeudamiento (2)	1,31	1,27	1,23

Fuentes: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

8.12 Análisis del retorno de la inversión

La aplicación de los modelos tradicionales de selección de inversiones con los datos introducidos en el modelo, nos indican, para el caso del valor actual neto (VAN), que es desaconsejable acometer la inversión en los términos previstos.

Los caculos obtenidos en el cálculo de la tasa interna de retorno carecen de sentido

Gráfico 38: Hoja de cálculo el retorno de la inversión

ANÁLISIS INVERSIÓN	2015	2016
TESORERÍA Saldo Neto	23.012	21.206
Variación	-	-7,85%
TESORERÍA acumulada	23.012	44.218
FLUJO NETO ajustado	13.071	8.151
Otro flujo de caja	13.071	8.151
Cálculo VAN y TIR	inicial	2015
Inversiones a considerar	46.000	119.000
Total Desembolsos iniciales	-165.000	
Tasa de descuento	4,00%	
Flujo neto medio 5 años	8.543	
Años a considerar	10	
V.A.N. - Valor Actual Neto		-92.025
T.I.R. - Tasa Interna Retorno		54,77%

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

El Punto de Equilibrio, también denominado Punto Crítico (Punto Muerto o Umbral de rentabilidad) es el punto a partir del cual comienzas a obtener beneficios en términos económicos. En nuestro caso los cálculos el ese valor se alcanza a los 395 días, lo que da una idea de lo arriesgado del negocio o la inviabilidad del mismo

8.13 Análisis de escenarios

El programa puede plantear diversos escenarios para comprobar los efectos que las variaciones de las variables clave tendrían sobre la evolución del negocio.

Gráfico 39: Hoja de cálculo análisis de escenarios

ESCENARIOS	2015	Escenario 1	Escenario 2
Total ventas	128.160	140.976	128.160
Coste de ventas	60.900	60.900	54.810
Costes operativos	69.556	69.556	69.556
Gastos de personal	21.546	21.546	21.546
Otros gastos operativos	9.960	9.960	9.960
B.A.I. - EBITA - Resultado Operativo	-2.296	10.520	3.794
Intereses	6.167	6.167	6.167
B.A.I. - Resultado antes impuestos	-8.463	4.353	-2.373
RESULTADO NETO	-8.463	2.830	-1.542
ROE - Rentabilidad Financiera	-5,41%	1,81%	-0,99%
Apalancamiento financiero	8,50	0,95	-1,44
ROA - Rentabilidad Económica	-0,64%	2,91%	1,05%
Riesgo económico		-748,01	n/d
VARIACIONES OPERATIVAS		Escenario 1	Escenario 2
Precios de venta		10,0%	
Ventas en unidades			
Precio de compra			-10,0%
Gastos de personal			
Otros gastos operativos			
Intereses			

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de un original de L. Mattieu y otros autores

Un primer escenario muestra una previsión de crecimiento promedio anual de las ventas del 10% consiguiendo en este caso obtener un beneficio antes de impuesto de 4353.-€ que es muy pequeño para la inversión realizada y el riesgo comprometido

En el segundo caso se plantea una reducción de los costes variables en otro 10% consiguiendo un impacto positivo pero inferior por la importancia del resto de costes como son la amortización, los gastos de personal, etc.

Tendríamos que recurrir a escenarios poco probables como el último considerado en el ejemplo para obtener resultado operativo de 29.295 euros que nos dejaría el resultado neto después de impuestos en 15.635 euros

9 – Conclusiones



9.1 Conclusiones y propuestas

Del análisis efectuado a través de la herramienta utilizada y después de realizar un estudio de los diferentes entornos, se puede concluir que los proyectos de creación de pequeñas explotaciones de leche de ovino basados exclusivamente en la rentabilidad económica no son aconsejables.

Dado que no se han considerado las subvenciones dentro del nuevo marco de la Política Agraria Comunitaria (PAC 2014-2020) ese hecho podría variar parcialmente los resultados del estudio ya que el ovino ha sido considerado como un sector prioritario y por eso ha sido incluido en el régimen de pagos asociados a la producción... Este hecho va a permitir que los ganaderos de ovino reciban por cada oveja, en torno a 11 euros.

Aunque las ayudas nunca son suficientes para los ganaderos, siempre son un apoyo importante a la sostenibilidad de las explotaciones de ovino en Castilla y León que deberán considerarse desde ámbitos distintos al estrictamente económico incluyendo otros como el ecológico, el social y el de asentamiento de la población en el medio rural para conseguir la sostenibilidad de estas explotaciones en el futuro.

Capítulo II: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

10 – El Cuadro de Mando Integral (CMI)

10.1 El origen

Dave Norton y Robert Kaplan consultor empresarial uno y profesor de la Universidad de Harvard el otro idearon, hace ya más de veinte años, un sistema para medir los resultados de las empresas que con el devenir del tiempo y su evolución progresiva se ha convertido en un método de gestión global de las organizaciones que quieran llevar a cabo estrategias de desarrollo y control encaminadas a conseguir el éxito y la supervivencia a largo plazo de sus respectivos negocios en un mundo globalizado, cambiante y enormemente competitivo.

La progresiva evolución del CMI ha llevado a la disección de todos los procesos internos o externos, con clientes, con proveedores, con empleados y con todos los grupos que de una u otra manera se relacionaba la empresa, con un desglose pormenorizado de las actividades y recursos que requería cada uno de ellas,

El CMI se ha adaptado y utilizado de una forma eficaz en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro. Todas ellas han conseguido con ligeras adaptaciones y modificaciones aportar a sus organizaciones el valor necesario para llevar a cabo sus misiones, mantener sus valores y cumplir sus objetivos.

El CMI es método sistemático de implantación lenta y progresiva que requiere de la participación de toda la organización para la obtención de un resultado eficaz.

10.2 Las bases del CMI

El CMI trata de alinear las visiones y estrategias de la dirección con las acciones de los empleados de forma que sean compartidas por todos los integrantes de la organización. El CMI abarca cuatro perspectivas básicas que analizaremos a continuación: la perspectiva financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera nos muestra una visión de lo sucedido en un período de tiempo anterior. Podríamos decir que sus indicadores indican el resultado de acciones pasadas mientras que los otros indicadores muestran los impulsores de actividades futuras.

Como se puede ver en la siguiente figura, extraída y adaptada del libro de Paul R. Niven o importante es centrar la visión y la estrategia, dejando las cuatro perspectivas como colaterales relacionadas para conseguir los objetivos alineados con la visión y estrategia de la empresa,

Ilustración 1 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando de Integral (CMI)



Fuente: Elaboración propia a partir de R. Niven (2003)

10.3 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera tiene que responder a las expectativas de propietarios o accionistas. Esta perspectiva debe centrarse no tanto en la maximización del beneficio sino en la obtención de valor para los accionistas, con garantías de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Para ello requerimos no tan sólo decidir cómo medir el valor acumulado y agregado, sino determinar y enlazar entre sí sus factores determinantes.

Ilustración 2 Algunos indicadores de la perspectiva financiera:



Fuente: Elaboración propia a partir de R. Niven (2003)

Según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa, las estrategias financieras deberán ser diferenciadas:

En la Fase de lanzamiento Crecimiento o Expansión surgen los nuevos productos o servicios, Precisamos de inversiones en tecnología, maquinaria y fuerza de ventas. Lo importante será aumentar progresivamente el volumen de ventas para generar valor para el accionista a medio plazo.

En Fase de Mantenimiento se encuentran la mayoría de las empresas, Los inversores comienzan a obtener dividendos e incluso reembolsos de capital y préstamos si los hubiera. La inversión ha disminuido y es más de mantenimiento. En esta fase, la fijación y priorización de los objetivos de crecimiento y rentabilidad serán las claves de la configuración del mapa estratégico.

En la Fase de Madurez el mercado se satura y no crece más, Es el momento de recoger los generado en anteriormente realizando sólo inversiones necesarias para el mantenimiento y reposición del Activo. Las necesidades de capital circulante habrán disminuido y trataremos de maximizar el retorno de la inversión minimizando los costes.

10.4 Perspectiva de clientes

Una vez estudiada la perspectiva financiera, la siguiente tarea en el análisis del Cuadro de Mando Integral, son los clientes. Nuestro objetivo básico en esta etapa es conseguir su satisfacción a corto, medio y largo plazo, ya que de ésta dependerá en gran medida la generación de nuestros ingresos y su recurrencia.

La tecnología y el diseño del producto no son suficientes para mantener una diferenciación en el tiempo. Los competidores estudian y aprenden rápidamente buscando los huecos que dejan las empresas. Los competidores buscan las necesidades no cubiertas, o descubren otras nuevas hasta conseguir una cuota de mercado.

Debemos buscar unos indicadores que nos acerquen lo más posible a lo que realmente valora el cliente. Su percepción como proveedores de coste bajo, o producto único de alta calidad es fundamental para nosotros a la hora de fijar nuestros objetivos.

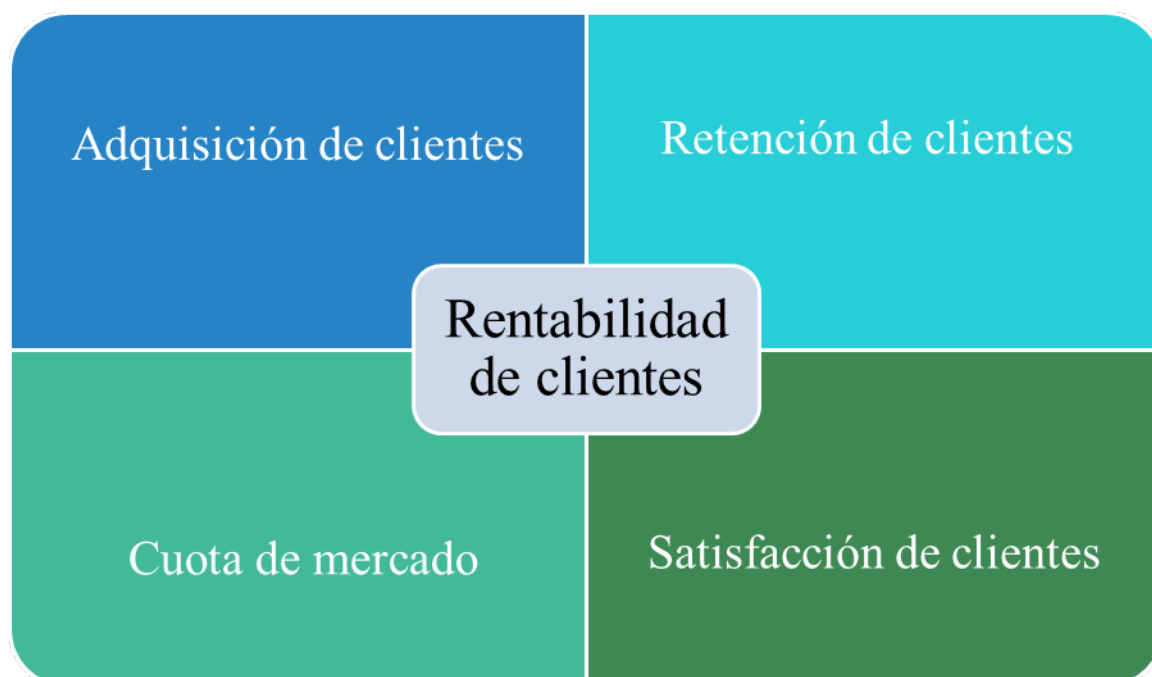
La empresa tratará por todos los medios de generar ese valor en sus productos y a su vez buscará la forma de que ese valor sea percibido por sus clientes actuales y potenciales. El Marketing y la investigación de mercados son básicos para conocer los gustos, las necesidades y las preferencias del cliente todo ello dentro de las limitaciones financieras fijadas que nos permitan mantener nuestra competitividad frente al resto de empresas del sector.

Ante esto caben varias direcciones estratégicas, aunque las dos más importantes a definir son la de diferenciación y la de liderazgo en costes.

1. La estrategias de liderazgo en costes busca obtener y mantener la mejor calidad - precio para que el coste total por producto sea menor que el de la competencia sin merma en calidad o funcionalidad
2. La estrategia de diferenciación de Producto busca alcanzar una percepción especial de nuestros productos por calidad, desarrollo tecnológico, innovación, funcionalidad que hagan que el consumidor esté dispuesto a pagar un plus por ellos en relación con otros de la competencia.

Las estrategias son excluyentes en cada producto y una vez seleccionada debemos fijar los segmentos de clientes a los que se dirigirá la misma estableciendo los indicadores básicos para su medición

Ilustración 3 La rentabilidad de clientes a partir R. Niven (2003)



Fuente: Elaboración propia a partir a partir R. Niven (2003)

Indicadores troncales: Son aquellos que se utilizan en todas las estrategias, son medidas genéricas que utilizan todas las empresas y a su vez sirven de comparación. Indicaremos a continuación los cinco indicadores genéricos troncales interrelacionados entre sí cuyo fin último es la obtención de rentabilidad del cliente.

Primero: adquisición de clientes

Se trata de ver, una vez fijado el segmento de mercado, el grupo de clientes a los que nos dirigimos. La cantidad e importancia relativa de cada uno es fundamental ya que una gran concentración aumentará su capacidad de negociación y nuestro riesgo. Al final el problema es discriminar los buenos de los malos clientes, los que contribuyen de los que no contribuyen al margen de explotación.

Algunos indicadores podrían ser:

1. Número de clientes
2. Ventas anuales por cliente
3. Clientes por empleado
4. Ventas totales

Segundo: Cuota de mercado

La medida de la cuota de mercado como la relación del volumen de compras de nuestros clientes respecto al total del segmento en el mercado es relevante, pues nos permite ver si nuestra evolución es positiva o negativa en comparación con nuestra competencia y no solo en volúmenes absolutos.

Podemos medirlo con algunos de los siguientes indicadores:

1. El porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado (a nivel local/regional/nacional/internacional)
2. El porcentaje de nuevos clientes (frente a la clientela total)
3. El porcentaje gastos para la captación de nuevos clientes (gasto realizado por los nuevos clientes frente a los gastos de captación)

Tercero: Retención de clientes

Lo difícil no es hacer clientes, sino mantenerlos e incrementarlos. Este indicador, indica los clientes que siguen estando operativos de un año para otro manteniendo relaciones con la empresa.

Además de mantener a sus clientes, las empresas quieren medir su fidelidad mediante el porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes ya existentes.

Para las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes (mayoristas, proveedores,...), el cálculo del indicador es muy simple, no tanto para empresas que proporcionan servicios ocasionales o que se realizan con poca frecuencia.

Ejemplos de indicadores:

1. Porcentaje de lealtad del cliente (Operaciones repetidas de compra ante la recompra o cambios en el volumen de actividad, o las recomendaciones a otros clientes potenciales).
2. Porcentaje Clientes que compran después de una subida sustancial de precios.
3. Frecuencia de compra.
4. Tiempo medio de retención de clientes,
5. Porcentaje de crecimiento del negocio gracias a los clientes existentes.
6. Porcentaje de crecimiento del negocio gracias a los nuevos clientes.

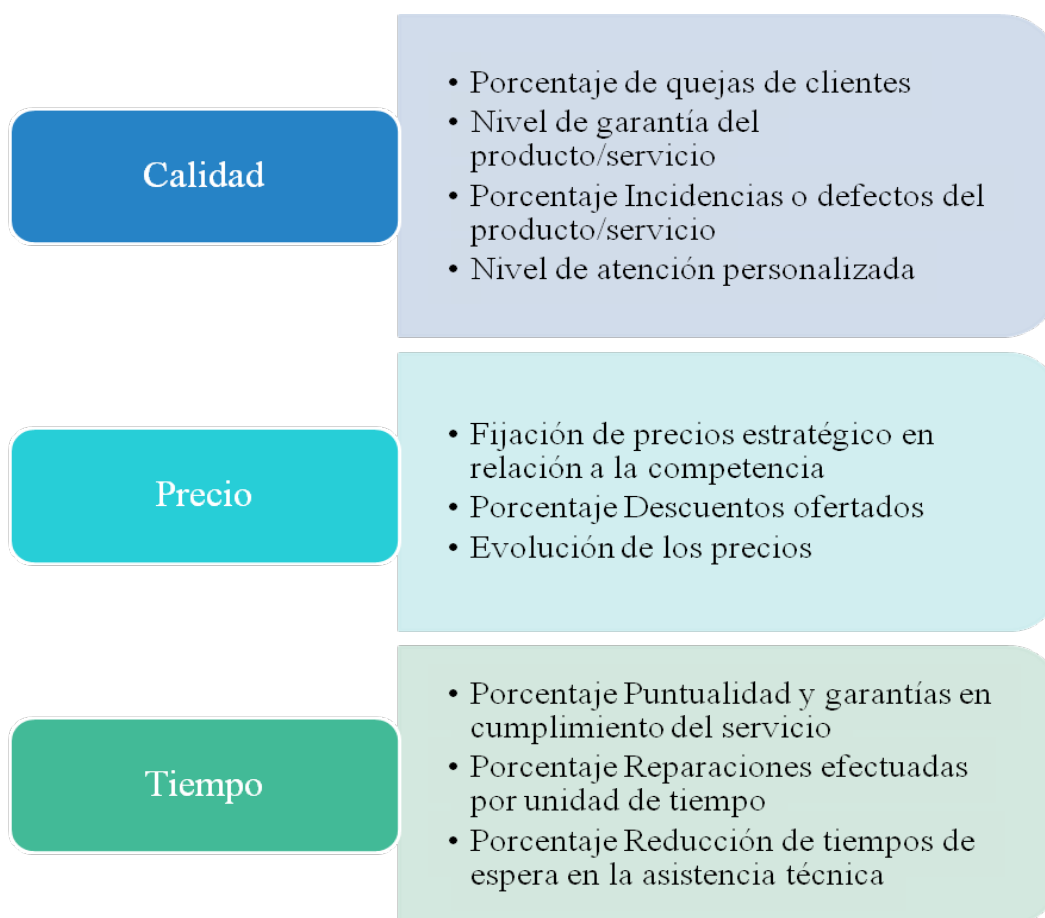
Cuarto: Satisfacción del cliente

Es fundamental para la empresa la medida de la satisfacción de nuestros clientes. La obtención de esta información casi nunca es espontánea por lo que requiere la realización de encuestas por cualquier vía para que nos proporcionen esa valiosa información que si es positiva supone conductas repetitivas de compra

Podríamos establecer tres indicadores básicos para la satisfacción del cliente:

1. Tiempo de servicio del pedido. El tiempo de entrega es crítico en algunos casos por lo que debemos establecer fiabilidad en los plazos dentro de un abanico de costes que pueda elegir el cliente los plazos más cortos de entrega en función de los medios elegidos. El tiempo de espera de un producto o servicio, se mide como el tiempo que transcurre desde que se ha realizado un pedido, hasta el momento en que el mismo ha sido entregado al cliente.
2. Calidad: La calidad como elemento básico de la ventaja competitiva estratégica para la empresa ha pasado a ser algo general para todas las empresas por lo que lo importante es su medición y su control. La calidad puede medirse por la incidencia de defectos, las devoluciones y las reclamaciones de clientes al igual que la fecha de entrega prometida.
3. Precio: A pesar del tiempo de entrega y la calidad del producto, el cliente siempre está preocupado por el precio que paga por el producto o servicio. Lo fundamental del precio tiene más que ver con el coste ya que la relación con la competencia nos permite determinar si nuestros precios están o no alineados pero sobre todo si tenemos margen neto para hacer actuaciones sobre el mismo como acciones ofensivas o defensivas frente a la competencia. Notar que el precio de nuestros productos suele estar relacionado con los costes que nos aplican nuestros proveedores y que dependen, de la cantidad comprada, de los plazos de entrega, de las garantías ofrecidas, etc. Todo ello quiere decir nuestros clientes valorarán además del precio al que sin duda son sensibles, otros parámetros de seguridad, lealtad, garantía...

Ilustración 4 Algunos indicadores de la calidad, el precio y el plazo de entrega



Fuente: Elaboración propia a partir a partir R. Niven (2003)

Quinto: Rentabilidad del cliente

El fin último de la empresa es obtener rentabilidad de sus clientes manteniendo su satisfacción. Lo ideal es un indicador que nos permita establecer la rentabilidad individual de cada cliente. Por esto, es necesario un indicador que permita analizar la rentabilidad individual de cada cliente, para valorar la conveniencia de su mantenimiento o no. Éste se calculará, mediante el beneficio neto de un cliente o segmento tras descontar los gastos que ocasiona su fidelización.

Lo importante dentro de la empresa es el conocimiento de sus clientes para obtener una buena segmentación de los mismos y determinar la rentabilidad de cada segmento según su posición. A veces los clientes antiguos son costosos de mantener y los nuevos son costosos de conseguir. La búsqueda del equilibrio y la diferenciación de precios son objetivos estratégicos básicos para determinar la rentabilidad final dentro del normal desarrollo de la actividad de la empresa.

Ilustración 5 Algunos indicadores de rentabilidad

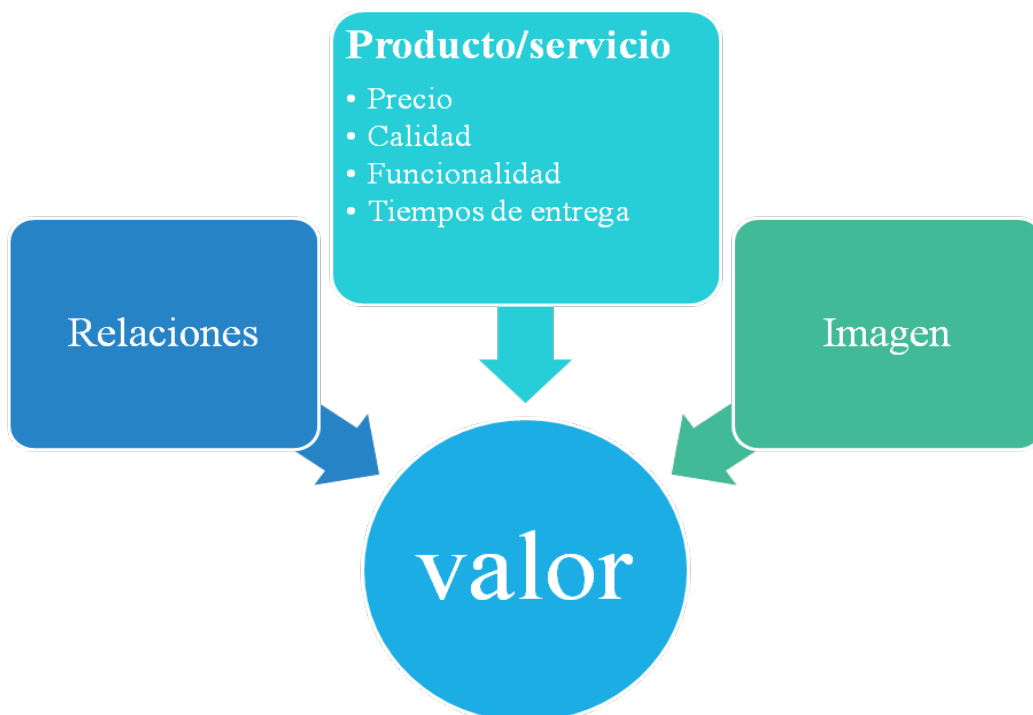


Fuente: Elaboración propia a partir de R. Niven (2003)

Indicadores de la propuesta de valor

Como medir por qué los clientes compran nuestros productos y no los de la competencia. Que atributos atraen a los clientes actuales y potenciales a nuestras empresas. El modelo estratégico elegido de diferenciación o liderazgo en costes incide en la medición de estos atributos y competencias:

Ilustración 6 La percepción de valor y sus atributos



Fuente: Elaboración propia a partir de R. Niven (2003)

Atributos de los productos y/o servicios

Cada segmento de Clientes valorará de una forma distinta cada uno de los atributos. Unos valorarán más la funcionalidad y otros el precios, la calidad o los tiempos de entrega.

Según que la empresa busque la diferenciación o ser líder en costes será necesario ponderar unos atributos más que a otros. En estrategias de diferenciación serán muy importante el lanzamiento de productos al mercado en plazos breves para asegurarnos ser los pioneros o más innovadores del producto.

En cambio, si hemos escogido la estrategia de liderazgo en costes, ofreceremos un precio bajo pero con calidad igual o superior a la media, cubriendo las funciones mayormente demandadas por el mercado.

La relación con los clientes

Los empleados desde sus distintos niveles tienen un papel fundamental a la hora de establecer y mantener las relaciones con los Clientes. Deben dar cuenta rápida y precisa de sus necesidades y demandas anticipándose si fuera posible para que su percepción de la empresa sea positiva tanto en los aspecto básicos de envíos, plazos, documentación, servicio postventa como en los de su tratamiento personalizado y confidencial buscando y cubriendo todas sus necesidades.

Imagen y prestigio

Cada vez los activos intangibles hacen que sean los elementos diferenciadores de valoración de una empresa a otra a la hora de elección por parte de los clientes.

Para terminar la perspectiva de clientes y su importancia no debemos olvidarnos de ponerles voz y servirles de la mejor manera posible teniendo siempre en cuenta que el contacto con el cliente es siempre el momento de la verdad y debemos aprovecharlo para conseguir su captación, retención, y satisfacción que nos lleven a obtener su rentabilidad.

El defecto de estos indicadores es, que al igual que las medidas financieras tradicionales están basadas en datos pasados, son históricos y sólo unas pocas son los motores de otras, Esos indicadores son los imprescindibles.

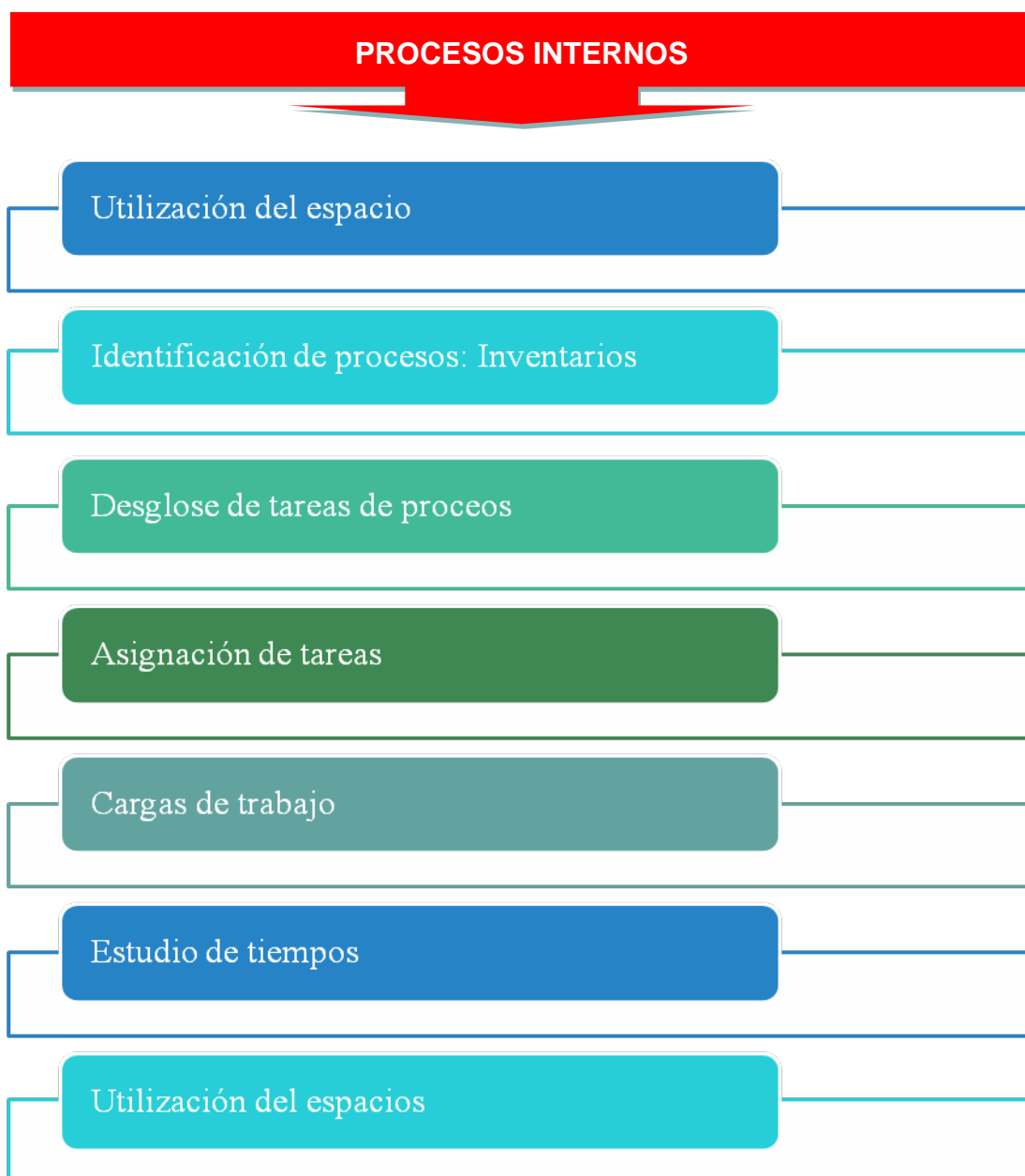
10.5 Perspectiva del proceso interno

Una vez definidos los objetivos e indicadores de la perspectiva Financiera y de Clientes, es el momento de identificar los procesos críticos sobre los que se puede actuar para conseguir maximizar el valor de la empresa para los accionistas, propietarios y clientes.

Antes de la implantación del CMI la mejora de los procesos operativos se valoraba exclusivamente mediante el análisis de las desviaciones de los resultados financieros, lo que resultaba inapropiado, al no tener en cuenta aspectos muy importantes de los clientes que constituyen la base de generación de resultados actuales y recurrente de la empresa. Tales aspectos, como se ha comentado anteriormente, incluyen la relación con él, la imagen o los atributos del producto/servicio.

No obstante, algunos enfoques más recientes también añaden indicadores de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Pero tampoco llegan a ser adecuados pues suelen realizarse a nivel departamental y no a nivel corporativo, por lo que no tienen en cuenta los procesos operativos que son los que otorgan valor al producto/servicio final, como el proceso de fabricación, de venta, o de post-venta. Además, algunas empresas (como las japonesas) intentan ser las mejores en calidad, menor tiempo de ciclo, mayor rendimiento, máximos resultados y reducción de costes en sus procesos. Lograr ser la mejor empresa en todos los campos es prácticamente imposible, y lo que realmente le interesa al cliente, al propietario o al accionista es ver cómo sus objetivos y expectativas se ven cumplidas de forma mayoritaria.

Ilustración 7 Algunos indicadores de procesos internos



Fuente: Elaboración propia a partir a partir R. Niven (2003)

10.6 **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Siguiendo a (R.NIVEN, 2003) y (KAPLAN y NORTON, 2000) toda organización debe garantizar su propio futuro manteniendo a los empleados con la formación adecuada, incorporando nuevos valores, estudiando detenidamente las nuevas tecnologías para incorporarlas y seguir creciendo. Es parte de lo que se conoce normalmente por I+D (investigación y desarrollo), pero extendiéndolo al área de recursos humanos y concediéndole mayor dimensión y, por tanto, mayor importancia.

No se trata simplemente de elegir la persona con mejores calificaciones, ni de adquirir las herramientas más conocidas e importantes, sino de prever y conocer las necesidades futuras de la empresa para poder incorporar las personas, los conocimientos, las herramientas o las filosofías adecuadas.

Los Recursos Humanos pueden considerarse, dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando, como la más importante, la clave de todas las demás. La mayoría de los modelos de CMI consideran los Recursos Humanos como un elemento clave en la gestión.

Otros estudios, esta perspectiva la identifican como, "Recursos estratégicos de Personas" o "Gente y Sistemas". También es frecuente darle el nombre de Perspectiva de Aprendizaje Organizacional, o de Innovación y Formación. En cualquier caso la función multidisciplinar del Departamento de Recursos Humanos es básico en el diseño, formación y mentalización de los empleados a todos los niveles, así como en el control del mismo en lo referente a su desempeño, seguimiento, cumplimiento y control introduciendo medidas de incentivos que permitan al personal valorar adecuadamente la importancia de la implantación del sistema del CMI en la empresas y su contribución a la mejora continua.

Ilustración 8 Algunos indicadores de la perspectiva de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia a partir a partir R. Niven (2003)

11 – Adaptación del C.M.I a explotaciones de ovino

11.1 Introducción

A pesar de los avances conseguidos desde la integración de España en la Unión Europea como son: la disminución del número de explotaciones, el aumento de su tamaño y el incremento considerable de su dimensión económica; las características específicas del sector permiten plantear la aplicación de un sistema de control, que según indica el profesor D. Ricardo Rodríguez, debería contemplar los factores clave que condicionan la actividad de las empresas en él integradas, tales como la rentabilidad, el control de la calidad, la evolución de la tecnología o la atención a los factores medioambientales.

El sector objeto de estudio agrícola es un sector muy fragmentado con cerca de un millón de explotaciones, donde la superficie agrícola utilizada (SAU) es inferior a 5 hectáreas en más de las mitad de ellas. Se trata sobre todo de pequeñas explotaciones de tipo familiar que no disponen de suficientes recursos para destinarlos a la organización, gestión y control, por lo puede resultar provechoso plantear un modelo de sencillo y de fácil aplicación para la mejora de su eficiencia.

Dentro del sector objeto de estudio y como se vio en el punto 2.6 , datos relevantes del entorno específico, en Castilla y León existen 3.125 explotaciones de aptitud láctea con un censo de 1.526.080 animales que junto a las explotaciones de ovino de orientación cárnica dan trabajo directo a más de 11800 personas

Los cambios en el sistema de ayudas comunitarias al sector agrícola y ganadero que se han venido produciendo en los últimos años, demanda, para este tipo de empresas, un esfuerzo adicional para la modernización de sus instalaciones y la rentabilización de las explotaciones en previsión de la finalización o disminución de estas ayudas.

Se trata al final de implantar un sistema eficaz para la gestión y control de las explotaciones, que permita, si es posible, la obtención de información relevante para la toma de decisiones estratégicas para la consecución de un beneficio y ayude a la sostenibilidad a largo plazo de estas explotaciones con independencia de las subvenciones recibidas.

11.2 Los Objetivos estratégicos de la Actividad agrícola y ganadera.

Para la correcta implantación del cuadro de mando integral (CMI) debemos de partir de dos conceptos estratégicos clave: la misión y visión de la dirección o propiedad de la explotación agrícola-ganadera, marcando su finalidad y comportamiento de cara a diseñar el futuro previsible de la misma. El inicio parte del análisis de los diferentes entornos en los que se mueve la explotación para obtener un conocimiento profundo de las posibilidades y limitaciones que nos presentan los distintos entornos a analizar. El resumen de este análisis se recogerá un análisis “DAFO” que pondrá de manifiesto las fortalezas y debilidades de las unidades estratégicas de negocio en cada uno de los entornos analizados, permitiendo, a partir de estos conocimientos definir los objetivos cuyos factores clave serán: el liderazgo en costes o la diferenciación, la innovación de procesos y productos, la elección de canales de suministro y comercialización, las relaciones con proveedores, clientes y demás personas y entidades con los que se relaciona la empresa, la determinación del ámbito de actuación a nivel provincial, nacional o internacional, etc.

Un resumen del DAFO para las explotaciones intensivas de leche de ovino en Castilla y León puede verse en el [apartado 3](#) del capítulo anterior

El análisis interno de la explotación con el estudio de sus recursos y capacidades, nos permitirá decidir sobre la adecuada dimensión, las inversiones necesarias y la forma de financiarlas para conseguir el desarrollo de un proceso productivo eficiente.

El tratamiento contable de las amortizaciones y de los costes de oportunidad, como se ha puesto de manifiesto en el estudio de viabilidad, tiene una especial relevancia para este tipo de explotaciones ganaderas. La inviabilidad económica de la misma puesta de manifiesto en base a los supuestos establecidos, suele llevar a la utilización de la mano de obra familiar y del capital propio frente a la financiación ajena, en búsqueda de ahorro de costes que hagan posible la obtención de la rentabilidad deseada y aporten unas rentas mínimas a sus propietarios.

Dentro del ámbito de la producción ganadera las áreas clave que es preciso controlar de forma especial son las relativas a la elección de las razas, la selección de alimentación más adecuada en función de la orientación de la explotación, el manejo de la ganadería y control de los procesos que permitan cumplir con los objetivos del volumen de producción y calidad exigida

El control de los riesgos específicos (biológicos, químicos o físicos) asociados al manejo, y traslado de animales así como a la producción almacenaje y distribución de los productos ha de identificar los puntos críticos de cada proceso para implantar mecanismos de control adecuados que nos permitan cumplir con los controles sanitarios más exigentes a todos los niveles. A este respecto, el sistema implementado de saneamiento y la trazabilidad de las materias primas utilizadas garantizan la calidad y seguridad del producto final a disposición del consumidor.

En el caso objeto de estudio se han analizado los costes y determinado que la alimentación, como parece lógico, constituye el principal coste variable para la producción de leche y carne por lo que su seguimiento y control deberá ser máximo

En términos generales debemos identificar los posibles inductores o generadores de costes de las distintas actividades realizadas para imputarlos a los productos, mediante la aplicación de sistemas avanzados de costes.

El Cliente debe ser lo primero y a él focalizaremos nuestra atención. En base a sus demandas en cantidad, variedad y calidad estableceremos los indicadores precisos, estudiaremos sus preferencias y trataremos de encontrar nuevos productos con mayor valor añadido.

El escaso poder de negociación con proveedores y clientes analizado con anterioridad nos lleva a prestar especial atención a procesos de colaboración horizontal para la adquisición de materias primas y para la venta o distribución de nuestros productos, optando a economías de escala que permiten un ahorro importante en costes al aportar, una fuerza negociadora mayor.

En cuando a la integración vertical, la misma queda reservada a las grandes empresas por la elevada cantidad de recursos requeridos y cuyo fin primordial es controlar toda la cadena valor, desde las materias primas hasta el consumidor final.

El nivel de estudios, la edad y la dedicación de los titulares de las explotaciones según el estudio precedente, indica muy baja cualificación sobre todo en los propietarios de mayor edad.

En cuanto a la mano de obra empleada, suele ser de baja cualificación y carente de la preparación adecuada, por lo que será necesario implantar algún tipo de formación para realizar las labores de manejo con una mínima calidad y fiabilidad y a la vez conseguir una estabilidad de este personal sujeto a fuertes rotaciones.

El envejecimiento de los titulares de las explotaciones pone de manifiesto el escaso interés de los más jóvenes por el relevo generacional o la incorporación como nuevos ganadero. En ello tiene bastante que ver el hecho de la localización de las explotaciones en pequeñas localidades sin apenas servicios ni actividades culturales unidas a la tradicional sensación de atención requerida por las explotaciones de 24 horas al día 365 días al año. Se apunta a modo de idea la implantación de grupos de trabajo de respiro que permitan con un mínimo de formación y eficacia dar los descansos y vacaciones necesarias y permitan mejorar el nivel de vida general de estos trabajadores.

En relación con el control la calidad, las normas ISO 9000 son un referente a implantar en explotaciones que dispongan unos mínimos recursos, ya que pueden acceder as certificados de calidad que permitan obtener productos homologados elaborados siguiendo las pautas de estos sistemas de aseguramiento de la calidad. Normalmente este control suele asumirse por los clientes, en nuestro caso la industria queseras y los grandes distribuidores. En cualquier caso el control de calidad se basa en tres aspectos básicos:

1. La calidad alimentaria, que engloba

- Calidad higiénica o salubridad: Se refleja en la ausencia de elementos tóxicos químicos o microbiológicos.
- Calidad nutricional: composición (aminoácidos, vitaminas, minerales, etc.).
- Calidad organoléptica o valor sensorial del alimento (sabor, olor, forma, textura, etc.)

2. La Calidad de uso o de servicio: aptitud para la conservación, adecuación al uso, información al consumidor, identificación del producto, presentación, precio.

3. Calidad tecnológica: desarrollo de nuevos productos y tecnologías.

A la vista de los resultados obtenidos en el estudio de viabilidad realizado en el capítulo anterior, debe tenerse muy presentes además de los objetivos de rentabilidad puramente económica, otros de índole social como son el asentamiento de la población, el compromiso con el medio ambiente y la tendencia al crecimiento sostenible cuyas consecuencias a medio y largo plazo permitirán el mantenimiento del entorno ecológico del país.

En todos los sectores la tecnología avanza, pero en éste ese avance es mayor. Hay que estar vigilantes a las innovaciones que se van saliendo para valorar su posibilidad de implantación en función de los propios recursos y capacidades con la

perspectiva simplificar los procesos y conseguir reducciones de costes significativas que nos permitan a nivel estratégico marcar nuevos y más optimistas objetivos de crecimiento, diversificación, mecanización y automatización.

La inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) constituye la base de la evolución de las empresas. En los últimos años y debido a la crisis económica, la inversión ha ido decreciendo, pero es de esperar que las mejores expectativas macroeconómicas puestas de manifiesto en el análisis DAFO permitan su recuperación para que en el ámbito que nos ocupa sea posible desarrollar nuevos productos lácteos con base en la leche de oveja y se contribuya a crear nuevas marcas que transmitan una imagen del sector respetuoso con el medio ambiente y el crecimiento sostenible. Así mismo no hay que olvidar las posibilidades sobre las nuevas fuentes alimenticias, la reducción de las tasas de mortalidad de los animales, el incremento del número de ciclos productivos, la disminución de los tiempos del ciclo, etc.

11.3 Alineación de los objetivos estratégicos

La misión y la visión han sido definidas en el estudio de viabilidad planteado en el primer capítulo, y deben alinearse con los objetivos estratégicos.

Nuestra misión será dotar de valor a las producciones que se generen en las explotaciones

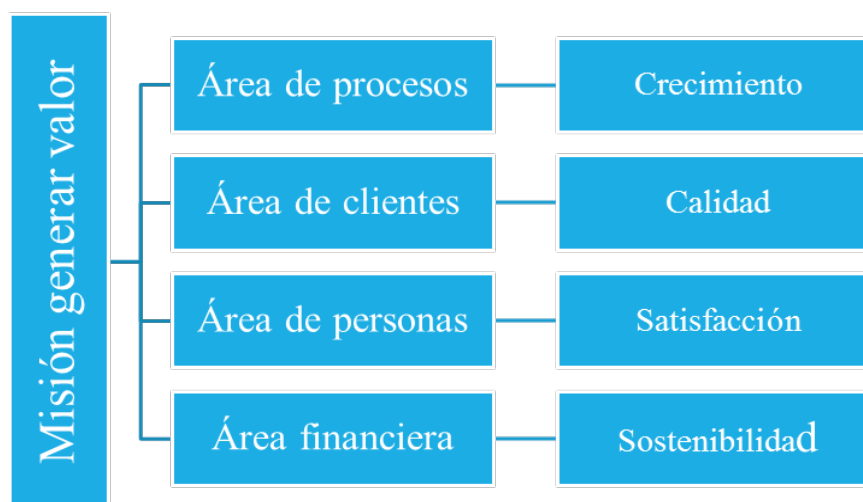
Nuestra visión de la explotación es de ser líderes y expertos en tecnología, manejo y gestión económica

Nuestro objetivo principal será conseguir la sostenibilidad económica de estas explotaciones descubriendo los puntos críticos que determinan su estructura y su rentabilidad para hacerla sostenible

Dados los resultados obtenidos la configuración de las directrices básicas hacen variar la priorización de los objetivos para el control de la gestión. En ese sentido el tradicional objetivo de rentabilidad se ve sustituido por el de sostenibilidad relegando al nivel inferior la perspectiva financiera de este tipo concreto de explotaciones. No obstante el cambio de los parámetros del modelo puede devolver el CMI a su configuración original

Así, en el caso objeto de estudio, el nexo entre la misión y las cuatro Áreas básicas del control de gestión empresarial puede quedar configurado tal como se recoge en el siguiente gráfico que identifica los objetivos del primer nivel de cada una de las Áreas.

Ilustración 9 Alineación de los objetivos primer nivel

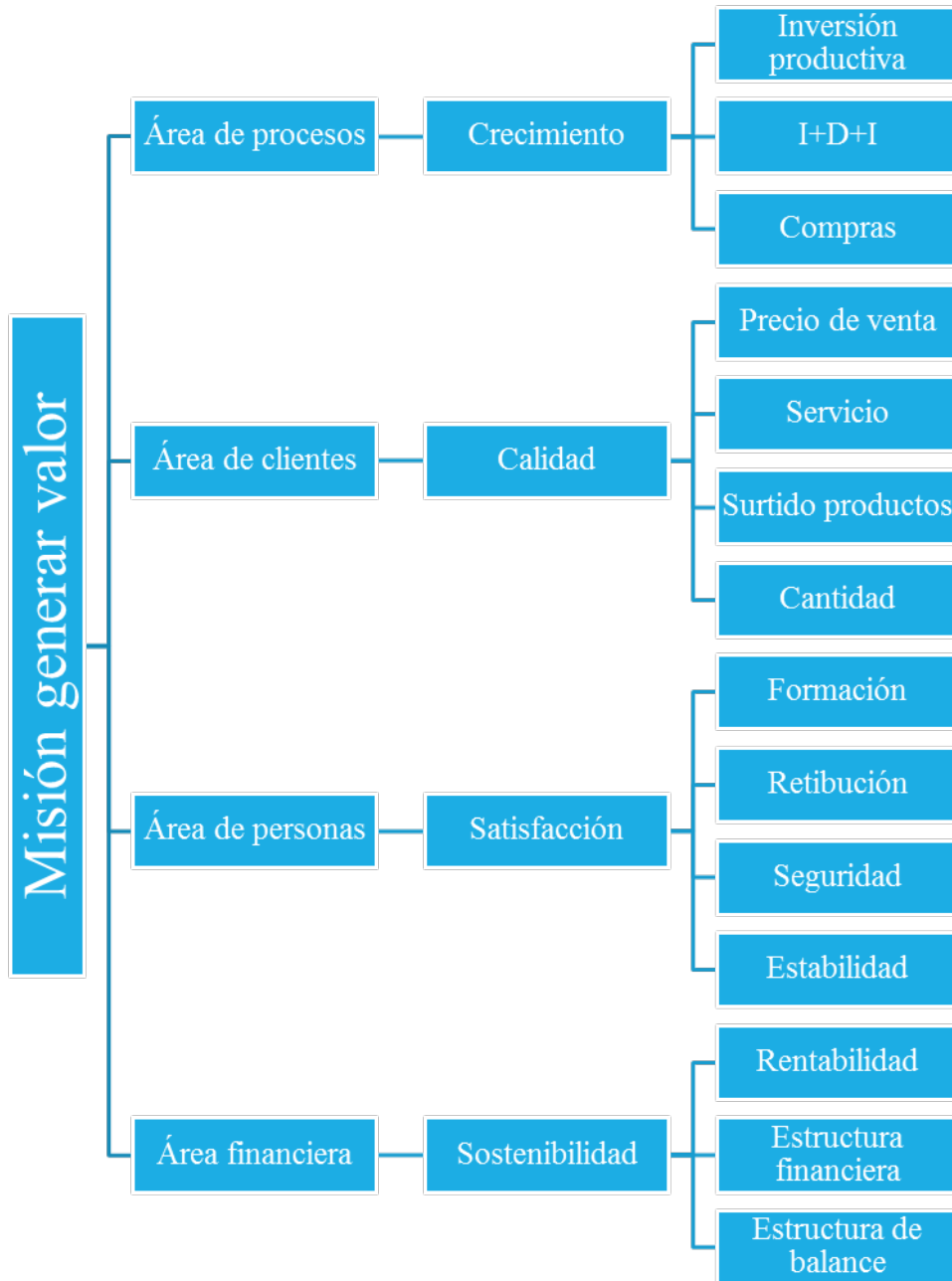


Fuente: Elaboración propia a partir R. Rodríguez (2003)

Los motores del cumplimiento de la misión precisan de la adecuada alineación de objetivos en todos los niveles para configurar los factores claves del éxito

A título ilustrativo podríamos definir los siguientes objetivos claves de segundo nivel

Ilustración 10 Alineación de los objetivos segundo nivel



Fuente: Elaboración propia a partir R. Rodriguez (2003)

Dentro del Área de Procesos la creación de valor se basará en el uso de nuevas tecnologías desarrollo nuevos procesos orientados a la reducción de costes pero con la restricción de la protección y respeto del medio ambiente como la reducción de la contaminación. Así mismo se buscará a partir de la I+D+I LA mejora de las razas y la desestacionalización de la producción con vistas a la estabilización e incremento de la cantidad y calidad de la producción, el control de costes y los rendimientos de las diferentes actividades.

En relación con los clientes trataremos de darle un producto en cantidad y calidad adecuada a un precio competitivo. Así mismo se buscará aumentar la oferta de productos para dirigirnos a algún nicho de clientes en busca de mayor valor añadido como podría ser el caso de derivados lácteos, o recuperación de subproductos como la lana o las pieles totalmente devaluadas en estos momentos. La política de la empresa en relación con los clientes se orientará en torno a los tres ejes básicos: precio de venta, momento de la obtención del producto con objeto de anticipar o diferir su comercialización y calidad del mismo.

En el Área de personal consideramos básica la formación para el correcto manejo del ganado lo que permitirá establecer políticas retribuciones y de incentivos, que generen seguridad y estabilidad en el trabajo.

El objetivo financiero aunque ha quedado relegado tiene que supeditar la rentabilidad al cumplimiento superior del objetivo de sostenibilidad, lo que a veces impedirá la realización de las inversiones vinculada a los objetivos de crecimiento y aumento de los resultados. No obstante el seguimiento y adaptación y configuración de las estructuras financieras y de balance serán objetivos básicos de esta área optimizando el coste de la financiación en la medida de lo posible buscando créditos preferentes y ayudas a todos los niveles

12 – El diseño de la hoja de cálculo del CMI

12.1 Estructura de la hoja de cálculo

La hoja de cálculo se estructura en 3 apartados fundamentales

1. Datos.

Aquí se configuran y se actualizan los datos que se usan en todas las hojas.

2. Cuadro de Mando

Aquí se configura la base del CMI y se observa la evolución de los indicadores.

Este apartado es el más crítico y consiste en la selección del conjunto de indicadores, que adaptados a los objetivos estratégicos previamente establecidos, recojan con precisión el contenido del objetivo buscando la relación de causa-efecto entre ambos.

Los indicadores, además de medir los resultados han contribuir a detectar ineficiencias y poner luz sobre las posibles causas y soluciones

Es por lo anterior que será muy conveniente requerir la colaboración de expertos con experiencia suficiente que nos ayuden este proceso fundamental y utilizar índices del sector que nos sirvan de comparación para evaluar convenientemente los resultados obtenidos.

3. Control

Aquí se estructura el control y seguimiento de la explotación o negocio y se observa su evolución (mensual y trimestral)

A continuación se señalan algunos los principales indicadores de cada una de las perspectivas objeto de análisis

12.2 La configuración de la perspectiva financiera del (CMI)

Configuraremos los indicadores de esta perspectiva partiendo de los ratios tradicionales de liquidez, solvencia, endeudamiento y actividad.

Algunos de los ratios disponibles son los siguientes: De todos ellos elegiremos los que consideramos pueden ser los más relevantes.

Gráfico 40: Los ratios de la perspectiva financiera 1

1	RENTABILIDAD	
	Margen Bruto vs. Ventas	= $\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Ingresos Exp}} \%$
	E.B.I.T.D.A. vs. Ventas	= $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos Exp}} \%$
	Resultado Explotación vs. Ventas	= $\frac{\text{BAII}}{\text{Ingresos Exp}} \%$
	Beneficio Neto vs. Ingresos	= $\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ingresos Netos}} \%$
	R.O.A. - Return on Assets	= $\frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}} \%$
	R.O.E. - Return on Equity	= $\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \%$
2	LIQUIDEZ	
	Fondo de Maniobra	A. Circulante. - P. Circulante.
	Ratio Fondo de Maniobra	= $\frac{\text{Fdo. Maniobra}}{\text{PAS. Circulante}}$
	Ratio de Liquidez (general)	= $\frac{\text{AC. Circulante}}{\text{PAS. Circulante}}$
	Ratio de Tesorería	= $\frac{\text{Realiz. + Dispo.}}{\text{PAS. Circulante}}$
	Ratio de Disponibilidad	= $\frac{\text{Disponible}}{\text{PAS. Circulante}}$

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

Gráfico 41: Los ratios de la perspectiva financiera 2

3	ENDEUDAMIENTO		
	Ratio Endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$
	Ratio Autonomía	=	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$
	Calidad de la deuda	=	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo}}$
	Capacidad devolución de . préstamos	=	$\frac{\text{BN+Am+Prov}}{\text{Préstamos}}$
	Gastos Financieros vs.Ventas	=	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ingresos Explotación}} \%$
	Cobertura Gastos Financieros	=	$\frac{\text{BAII}}{\text{Gastos Financ.}}$
4	ACTIVIDAD		
	Rotación Activo Fijo	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	Rotación Activo Circulante	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{AC. Circulante}}$
	Rotación Activo Total	=	$\frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Activo Total}}$
	Rotación Stocks	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Existencias}}$
	Días cobro clientes	=	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 360$
	Días pago proveedores	=	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \times 360$

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

Una vez fijados los Objetivos elegimos los indicadores que nos parezcan más significativos y adecuados

Gráfico 42: Los objetivos y los indicadores de la perspectiva financiera 1

1		Perspectiva FINANCIERA	
objetivos		indicadores	
1	RENTABILIDAD	% Margen Bruto	% EBITDA
2	LIQUIDEZ	Ratio de Liquidez (general)	Ratio de Tesorería
3	ENDEUDAIENTO	Ratio Autonomía	Capacidad devol. préstamos
4	ACTIVIDAD	Días cobro clientes	

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

12.3 La configuración de la perspectiva de clientes

Esta perspectiva se centra en la imprescindible orientación hacia el cliente que debe tener todo negocio. Debe contestar la pregunta: ¿Cómo satisfacemos a nuestros clientes?

En nuestro caso concreto los clientes son, sobre todo, empresas queseras y grandes cadenas de distribución para la carne,

Toda empresa debería enfocarse hacia la calidad total con la premisa de dar a todos clientes una atención única y personalizada. No importa que sea un gran fabricante de queso, el jefe de compras de una gran superficie o supermercado, el quesero artesano o cualesquiera otros. Calidad total es una antesala para el éxito

Los indicadores de calidad tienen cierto grado de subjetividad, pero tanto como la medición del comportamiento, los gustos, las preferencias y todas las variables cualitativas en general.

En el sector agrícola y ganadero estos índices de calidad revisten todavía una mayor importancia ya que su consumo puede incidir sobre su salud y grado de bienestar de las personas.

Algunos de los ratios disponibles son los siguientes

Gráfico 43: Algunos ratios de la perspectiva de clientes

PERSPECTIVA CLIENTE	
LISTA	
RATCLIENTES	
Satisfacción	% Satisfacción % Clientes perdidos % Crecimiento CLIENTES % Cuota de mercado % Retención clientes % Devoluciones % Reclamaciones resueltas % Reclamaciones clientes
Marketing	% Publicidad % Ventas y Marketing

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

De todos ellos elegiremos los que consideramos pueden ser los más relevantes.

Gráfico 44: Algunos objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes

2 Perspectiva del CLIENTE	
objetivos	indicadores
1 SERVICIO	% Satisfacción
2 CANTIDAD	% Retención clientes
3 PRECIOS	% Crecimiento CLIENTES
4 SURTIDO	% Cuota de mercado
	% Ventas y Marketing
	% Ventas y Marketing
	% Ventas y Marketing

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

12.4 La configuración de la perspectiva interna o de procesos

Esta perspectiva se centra en la excelencia de la operativa interna, la que nos permite satisfacer a accionistas y clientes. Debe contestar la pregunta: ¿En qué debemos ser excelentes?

El diseño de procesos relacionados con el manejo para la producción, la venta, la distribución y la gestión requiere de un estudio pormenorizado de todas las tareas que se desarrollan en la explotación desde el diseño en planta hasta los procesos de cada una de las actividades que se realizan a diario.

El elevado coste de estos estudios y dada la escasa capacidad económica de los titulares de estas explotaciones hacen inviable los estudios en profundidad requeridos, y habrá que recurrir a indicadores generalmente admitidos que nos permitan iniciar el camino para producir más con mejor calidad y a un coste razonable

En la elección de indicadores trataremos de elegir aquello que por su importancia son críticos ya que la demora o la interrupción de los mismos pueden suponer graves quebranto para la explotación

Las áreas de análisis más importantes serán las relacionadas con la elección de las razas, el diseño de la alimentación adecuada, la fertilidad, la sanidad y el control de la producción

Particular relevancia reviste el desarrollo de nuevos productos y procesos basados en la innovación tendentes a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Los indicadores pondrán de manifiesto la importancia relativa de dichos productos en la empresa:

El seguimiento de los procesos operativos desde la planificación de la producción hasta la entrega de los productos a los clientes requiere la definición de indicadores específicos particularmente relacionados con:

1. La calidad, el diseño, la ejecución y el control del proceso productivo es clave para garantizar y viabilizar la calidad, seguridad y salubridad de los productos agrarios.
2. Regulación de los tiempos del ciclo de reproducción (sincronización de celos para que las hembras se queden gestantes).
3. La medida de la capacidad de producción y del aprovechamiento de los inmovilizados utilizados en los procesos productivos.
4. El control de los costes medioambientales

Últimamente los controles ambientales están adquiriendo gran importancia debido a las exigencias nacionales y comunitarias. De Hecho muchos de esos controles han convertido a los subproductos de pieles y lanas en negocios insostenibles transfiriendo la problemática a países menos exigentes. No obstante se debe hacer un esfuerzo por recuperar estas industrias haciendo un esfuerzo en crear explotaciones sostenibles, controlando la contaminación, los consumos energéticos y estableciendo medidas de protección del medio ambiente con prácticas ecológicas

5. Disección y análisis de procesos con concreción del coste de cada actividad.

Dado el tipo de productos altamente perecederos con los que se opera en el ámbito ganadero, los procesos de almacenamiento, limpieza, manejo, control de calidad y transporte, revisten particular importancia, por lo que el diseño de sus procesos será crítico y en ellos se tratará de implantar la mayor tecnología posible de cara a su automatización y para el control de calidad y toma de datos.

6. La eliminación de actividades que no añaden valor.
7. La rotación de los inventarios de materias primas.
8. El análisis de las desviaciones.

En este sentido se ha de efectuar un seguimiento en profundidad de todos aquellos elementos constituyentes de los costes que permiten a la empresa adquirir o desarrollar ventajas competitivas.

En nuestro caso hemos elegido los siguientes indicadores que se cargan en la hoja de cálculo

Gráfico 45: Algunos objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos

3 Perspectiva de los PROCESOS INTERNOS	
objetivos	indicadores
1 CONTROL PROCESOS PRODUCCION	Coste control producción
	Control tiempo actividades
2 CALIDAD TOTAL	Nº Certificaciones ISO 9000
	% Reclamaciones clientes
3 INTERACION MEDIOAMBIENTAL	Inversión medioambiental

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

12.5 La configuración de la perspectiva de la formación

Para algunos esta perspectiva constituye la base principal para alcanzar los objetivos establecidos. Tradicionalmente la escasa formación académica se suple con formación en manejo de ganadería que viene avalada por unas metodologías para la identificación y marcaje del ganado, la preparación y despacho de la alimentación, el control de la reproducción, etc.

Los inductores de esta perspectiva ponen de manifiesto el esfuerzo desarrollado en la formación de los empleados, así como su grado de capacitación para llevar a cabo una producción de calidad óptima.

Así una vez formados los operarios podrán optar a una mejora de su remuneración teniendo en cuenta que la misma repercutirá sin duda en la evolución favorable de la producción y la vez mejorará sus satisfacción y su estabilidad.

El sistema de indicadores a implantar ha de ser en consecuencia coherente con los anteriores planteamientos. Algunos de los indicadores más habitualmente utilizados son los siguientes:

Gráfico 46: Algunos ratios de la perspectiva de aprendizaje

% Defectuosos / Fallos
Inversión medioambiental
Coste control producción
% Entregas en plazo
% Entregas con retraso
% Entregas completas
% Entregas incompletas
Nº Certificaciones ISO 9000
% Coste Fallos vs Ventas
% Reclamaciones clientes
Control tiempo actividades
Tiempo suministro proveedor
Tiempo entrega cliente

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

En nuestra hoja de cálculo hemos seleccionado los siguientes:

Gráfico 47: Algunos objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje

4		Perspectiva de la INNOVACIÓN y el APRENDIZAJE	
objetivos		indicadores	
1	FORMACION	% Empleados formados	
		% Recualificación	
2	RETRIBUCION	% Personas con variable	
		Ratio productividad	
3	SATISFACCIÓN	Índice de motivación	
		Sugerencias por empleado	
4	PRODUCTIVIDAD	Ventas por empleado (media)	

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

12.6 El control

El fin primordial del CMI es el control, para conocer y mejorar. La hoja de cálculo establece 5 controles básicos de carácter mensual

Gráfico 48: 5 controles básicos de carácter mensual

UVa	3	CMI ovino: Control de la Explotación
5 cuadros de control mensual de la explotación		
Pp: Control presupuestario Este cuadro te presenta la situación mensual de la CPyG y la compara con el presupuesto		
Op: Análisis operativo Esta sección te presenta un resumen con los ratios operativos más relevantes		
Ba: Análisis del balance de situación Aquí, dispones de un análisis esquemático y gráfico del balance del trimestre correspondiente.		
Rt: Ratios económico – financieros Este cuadro te presenta en forma muy comprensible, los 23 ratios económico-financieros más usuales para el análisis.		
Du: Análisis DuPon Esta sección te ofrece un cuadro con análisis DuPont.		

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

12.7 El control presupuestario

Con los datos cargados del ejemplo podemos ver la evolución de la explotación en cuanto a ventas, consumos, márgenes y resultado. El programa nos muestra señales de alerta en color rojo indicando las desviaciones que debemos controlar y corregir en la medida de lo posible

Gráfico 49: Control de ventas, márgenes y resultados

Mes	Enero	RESULTADO MENSUAL		
		PREVISTO	REAL	DESV
1	EXPLOTACIÓN			
1.1	Venta Bruta	10.787	9.787	-1.000
1.2	Menos venta	0	0	0
a	VENTA NETA	10.787	9.787	-1.000
1.3	Otros ingresos	0	0	0
b	INGRESOS netos	10.787	9.787	-1.000
1.5	Variación de existencias	0	0	0
c	VALOR INGRESOS	10.787	9.787	-1.000
2.1	Aprovisionamientos	4.419	4.419	0
a	Consumo mercaderías	4.419	4.419	0
2.2	Gastos producción	708	0	-708
2.3	Gastos distribución	0	708	708
	Total COSTES de VENTA	5.127	5.127	0
d	MARGEN BRUTO	5.660	4.660	-1.000

Mes	Enero	RESULTADO MENSUAL		
		PREVISTO	REAL	DESV
4.1	Gastos de personal	1.810	1.810	0
4.2	Servicios exteriores	411	411	0
4.3	Tributos	90	90	0
4.4	Pérdidas y variación prov.	0	0	0
4.5	Otros gastos de gestión	0	0	0
	Gastos generales	2.311	2.311	0
e	E.B.I.T.D.A.	3.349	2.349	-1.000
	Amortizaciones y otros	3.171	3.171	0
f	RESULTADO Explotación	178	-822	-1.000
2	FINANCIERO			
	Ingresos financieros	0	0	0
	Gastos financieros	486	486	0
	Otros ajustes	0	0	0
g	RESULTADO Financiero	-486	-486	0
h	RESULTADO Bruto	-308	-1.308	-1.000
	Impuestos sociedades	0	0	0
i	RESULTADO NETO	-308	-1.308	-1.000

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L. et al.

12.8 El control operativo

En este apartado una vez elegido el mes en el control anterior, obtenemos la siguiente información relevante, con desviaciones negativas marcadas en rojo como señal de alerta u alarma.

Gráfico 50: Controles sobre ventas, servicio al cliente y recursos humanos y cobros.

1	Ventas	Período	v. ant.
Enero			
	Venta Bruta mensual	10.680	0,0%
	% desviación vs. Presupuesto	-1,5%	
	Venta Bruta acumulada	10.680	0,0%
	% desviación vs. Presupuesto	-1,5%	
	Número de pedidos (ac.)	26	0,0%
	Venta media por pedido	410,77	0,0%
	Unidades por pedido	363,08	3,0%
	Unidades vendidas (ac)	9.440	3,0%
	Precio medio unitario	1,13	-2,9%
2			
	Servicio al Cliente	Período	v. ant.
	% Pedidos servidos en plazo	100,00%	-7,1%
	% Pedidos servidos completos	0,00%	0,0%
	% Devoluciones vs. pedidos	0,00%	0,0%
	% Reclamaciones vs. pedidos	0,00%	0,0%
	% Quejas y denuncias vs. pedidos	0,00%	0,0%
	Consultas recibidas vs. pedidos	0,0	0,0%

3	Recursos Humanos	Período
	Plantilla (total empleados)	2
	% Rotación de personal	0,00%
	% Bajas p.v.e. sobre total plantilla	0,00%
	Costes de personal (ac)	1.810
	% costes de personal vs ventas	1,41%
	% Variación mensual costes	0,00%
	% c. directo bajas y desp. s/ventas	0,00%
	Coste medio anual por empleado	14.480
	Ventas por empleado (media anual)	85.440
	Ratio productividad	-0,45
4	Cobros	Período
	Total impagados (cartera)	0
	% cartera impagados vs. venta anual	0,00%
	% Variación cartera impagados	0,00%
	% de impagados	0,00%
	% de recobro	0,00%

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

12.9 El análisis de balances

En este caso se presenta una información trimestral con un análisis de la evolución de nuestro balance en comparación con el anterior, mostrando la evolución de las masas principales y su importancia relativa mediante el estudio vertical y horizontal del mismo

Los datos mostrados para el primer trimestre serían los siguientes.

Gráfico 51: Análisis vertical del activo del balance

ACTIVO	importe	% INT	% ST	T
1er. TRIM				
ACTIVO FIJO (no corriente)	325.920		86,5%	▲
I. Inmovilizado intangible.	1.500	0,5%	0,4%	=
II. Inmovilizado material.	234.500	72,0%	62,2%	=
III. Inversiones inmobiliarias.	0	0,0%	0,0%	=
IV. Otras Inversiones amortizables	109.560	33,6%	29,1%	=
V. Amortización acumulada	-19.640	-6,0%	-5,2%	▼
VI. Activos por impuesto diferido.	0	0,0%	0,0%	=
ACTIVO FIJO Total	325.920		86,5%	▲
ACTIVO CIRCULANTE (corriente)	50.835		13,5%	▼
EXISTENCIAS	20.000	39,3%	5,3%	=
I. Activos n.c. mantenidos para la venta.	0	0,0%	0,0%	=
II. Existencias.	20.000	39,3%	5,3%	=
REALIZABLE	10.534	20,7%	2,8%	=
III. Deudores comerciales y otros a cobrar.	10.534	20,7%	2,8%	=
IV. Inversiones en el grupo C.P.	0	0,0%	0,0%	=
V. Inversiones financieras a corto plazo.	0	0,0%	0,0%	=
VI. Periodificaciones a corto plazo.	0	0,0%	0,0%	=
DISPONIBLE	20.301	39,9%	5,4%	▼
VII. Efectivo y otros activos líquidos	20.301	39,9%	5,4%	▼
ACTIVO CIRCULANTE Total	50.835		13,5%	▼
TOTAL ACTIVO	376.755			▲

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L, et al.

En un análisis vertical podemos observar este caso el gran peso de los activos fijos como más fundamental del balance y ello debido a las inversiones iniciales que habrá que amortizar a lo largo del tiempo.

Gráfico 52: Análisis vertical del pasivo y del patrimonio neto

Patrimonio NETO Y PASIVO	importe	% INT	% ST	T
PATRIMONIO NETO	154.522		41,0%	=
A-1) Fondos propios.	154.522	100,0%	41,0%	=
A-2) Ajustes por cambios de valor.	0	0,0%	0,0%	=
A-3) Subvenciones, donaciones y legados.	0	0,0%	0,0%	=
PASIVO NO CORRIENTE	180.455		47,9%	▼
I. Provisiones a largo plazo.	0	0,0%	0,0%	=
II Deudas a largo plazo.	180.455	100,0%	47,9%	▼
III. Deudas con el grupo L.P.	0	0,0%	0,0%	=
IV. Pasivos por impuesto diferido.	0	0,0%	0,0%	=
V. Periodificaciones a largo plazo.	0	0,0%	0,0%	=
CAPITALES PERMANENTES	334.978		88,9%	▼
PASIVO CIRCULANTE (corriente)	41.777		11,1%	▲
I. Pasivos vinculados	0	0,0%	0,0%	=
II. Provisiones a corto plazo.	0	0,0%	0,0%	=
III. Deudas a corto plazo (ef).	31.435	75,2%	8,3%	▲
IV. Deudas con el grupo C.P.	0	0,0%	0,0%	=
V. Acreedores comerciales y otros a pagar.	10.342	24,8%	2,7%	=
VI. Periodificaciones a corto plazo.	0	0,0%	0,0%	=
PASIVO CIRCULANTE Total	41.777		11,1%	▲
Patrimonio NETO Y PASIVO	376.755			▲

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L, et al.

El análisis vertical muestra del lado del pasivo un equilibrio entre el neto que representa el 41% y el pasivo no corriente que supone el 47%., lo que en principio parece coherente.

Para el análisis horizontal iríamos viendo la evolución de cada una de las masas lo largo de los trimestres, con la idea de buscar si muestra tendencia creciente, decreciente o es fluctuante y analizar el porqué de su comportamiento

Panel de ratios

Como complemento del análisis de balances existe un resumen de los ratios con su definición y la evolución a lo largo de cada trimestre. Estos resultados hay que tomarlos con las debidas cautelas y deber ser comparados con los del sector.

Gráfico 53: El panel de ratios

		Ej. Anterior		1er. TRIM	
1	RENTABILIDAD			Datos de Marzo	
	Margen Bruto vs. Ventas	$\frac{67.260}{128.160} = 52,5\%$		$\frac{15.780}{31.161} = 50,6\%$	▼
	E.B.I.T.D.A. vs. Ventas	$\frac{35.754}{128.160} = 27,9\%$		$\frac{8.847}{31.161} = 28,4\%$	▲
	Resultado Explot. vs. Ventas	$\frac{-2.296}{128.160} = -1,8\%$		$\frac{-665}{31.161} = -2,1\%$	▼
	Beneficio Neto vs. Ingresos	$\frac{-2.296}{128.160} = -1,8\%$		$\frac{-665}{31.161} = -2,1\%$	▼
	R.O.A. - Return on Assets	$\frac{-2.296}{359.372} = -0,6\%$		$\frac{-665}{376.755} = -0,2\%$	▲
	R.O.E. - Return on Equity	$\frac{-8.463}{154.522} = -5,5\%$		$\frac{-2.124}{154.522} = -1,4\%$	▲
2	LIQUIDEZ				
	Fondo de Maniobra	30.468		9.058 ▼	
	Ratio Fondo de Maniobra	$\frac{30.468}{21.394} = 1,4$		$\frac{9.058}{41.777} = 0,2$	▼
	Ratio de Liquidez (general)	$\frac{51.862}{21.394} = 2,4$		$\frac{50.835}{41.777} = 1,2$	▼
	Ratio de Tesorería	$\frac{31.862}{21.394} = 1,5$		$\frac{30.835}{41.777} = 0,7$	▼
	Ratio de Disponibilidad	$\frac{21.328}{21.394} = 1,0$		$\frac{20.301}{41.777} = 0,5$	▼

	Ej. Anterior		1er. TRIM		
3 ENDEUDAMIENTO					
Ratio Endeudamiento	$\frac{204.850}{359.372} =$	0,6	$\frac{222.233}{376.755} =$	0,6	▲
Ratio Autonomía	$\frac{154.522}{204.850} =$	0,8	$\frac{154.522}{222.233} =$	0,7	▼
Calidad de la deuda	$\frac{21.394}{204.850} =$	0,1	$\frac{41.777}{222.233} =$	0,2	▲
Capacidad devol. préstamos	$\frac{-46.513}{194.508} =$	-0,2	$\frac{-11.637}{211.890} =$	-0,1	▲
Gastos Financieros vs. Ventas	$\frac{6.167}{128.160} =$	4,8%	$\frac{1.459}{31.161} =$	4,7%	▼
Cobertura Gastos Financieros	$\frac{-2.296}{6.167} =$	-0,4	$\frac{-665}{1.459} =$	-0,5	▼
4 ACTIVIDAD					
Rotación Activo Fijo	$\frac{128.160}{307.510} =$	0,4	$\frac{31.161}{325.920} =$	0,1	▼
Rotación Activo Circulante	$\frac{128.160}{51.862} =$	2,5	$\frac{31.161}{50.835} =$	0,6	▼
Rotación Activo Total	$\frac{128.160}{359.372} =$	0,4	$\frac{31.161}{376.755} =$	0,1	▼
Rotación Stocks	$\frac{128.160}{20.000} =$	6,4	$\frac{31.161}{20.000} =$	1,6	▼
Días cobro clientes	$\frac{10.534}{128.160} =$	29,6	$\frac{10.534}{31.161} =$	30,4	▲
Días pago proveedores	$\frac{10.342}{52.500} =$	70,9	$\frac{10.342}{13.257} =$	70,2	▼

Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz del original de A.D. Esteve, C. Gilpor L y otros autores

12.10 El análisis Dupont

El sistema Dupont es un complemento importante al análisis financiero de la empresa. El objeto del mismo es determinar la eficiencia con que la empresa emplea sus recursos y capacidades, identificando, en la medida de lo posible, la forma en que la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Según este análisis tres son las variables claves: el margen neto de utilidad en ventas, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Margen de utilidad en ventas. En el caso del ovino, las explotaciones dependen de una forma casi total del margen de utilidad que les queda por cada venta. Si el margen es sostenible les permite ser rentables y en caso contrario se ven abocadas al fracaso

Uso eficiente de sus activos fijos. Si la venta de leche tuviera un margen de utilidad del 5% como su rotación es diaria, en una semana (5 días) su rentabilidad será del 25%, mientras que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero con rotación semanal, en una semana su rentabilidad solo será del 20%.

El Multiplicador del capital o apalancamiento financiero. La empresa que quiera disponer de fondos puede hacerlo de dos formas, o bien con aportaciones de capital de los socios (aumentar patrimonio neto) o bien recurriendo a la financiación ajena (aumentar pasivo). Cuanto mayor sea la parte de financiación ajena, mayor será su carga financiera, y afectará a la rentabilidad generada por los activos, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la utilización de los activos.

De poco sirve tener un margen de utilidad alto o que los activos operen de forma eficiente si el coste de la deuda, los intereses, son muy elevados pues pueden terminar por absorber la rentabilidad obtenida por los activos.

Puede verse un ejemplo en la hoja de cálculo Excel que recoge el gráfico Dupont.

12.11 El mapa estratégico

No podía concluir este trabajo sin incluir un pequeño mapa estratégico en el cual, como puede apreciarse y debido a la ausencia de rentabilidad económica pura, la perspectiva financiera se ha colocado en el último lugar indicando la sostenibilidad como fin último

Ilustración 11 El Mapa estratégico



Fuente: Versión adaptada por F. Rodríguez Ruiz de R. Rodríguez (2003) y otros autores

Capítulo III: CONCLUSIONES FINALES

13 – ¿Pesimismo u optimismo?



*“EL PESIMISTA SE QUEJA DEL VIENTO; EL OPTIMISTA ESPERA QUE CAMBIE;
EL REALISTA AJUSTA LAS VELAS. - GEORGE WARD -”*

A lo largo del trabajo y con los datos utilizados, se ha constatado la falta de viabilidad económica de las explotaciones intensivas de ovino de leche en Castilla y León. Los resultados obtenidos en la primera parte, han dificultado el avance en la implementación de un CMI genérico para el ovino de leche, ya que la perspectiva financiera queda relegada por la falta de rentabilidad, a un último plano. No obstante la adaptación de la herramienta de hoja de cálculo utilizada, ha permitido poner las bases de unos indicadores primarios que ayuden en la toma de decisiones, con unos niveles de confianza, seguridad y control equiparables al resto de los CMI que se han venido desarrollando. Por ello la necesidad de la implantación, además de constituir una ventaja competitiva constituye un instrumento de control y mejora continua.

El escaso poder de negociación de las explotaciones individuales las ha llevado a una total dependencia de sus clientes, las grandes productoras de queso y las grandes distribuidoras de carne, que con su continua presión sobre los precios, ha abocado al cierre de muchas explotaciones incapaces de alcanzar un mínimo nivel de rentabilidad.

Las explotaciones deberán dar un paso firme y definitivo para invertir esta supremacía del poder en la cadena de valor y ese paso sería la unión cooperativa de todas las explotaciones en una sola. Con el volumen de producción conjunto podría conseguirse controlar el 25% de la producción⁵ total de leche y el 15 % de la producción de lechazos. Este volumen convertiría a una hipotética cooperativa en la mayor comercializadora de España y posiblemente de Europa en lo que a leche de oveja se refiere y entonces la negociación con los grandes clientes se hará desde una posición muy diferente y en un marco más equilibrado.

Como corolario final indicar que el futuro de las explotaciones de ovino en el caso concreto de la comunidad de Castilla y León, y seguramente en el resto, se verá seriamente amenazadas en el caso de que la política agraria comunitaria (PAC) deje de subvencionar este tipo de producción, ya que al día hoy este hecho las haría totalmente insostenibles y supondría la desaparición de la mayoría de las pequeñas explotaciones al ver minada totalmente el pequeño balón de oxígeno que recibían con estas subvenciones y les permitía, muchas veces, seguir sobreviviendo.

⁵ Datos del Consorcio Promoción del Ovino (CPO) Su presidente D. Alejandro Bermúdez (sep 2012).

14 – Claves de futuro del sector ovino de leche



Sin lugar a dudas, el entorno en que se desenvuelven las explotaciones agrícolas y ganaderas en la actualidad depende de numerosos factores de los distintos entornos, pero dentro del general existen factores políticos y sociales que seguramente intervendrán de manera decisiva en los próximos años en el devenir de un cambio de modelo económico que muestre que otra realidad que catalice las necesidades de productores y consumidores y se dé el salto a una economía del bienestar distinta, basada en un crecimiento sostenible globalizado y competitivo.

Las claves del desarrollo será crear nuevas explotaciones basadas en el conocimiento del mercado y del medio para producir aquello que demandan los consumidores y mejor se adapta a sus gustos y necesidades y todo ello enmarcado en una visión de futuro sostenible obtenida con trabajo, imaginación y colaboración a todos los niveles

Como palancas claves de ese futuro, además de las recogidas en los informes de situación sectorial⁶, podrían apuntarse como principales las que se recogen a continuación:

⁶ Ver informe de la Jornada “Situación actual y perspectivas del sector ovino” de 19 de marzo 2015 cuyo texto completo puede consultarse en <http://www.jcy.es/web/jcy>

14.1 Apoyo al sector

Dentro del nuevo marco de la PAC 2014-2020, el ovino ha sido considerado como un sector prioritario y por eso ha sido incluido en el régimen de pagos asociados a la producción.

Esta consideración va a permitir que los ganaderos de ovino reciban por cada oveja, en este nuevo período, en torno a 11 euros. Aunque las ayudas nunca son suficientes para los ganaderos, siempre son un apoyo importante a la sostenibilidad de las explotaciones de ovino en Castilla y León.

No obstante, los previsibles cambios políticos a los que ya estamos asistiendo, pueden suponer una excelente oportunidad para mejorar estas economías locales a través de la intervención de los nuevos poderes municipales, provinciales y autonómicos en la configuración de este nuevo mapa político al que estamos asistiendo más allá del puro economicismo.

14.2 La producción de calidad.

Los ganaderos de ovino de Castilla y León ofrecen al mercado productos de alto valor añadido como son la leche de oveja y el lechazo.

En el caso de la leche de oveja, ha sido importante la creación de una figura de calidad, “Queso Castellano”, con la intención de identificar la producción de quesos elaborados mayoritariamente con leche de oveja. Por otro el fomento y promoción de acuerdos de colaboración con las dos figuras de calidad relacionadas con el lechazo, como son el etiquetado que permite una diferenciación mayor, y generará un mayor valor añadido para los mismos, dada la predilección de muchos consumidores por los lechazos de menor tamaño que mayoritariamente se producen en Castilla y León.

14.3 Promoción y desarrollo de Marcas y mercados

- 1 “Tierra de Sabor” para favorecer la comercialización de los productos en general
- 2 “Queso Castellano” para comercialización específica y fomento del consumo de leche de oveja
- 3 I.G.P. “Lechazo de Castilla y León”. En este sentido, los lechazos comercializados bajo la I.G.P. han incrementado su volumen de ventas en un 103%; y en el caso de la Marca “Queso Castellano”, en un 330%.

- 4 Habrá que buscar nichos de mercado como por ejemplo, la producción ecológica, encaminados al aprovechamiento del medio y a la protección del medio ambiente.

El reto es producir leche y carne magra, no sólo de alto contenido proteico y baja en grasas, sino también libre de productos químicos que normalmente son utilizados en la producción animal convencional (antibióticos, hormonas) y aquéllos utilizados en la producción de alimentos que el animal consume (fertilizantes y plaguicidas químicos). Y todo ello se consigue con la interacción terreno/suelo – planta – animal con el fin de mantener o mejorar la condición de dichos recursos, contribuyendo al equilibrio ecológico del sistema de producción.

Tradicionalmente el consumo principal de carne de ovino ha sido para asado en horno o para pinchos en barbacoa. Habrá que estudiar las posibilidades de envasado al vacío y con formatos de tamaño especial adecuándolos a cada uso, como por ejemplo envasados para hacer a la barbacoa, o bien en conserva para calentar en horno de microondas, lo que puede favorecer el aumento en la demanda de esta tipo de carne.

La ovinocultura favorece la producción de alimentos saludables de origen animal. Esto propicia un mercado turístico gastronómico a potenciar, del que existen ya muestras importantes en muchas localidades de la geografía de Castilla y León.

14.4 Máximo estatus sanitario

Castilla y León es una región libre de Brucelosis ovina. El programa sanitario ha conseguido erradicar la enfermedad, lo que ha supuesto que nuestra Comunidad Autónoma fuera reconocida con el máximo estatus sanitario por la Comisión Europea en el mes de marzo del año 2013.

Esta declaración es un gran avance en la libertad de movimientos de los animales con la consiguiente ventaja competitiva para el sector ovino de Castilla y León puesto que supone alcanzar un estatus sanitario superior al de otras Comunidades Autónomas donde el sector tiene una importancia relevante. Del mismo modo países como Irlanda, Portugal y Grecia no han logrado esta calificación y otros como Francia e Italia solo han conseguido calificar parte de su territorio. Estos territorios son competidores de Castilla y León en el comercio de los animales y productos de origen animal de ovinos y caprino

14.5 La mejora genética

Los programas de mejora genética desarrollados en los últimos años por el Centro de Selección y Mejora Genética de Ovino y Caprino de Castilla y León (Ovigén), en las razas ganaderas ovinas con implantación en la Comunidad de Castilla y León, han

propiciado el avance genético de dichas razas, mejorando sus producciones, e incrementando la rentabilidad de las explotaciones, así como la calidad de sus productos.

Por ello, la Consejería de Agricultura y Ganadería firmó el 28 de marzo de 2014 un protocolo de colaboración con el Centro con el objetivo de impulsar la implantación de los programas de mejora genética e incrementar la competitividad del sector

14.6 El cooperativismo

El sector ovino es uno de los subsectores ganaderos donde las cooperativas están más implantadas; gran parte de su producción se comercializa a través de las mismas.

En este sentido el volumen comercializado por el sector ovino a través de las cooperativas de Castilla y León asciende a 279 millones de euros, cifra que representa el 55% de los 505 millones de euros que aporta el sector ovino a Producción Final Agraria de la región lo que nos da una idea de su poder de concentración de la oferta.

Por otro lado, en Castilla y León existe la única Organización de Productores de Leche de ovino creada al amparo del Paquete Lácteo. Se trata del Consorcio de Promoción del Ovino (CPO) que agrupa a 13 cooperativas y que comercializa anualmente 121 millones de litros de leche.

14.7 Prestar atención y vigilancia a los movimientos del entorno

Es fundamental tener la capacidad de entender los cambios que se produzcan en el consumidor y darle una respuesta eficaz.

En temas de Tecnología hay que mantenerse permanentemente al día, ver y aprovechar las oportunidades que su desarrollo brinda continuamente

La Agilidad y flexibilidad operativa son puntos básicos a tener en cuenta para crecer y desarrollarnos en un entorno en constante evolución y en el que se observa una clara tendencia hacia el aumento de la dimensión de las explotaciones con una disminución en el número de explotaciones y un incremento del número medio de hembras reproductoras.

Dado el potencial productivo del sector ovino de Castilla y León, la calidad del producto obtenido, y la sanidad al más alto nivel, existe una clara oportunidad de internacionalización de la actividad comercial, con el fin de acaparar una parte del mercado exterior.

Capítulo IV: BIBLIOGRAFIA

15 – Bibliografía

- Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA). (2015). *EL FEGA*. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de www.fega.es/PwfGcp/es/el_fega/index.jsp
- Food and Agriculture Organization of The United Nations. Statistics Division. (2015). Organización de los alimentos y la agricultura de las Naciones Unidas. Recuperado el 21 de junio de 2015, de <http://faostat3.fao.org/home/E>
- Instituto Nacional de Estadística [España]. (2015). *Censo de animales*. Recuperado el 22 de abril de 2015, de www.ine.es
- Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias (INTIA). (2015). *Qué es INTIA*. Recuperado el 10 de mayo de 2015, de www.intiasa.es/es/
- Junta de Castilla y León. (2015). *Consejería de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el 21 de junio de 2015, de www.jcyl.es
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- López, A. (2015). *Cuadro de mando: Control de Gestión, Balanced Scorecard, Cuadro de mando y Sistemas de información contables*. Recuperado el 15 de junio de 2015, de <http://cuadrodemandando.unizar.es/Curri/empresa.htm>
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Planificación estratégica / BSC / Autoevaluación EFQM / Seis Sigma. Un sencillo enfoque integrado para las Pymes (con sentido común)*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente [España]. (2015). *Ganadería*. Recuperado el 20 de junio de 2015, de <http://goo.gl/uggCz>
- Mora, A. J. y Vivas, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1998). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ed. Civitas.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Madrid: Ed. Thomson Civitas.
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Olve, N. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica del Balanced scorecard*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Olve, N., Wetter, M. y Roy, J. (2002). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Organización Interprofesional Láctea (INLAC) (2015). *Quiénes somos*. Recuperado el 17 de abril de 2015, de <http://inlac.es/inlac/quienes-somos>
- Pardos, L., Rodríguez, L., Ruiz, A., Sánchez, M. y Alcalde, M. (2014). *Manual de gestión técnico económica de explotaciones ovinas y caprinas*. Madrid: Editorial Agrícola Española.
- Rodríguez, R. (2003). El diseño del Cuadro de mando integral en empresas agrarias. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, (1), 155-180.
- Rodríguez, L. A. (2013). *Análisis de la rentabilidad en las explotaciones de ovino de leche en Castilla y León* (Tesis doctoral en línea, Universidad de León, España). Recuperado de <https://goo.gl/g8s80e>