

# ¿Qué hay después de los Costos Directos de Leche?

DIGAL 2024

Cosme Almada

Septiembre 2024



# Conversemos

- ¿Cómo va la leche?
- ¿Qué dijimos antes del modelo de costos?
- Un vistazo a los Estados Financieros
- ¿Cuáles son los costos de abajo?
- ¿Palanca Financiera?
- Algunos Indicadores Generales
- Recomendaciones



# ¿Cómo anda la cosa en México?

- Conflictos afuera
- Conflictos adentro
- Elecciones y cambio de poderes en México; elecciones en USA.
- Deficitarios en producción de leche
- Inflación
  - INPC Agropecuario 2024 >10%
  - Logística al alza
- Consumo de Lácteos
- Regulaciones que no tenía el sector primario
- Emisiones “NZ0”
- Agua





# Factores Clave para las Empresas

En 2022

## **Alta presión en márgenes**

Pandemia, guerra, sanciones, restricciones en cadena de suministros y cambio climático presionarán al alza costos de producción y a la baja los márgenes.

## **La diversificación reduce riesgo**

Diversificación en cadena y mercados de consumo será sumamente importante para construir resiliencia.

## **Cambios en Consumo**

Crecimiento económico mas lento y altas inflaciones bajarán el crecimiento en el ingreso del consumidor, afectando su poder adquisitivo y patrón de consumo.

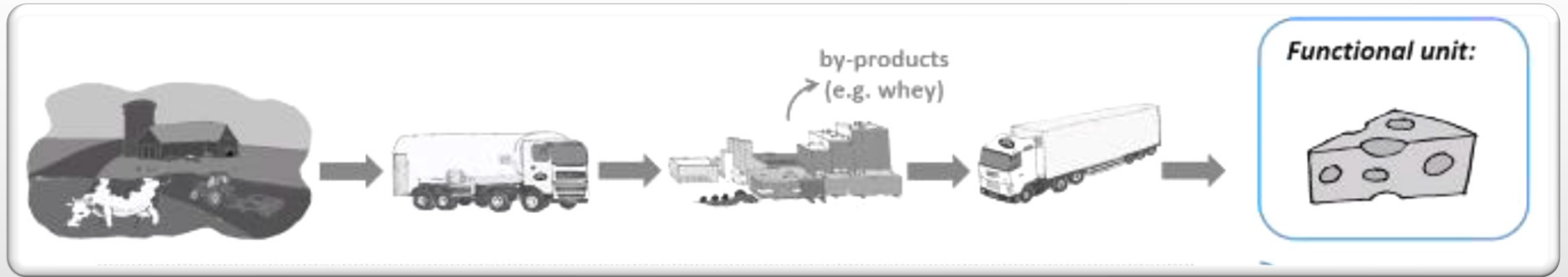
## **Ajustes en Estrategia de Precio**

Las estrategias de precio deberán tomar en cuenta los altos costos a la vez que enfrentarán cambios de conciencia a través de diferentes grupos de consumidores en línea con sus prioridades.



# ¿Cómo anda la industria?

- Retroceso en consumo al regresar a la normalidad
- Costo de reconstitución al alza.
- Compitiendo por la leche
  - Queso
  - Crema y Mantequilla
  - Lo que se unte
- Empresas con socios productores reforzando sus programas de apoyo
- Empresas sin socios productores buscando lealtad de productores
- Empresas “Chiquillada” buscando para el queso.
- Otros impactos
  - Marcas propias
  - eCommerce
  - Alternativas/Sustitutos de lácteos



Entorno sigue complejo y con incertidumbre...  
...entonces mantener foco en productividad,  
eficiencia y **COSTOS**, sin perder de vista una  
cadena industrial colaborativa.





Un paseo por los mercados

CME

GDT

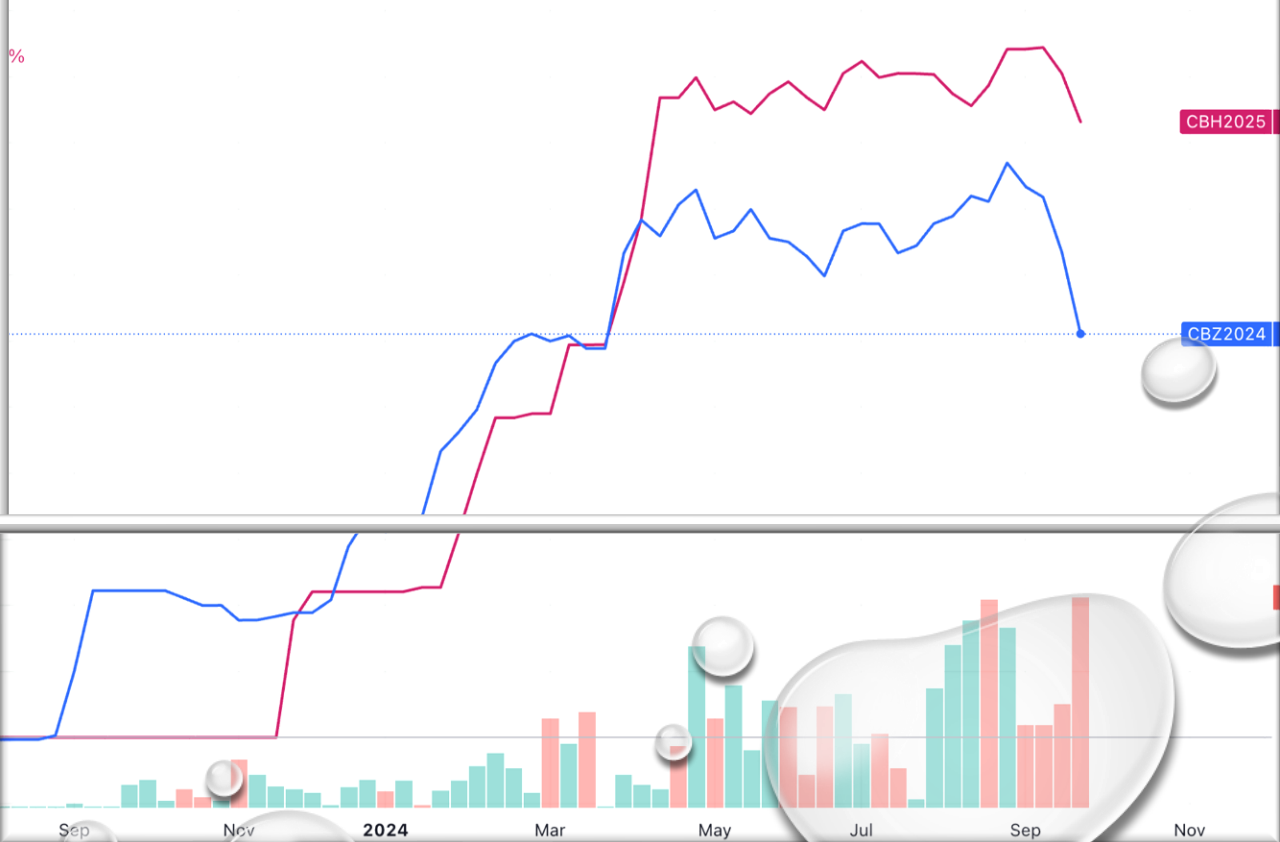




fat Dry Milk Futures (Dec 24) · 1W · CME



Futures (Dec 24) · 1W · CME







...base con Estados  
Financieros...





# Estados Financieros

## Activo

### Activo Circulante

Bancos y Caja

Inventarios

IVA

Construcciones

Infraestructura

Maquinaria y  
Equipo

Vehículos

Depreciación

### Activo Fijo

## Pasivo

Pasivo Corto Plazo

Proveedores

Acreedores

Avío

Refaccionario

Otros

Pasivo Largo Plazo

Capital Social

Inicial

Aumentos

Utilidades  
Anteriores

Ventas

Utilidad Ejercicios  
Anteriores

Costo de Ventas

Gastos de  
Operación

Depreciación

CIF

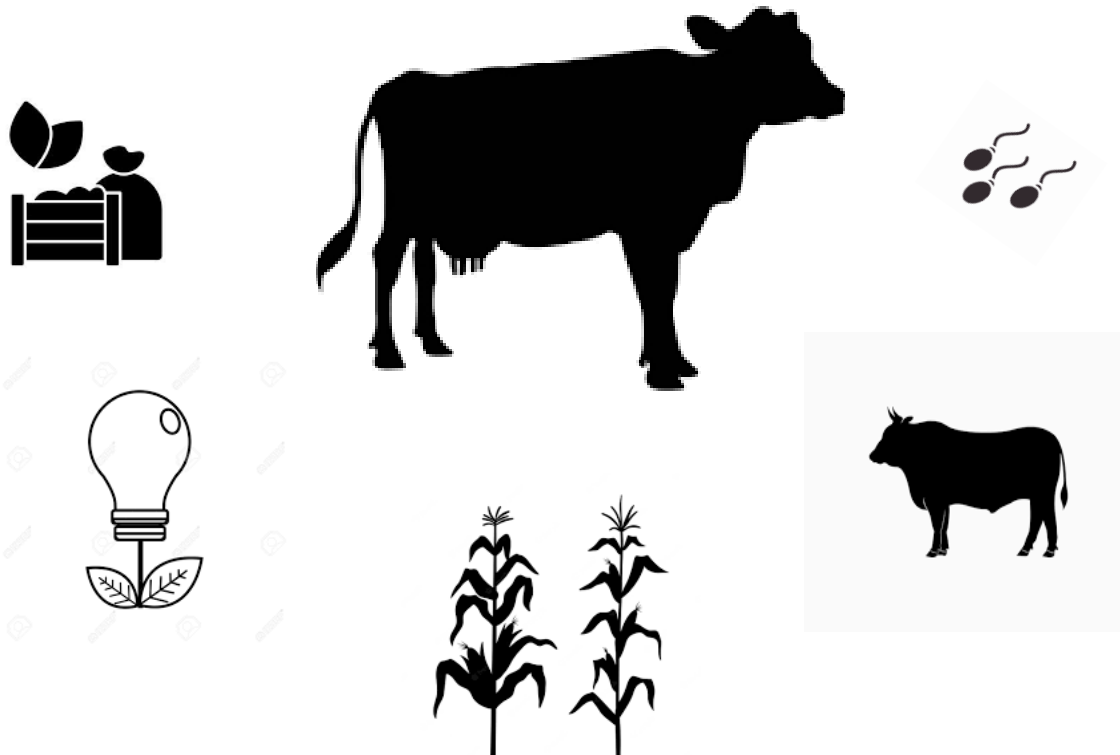
Impuestos

Utilidad o  
Resultados

# ¿Costos o Negocios?



- Cada Unidad de Negocio es un Estado Financiero.
- Cada Centro de Costos es una parte de una parte de un Estado Financiero.



Estados Financieros

Activo										Pasivo		Capital	
Activo Circulante					Activo Fijo					Pasivo a Largo Plazo		Capital Social	
Bancos y Cajas	Inventarios	IVA	Construcciones	Infraestructura	Maquinaria y Equipo	Vehículos	Depreciación			Proveedores	Accionistas	Utilidad	
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad
										Préstamos	Préstamos a Largo Plazo	Capital Social	Utilidad

- Pero cada Unidad de Negocio monetiza y agrega valor.

# ¿Cómo queda el modelo?

Expresar en pesos, en pesos por unidad de producción  
(\$/vaca/día), en pesos por unidad producida (\$/lt)

Costo de Ventas

Gastos de  
Operación

Depreciación

Costo Integral  
de  
Financiamiento

Impuestos

Alimentación

Reemplazo

Reproducción

Confort

Salud

Recursos  
Humanos

Mantenimiento

Energías

Forrajes  
Energía

Forrajes  
Proteína

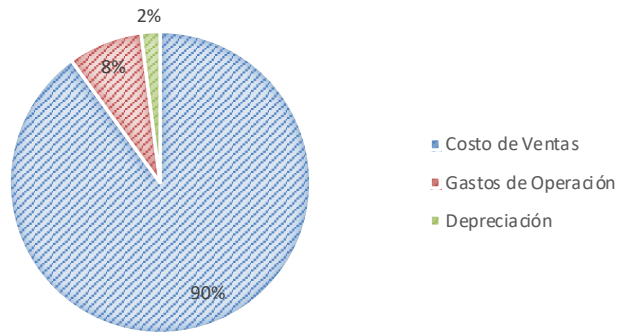
Suplementos  
Energía

Suplementos  
Proteína

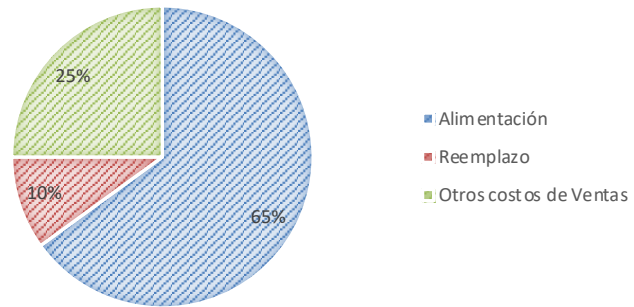


# Estructura de Costos

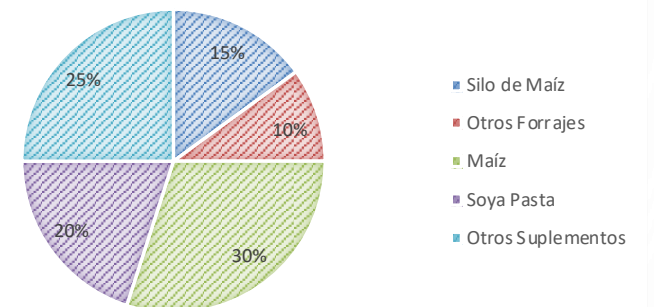
## COSTO DE OPERACIÓN



## COSTO DE VENTAS



## COSTO DE ALIMENTACIÓN

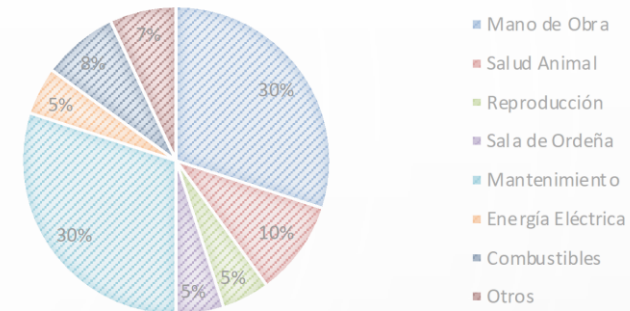


- El costo de operación de un establo grande (>1000 vacas) se estima en 280-320 \$/vaca/día; estimaciones particulares mas acertadas son objeto de evaluación de costos.
- Dependiendo del establo, podrían variar 3%-5% en \$/vaca/día; la variación en \$/lt podría ser mayor.

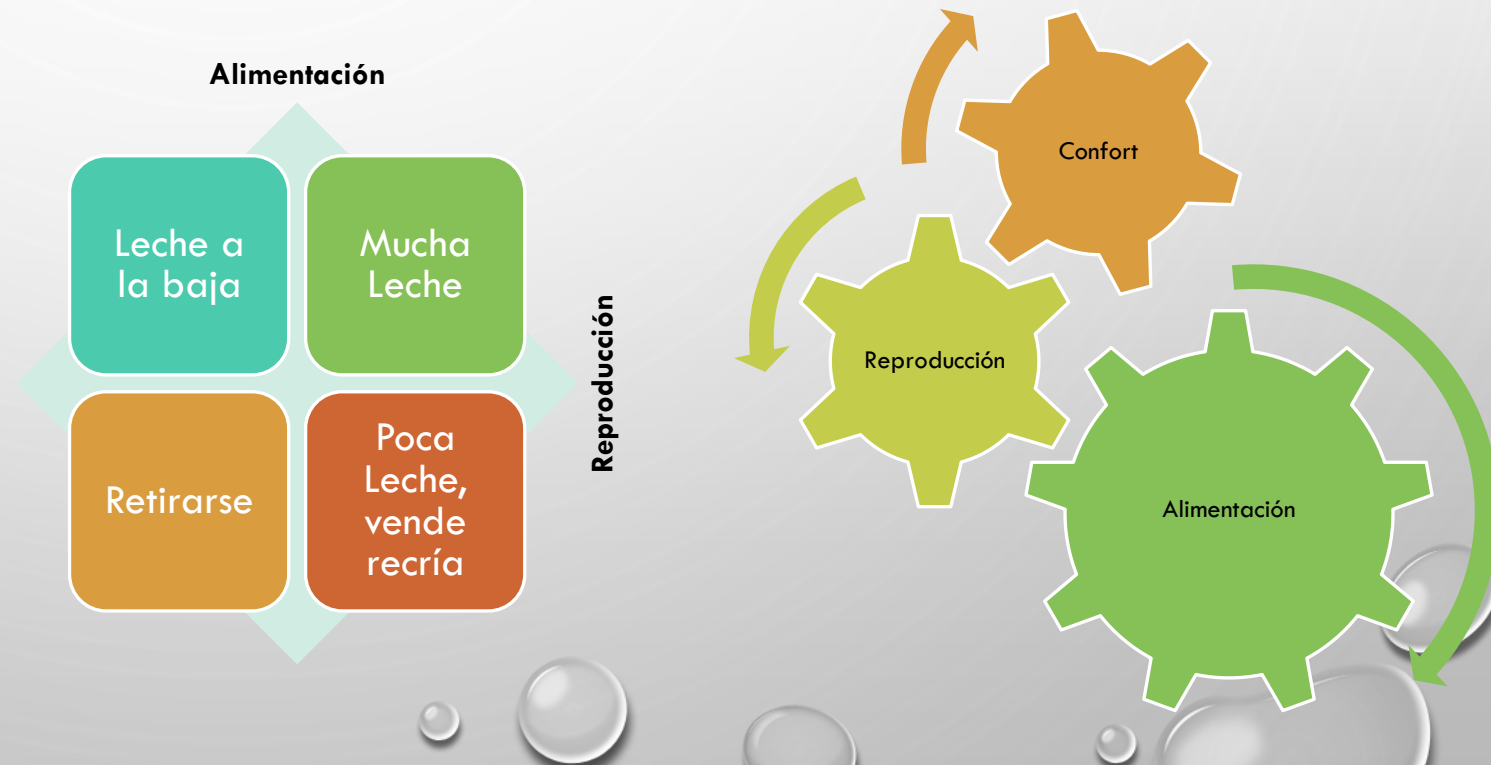
# Otros Drivers

- Mano de Obra
  - Recursos humanos como aliados
  - Alta Capacitación
  - Baja rotación
- Salud animal
  - ¿Cómo lograr 100% preventiva?
- Reproducción
  - Como % de costo puede resultar muy bajo, como impulsor de rendimiento y eficiencia es de los mas importantes.
  - Calores y puntería, mejor IP, mas leche.
- Sala de Ordeña
  - Buena ordeña, buena prevención
- Mantenimiento Instalaciones
  - Garantía de funcionalidad
  - Confort
  - Prevención
  - Reposición de maquinaria y equipo
- Energías
  - ¿Otras fuentes propias?

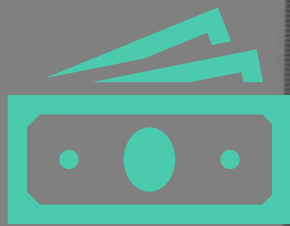
## OTROS COSTO DE VENTAS



Variaciones (10% a 15%) mas notables dependiendo del establo.



# ¿QUÉ BUSCA UN NEGOCIO?



Utilidades



Cash



Crecimiento



# Dinámica de los Estados Financieros

Activo

Pasivo

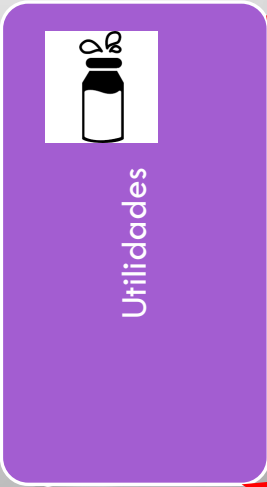
Capital

Capital Contable

Utilidades

# Dinámica de los Estados Financieros

2



5

1

4

3

¿Qué empresa es mas grande?

Activos

Activos

Activos



# Empresa Sin Drogas

Activo

Capital

Capital Contable

Utilidades

# Empresa con Drogas

Activo

Pasivo

Capital

Capital Contable

Utilidades

# Razones Financieras



Manejo de Activos: Rotación de Activos = Ventas / Activos



Eficiencia de Ventas: Margen = Utilidad / Ventas



Endeudamiento o Apalancamiento = Activos / Capital



Crecimiento: ROE = Utilidad / Capital ó  
ROA = Utilidad / Activos



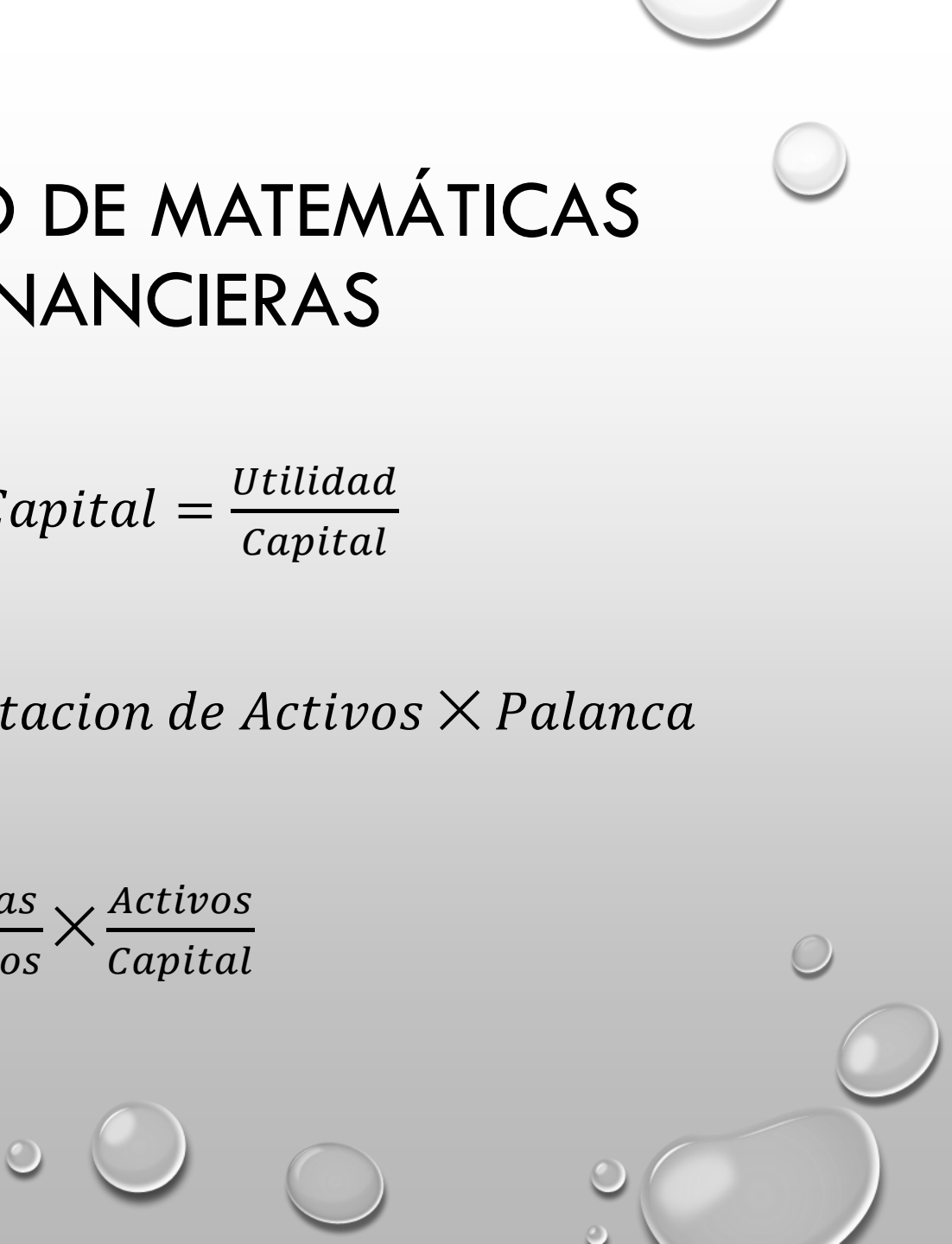
Liquidez (Ácido) = (AC – Inventarios) / PC

ROE: Return On Equity, Retorno sobre Capital

ROA: Return On Assets, Retorno sobre Activos



# UN POCO DE MATEMÁTICAS FINANCIERAS

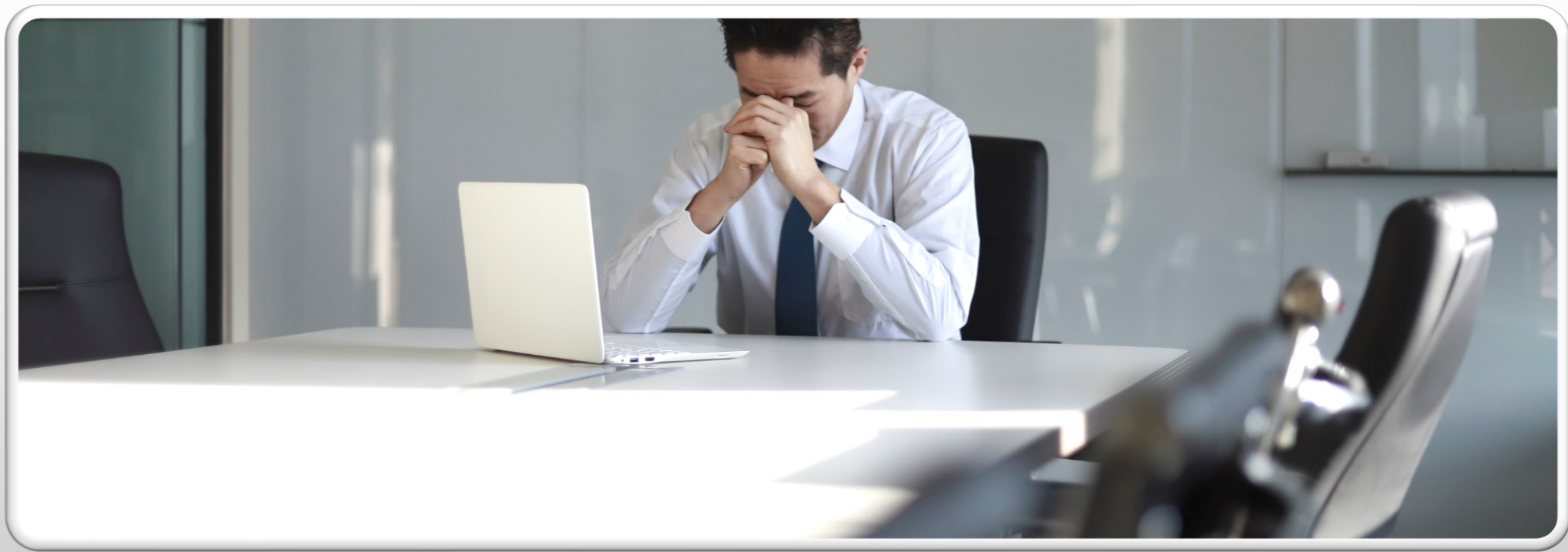
- *Retorno sobre Capital* =  $\frac{Utilidad}{Capital}$
  - = *Margen* × *Rotacion de Activos* × *Palanca*
  - =  $\frac{Utilidad}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos} \times \frac{Activos}{Capital}$
- 



# ¿Por qué un crédito?

- Porque me sirve para crecer
- Porque no me alcanza con lo que tengo
- Porque las utilidades futuras me ayudarán a pagarlo.
- ¿Para qué?
  - ✓ Comprar activos productivos
  - ✓ Comprar inventario
  - ⌘ Pagar deuda (intercambiar)
  - ✗ Poner otro negocio (Cuasicapital)
  - ✗ Comprar indulgencia (Pendejadas)

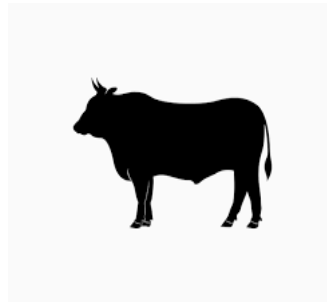
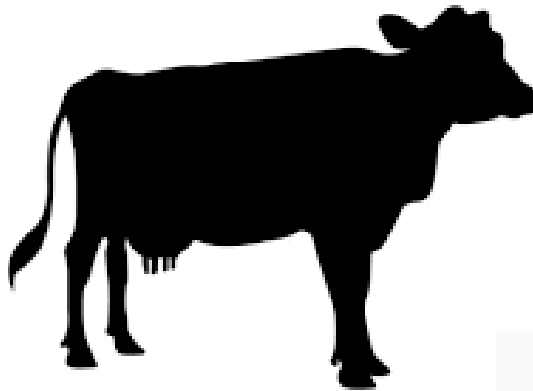
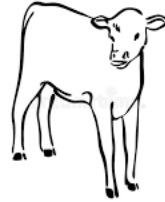




¿PUEDO PAGAR UN CRÉDITO?

$$\textit{Capacidad de Credito} = \frac{\textit{Flujo Libre} - \textit{Amortizacion}}{\textit{Tasa de Interes}}$$

# Generalidades de un Balance Lechero



- ¿Has oído que para poner 1 vaca te hace falta “otra”?
  - $\text{Activos} = 2 \text{ a } 2.5 \text{ veces las vacas}$
- ¿Te acuerdas que mas o menos un costo de operación anda en 300 \$/vaca/día?...  
...vacas bien explotadas con sostenibilidad.
  - Si traes 32 litros por vaca a \$10.00 el litro tienes una utilidad de \$20.00 por vaca.
- ¿En cuánto andará una vaca?... ...¿unos \$50,000?
- ¿Me creerías que lo mas sano en el negocio lechero es tener menos de 1 peso de deuda por cada peso de capital?

Un establo de 100 vacas sin deuda

Activo

100 vacas = 5 MDP

Otros activos = 5 MDP

Total = 10 MDP

Capital

10 MDP

Capital  
Contable

Utilidades =  
0.73 MDP



# Razones Financieras

Me quedan 730 mil en la  
bolsa con 10 MDP de  
tamaño.



$$\text{Rotación de Activos} = 11.7 / 10 = 1.17$$



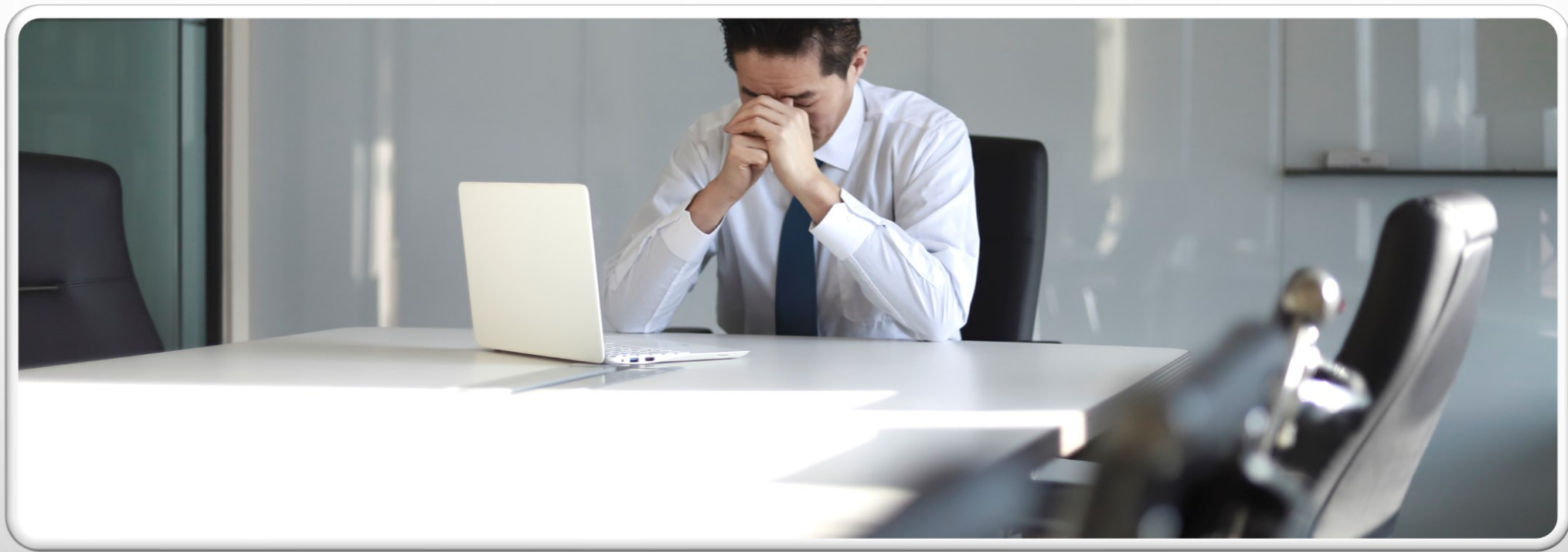
$$\text{Margen} = 0.73 / 11.7 = 6.2\%$$



$$\text{Endeudamiento o Apalancamiento} = 10 / 10 = 1$$



$$\text{ROE} = 1.17 \times 6.2\% \times 1 = 7.3\%$$



¿Puedo pagar un crédito?

$$\textit{Capacidad de Credito} = \frac{0.73-0.50}{20\%} = 1.15 \textit{ MDP (23 vacas)} \rightarrow \textit{tanteadas para 10 VACAS}$$

Un establo de 100 vacas sin deuda que se anima a comprar  
10 vacas con crédito

## Activo

110 vacas = 5.5 MDP

Otros activos = 5 MDP

Total = 10.5 MDP

## Pasivo

0.5  
MDP

Capital  
10MDP

Capital  
Contable

Utilidades =  
0.80

# Razones Financieras

Me quedan 800mil – 100mil  
de intereses = 700mil en la  
bolsa con 10.5 MDP de  
tamaño.



$$\text{Rotación de Activos} = 12.8 / 10.5 = 1.22$$



$$\text{Margen} = 0.803 / 12.85 = 6.2\%$$



$$\text{Endeudamiento o Apalancamiento} = 10.5 / 10 = 1.05$$



$$\text{ROE} = 1.22 \times 6.2\% \times 1.05 = 8.0\%$$

# ¿Por qué queda igual, qué hacer para mejorar?



- Mas ventas: diversificar.
- Mayor productividad: rendimiento, calidad.
- Mejorar tasa de interés.
- Si la ROE no logra acercarse a la tasa de interés entonces la vida temprana del crédito se llevará el premio, pero a medida que se pague el capital, el premio será del negocio.
- Cuidado con intercambiar deuda, pretender pedir prestado para montar otro negocio y sobre todo adquirir indulgencias.





...MUCHAS  
GRACIAS!