



Ing. Agr. Alfredo Rodríguez
CONAPROLE

LECHERIA, varias empresas dentro de la empresa.

La lechería es una de las actividades productivas que presenta alto grado de complejidad debido a la multiplicidad de procesos que intervienen.

El productor debe tomar decisiones y ejecutar acciones que tienen que ver con cuestiones tan diversas como la reproducción, la sanidad, el manejo del pasto, el funcionamiento de los equipos, la calidad de la leche, las reservas de forraje, las construcciones de ordeño, el manejo del crédito.

Los principales procesos productivos en una empresa lechera son:

1. La reproducción y producción de ganado.
2. La producción y suministro de alimentos.
3. La cosecha y conservación de la leche.

Podemos considerar cada proceso como una empresa en sí, cuyo producto es requerido por otro de los procesos. Es decir que los procesos guardan entre sí una relación de proveedor – cliente.

Complementación Agrícola Lechera

La complementación entre productores agropecuarios especializados puede ser un buen negocio para las dos partes. En el caso del Proyecto de Especialización Productiva que se comenzó en el 2000 por Servicios Agropecuarios y Conaprole, los involucrados son productores agrícolas y productores lecheros de una misma zona del departamento de Canelones.

Los agricultores plantan el maíz, lo cosechan como grano húmedo, y lo entregan embolsado en los establecimientos de los lecheros.

A su vez, dentro de estos procesos (empresas) principales podemos identificar otras que prestan servicios, como por ejemplo la empresa “maquinaria agrícola”, que da sus servicios a la producción y cosecha de alimentos, suministro de alimentos, limpieza de corrales, etc.

Los procesos están interrelacionados, y el resultado de uno depende del resultado de los demás. La empresa “Cosecha de Leche” depende de los animales paridos que le entrega la empresa “Reproducción”. Y tanto la Reproducción como la Cosecha, dependen del alimento que aporta la empresa “Producción de Alimentos”.

LAS “EMPRESAS INTERNAS” COMPITEN ENTRE SI.

Así como se complementan, estos “procesos” o “empresas internas” que componen la empresa lechera, compiten entre sí por los recursos.

Por ejemplo: *la cría y la re-*

cría compiten con la producción de leche por el concentrado, por las reservas y por área de pastoreo.

La maquinaria agrícola compite fuertemente con los otros procesos, fundamentalmente por el recurso capital.

Las “empresas internas” también compiten entre sí por la asignación de mano de obra, y también por el tiempo de gestión del empresario.

La agricultura forrajera, que es parte de la “empresa” producción de alimentos, compite por área con las pasturas de consumo directo, y demanda recursos financieros que también son demandados por los otros procesos.

De manera que es difícil optimizar la asignación de recursos para lograr que todos los procesos en la empresa lechera alcancen el mejor resultado. El productor siempre estará optando por una asignación de recursos que favorece algunos procesos, pero afecta la eficiencia de otros.

LA ESPECIALIZACIÓN, UNA RESPUESTA POSIBLE

Los productores en cierta medida han ido visualizando estos problemas, y han creado mecanismos para intentar resolverlos.

Los campos de recría son tal vez el ejemplo más conocido.

Se trata de sacar la recría del área de producción de leche llevándola a campos especializados, y simplificar así el manejo del tambo quitando ese problema de la agenda del productor.

Se mejora de esta manera la cantidad de pasturas y otros alimentos disponibles para el rodeo de producción, se puede incrementar el número de animales en ordeño al liberar el área que ocupaba la recría.

Y se supone que las vaquillonas que van al campo de recría tienen el manejo sanitario y alimenticio más apropiado para su condición, de manera de retornar como vaquillonas a parir en el término de los 2 ½ años de edad y en buen estado.

La maquinaria contratada es otro mecanismo en el que intervienen, en este caso, prestadores de servicios especializados, que con equipamiento propio brindan servicios de laboreos, siembras, fumigaciones, cosecha y confección de reservas forrajeras. El productor en este caso puede trabajar con un parque de maquinaria propia muy reducido, bajando sus costos, y puede aplicar el capital para mejorar la eficiencia de otros procesos.



LA CONTRATACIÓN DE LAS RESERVAS FORRAJERAS FUERA DEL PREDIO

Este es otro ejemplo, en el cual intervienen productores agrícolas especializados, que producen el cultivo para silo (de planta entera o de grano húmedo, de sorgo o de maíz) y brindan el servicio a los productores lecheros.

¿Qué ventajas obtienen los productores?

Para los lecheros:

- Suelen no disponer de los equipos agrícolas más apropiados y eficientes para la implantación del cultivo (laboreos, control de malezas, siembra y fertilización). El cultivo no se implanta en condiciones óptimas lo cual condiciona los rendimientos de los maíces en el tambo.
- En el tambo el cultivo suele no implantarse en la época más conveniente. La preparación de las chacras y la siembra, compiten con la confección de las reservas de forraje de primavera y las siembras de los cultivos de verano para pastoreo.
- La realización del cultivo de maíz en el tambo implica inmovilizar el dinero necesario

para pagar semillas, fertilizantes, herbicidas y combustibles. Estos pagos deben hacerse desde varios meses *ANTES* de la utilización del silo, o sea antes que comience a producir leche.

- La cosecha depende de terceros y esto puede demorar bastante la liberación de la chacra para el cultivo siguiente.

Contratando el maíz afuera, el productor lechero:

- Puede destinar a praderas y verdesos el área que normalmente destinaba a maíz, aumentando así la disponibilidad de pasturas de consumo directo.
- No corre el riesgo del cultivo. En el Proyecto de Especialización el productor lechero contrata una cantidad determinada de reservas a un precio preestablecido, independientemente del rendimiento por há. que logre el productor maicero. Esta situación permite planificar sobre bases más seguras.
- Puede asignar a otro destino productivo los recursos que hubiera destinado al cultivo del maíz.
- El pago del Ensilaje coincide con su período de utilización.





Para los maiceros:

- Aseguran de antemano la compra de la producción (toda o parte) a un precio pactado.
 - Al destinar el cultivo a cosecha de silo de planta entera o grano húmedo, las chacras quedan libres bastante tiempo antes que si se tratara de una cosecha convencional de grano seco.
 - Esto hace posible la implantación a tiempo del cultivo siguiente en la rotación, y aumenta la utilización del suelo.
- Muchas veces la cosecha de maíz queda retrasada por motivos climáticos, se pierde mucho rendimiento y se pierden varios meses, en los que la chacra está improductiva.
- Se asegura un canal de comercialización sin intermediarios, (esto constituye una ventaja para ambas partes) y el agricultor accede a un mecanismo preestablecido para el cobro.

Para ambos:

Se establece una relación entre productores, sin intermediarios, lo cual baja los costos de la operación y mejora los beneficios para ambas partes.

Esta relación de complementación entre agricultores y lecheros vecinos puede tomar un carácter permanente, que permite a ambas artes planificar sus explotaciones con algunas certezas que aportan más seguridad.

EL PROYECTO DE “LA CADENA”

Dentro de este esquema se trabaja desde el año 2000 en un Proyecto conjunto Conaprole – Servicios Agropecuarios, para validar este tipo de relaciones de complementación con productores lecheros y agricultores, en la zona de La Cadena, en el Dpto. de Canelones.

Once productores lecheros remiten a la Cooperativa y dos agricultores fueron los primeros participantes en la zafra de verano 2000/2001. En la zafra 2001/2002 los participantes fueron cinco productores lecheros, y los mismos empresarios agrícolas.

La base para el relacionamiento fue un contrato firmado previamente donde el agricultor se comprometía a producir, y vender al productor lechero tantas toneladas de maíz como silo de grano húmedo, puesto embolsado en el tambo. El lechero, a su vez, se comprometía a comprar esa cantidad, y pagarla en 6 cuotas mensuales.

El precio (en dólares por tonelada puesta en tambo hasta 50 kilómetros) se pactó de antemano tomando como base un porcentaje (en la primera operación fue del 96%, y en la segunda fue del 100%) del precio del grano de maíz seco de la Cámara Mercantil de Productos del País.

Los maiceros emplearon un paquete de alta tecnología en la preparación del suelo, control de

malezas y de insectos, híbridos empleados, siembra con máquina neumática de alta precisión, alto nivel de fertilización y lograron altos rendimientos por hectárea en la zafra 2000/2001.

La cosecha del grano húmedo, traslado a los tambos y embolsado fue a su vez subcontratado a costo de los productores de maíz, a una tercer empresa.

Para la zafra 2001/2002 si bien se mantuvo el interés inicial, finalmente los productores que concretaron la operación fueron cinco, tres de los cuales ya habían participado en la operación anterior. Las condiciones climáticas y los ataques de lagarta que se dieron en ese año determinaron menores rendimientos del cultivo, pero de todas maneras los productores lecheros fueron abastecidos con las cantidades comprometidas.

Otra cosa que cambió para esa zafra fueron algunas condiciones del contrato, flexibilizando las condiciones de humedad del grano entregado, fijando criterios para la no exigibilidad del contrato, y ajustando las condiciones de pago.

En el 2002, además, ocurrió que debido a la devaluación, los precios pactados en marzo en dólares, a la hora de realizar los pagos de las cuotas significaban una cantidad sustancialmente mayor en pesos (y por tanto en litros de leche requeridos para su pago).

Esto determinó dificultades para el pago, algunos productores que comenzaron cumpliendo, cayeron luego en saldos negativos en sus liquidaciones de leche. En otros casos, se realizó una re-negociación entre maiceros y lecheros, para diferir los pagos de manera de no recargar los mismos en la época invernal, de menor producción.

LAS RELACIONES ENTRE EMPRESARIOS

El objetivo perseguido es consolidar esta relación de complementación entre agricultores y lecheros, para que realmente se aprovechen todas las ventajas potenciales que tiene este sistema y que mencionamos antes. Sobre todo el productor lechero, si se va a jugar a no producir sus propias reservas, necesita las garantías que va a tener el alimento, y un sistema que lo relacione de manera más estable con los productores que lo proveerán, para aportarle esa seguridad.

Sin embargo se han encontrado dificultades a la hora de establecer de manera temprana el compromiso de compra por parte de los tamberos. Esto, que no debió presentar grandes dudas en la situación de economía estable en el primer año del proyecto, parece hoy bastante lógico en una situación de precios de la leche deprimidos y con un panorama de incertidumbre en cuanto a devaluación e inflación.

El planteo técnico está muy claro, y ambas partes son conscientes de las ventajas y riesgos. La instrumentación de la parte comercial es la que debe aún perfeccionarse, y los puntos más importantes de búsqueda de equilibrios son el precio, y la forma y seguridad de pago.



Como ésta -aunque con características favorables para ambas partes- es una operación comercial privada, no intervienen instituciones que den garantía de pago, y son los propios actores que deben negociar todos los aspectos del sistema, y asumir los riesgos.

Esta zafra 2003 es la tercera en la zona de La Cadena, y tenemos centradas las expectativas en cómo va a replantearse la relación de complementación, en la actual situación de incertidumbre y de replanteo productivo para los productores lecheros.

ALGUNOS NÚMEROS DEL PROYECTO

El margen en dólares corrientes de los productores de maíz cayó significativamente en la zafra 2002.

Un incremento del 14,5% en el precio de venta no fue suficiente para compensar la dramática caída de los rendimientos del cultivo (56%).

Para los productores lecheros, el margen (teórico) en dólares corrientes descontando el costo del valor de la producción obtenida, también cayó de manera significativa (47%), fundamentalmente debido a una baja del orden del 25% en el precio de la leche, y a un incremento en el precio del grano húmedo.

Resumen de las operaciones 2000/01 Y 2001/02

	Zafra 2000/01	Zafra 2001/02	
Rendimiento Total	689.412	250.000	Kgs
Superficie	86	71	Hás
Rendim. grano base húmeda por Há	8016	3500	Kgs
Humedad promedio	24 %	22 %	
Rendim. de Materia seca por Há	6092	3042	Kgs
Valor de la Ton. Puesta (Base fresca)	96	110	U\$S
Valor de la Ton de M. Seca	126	141	U\$S

Costo del maíz por Há. (dólares)

	ZAFRA 2000/01	ZAFRA 2001/02
Costo del cultivo	195	200
Cosecha y embolsado	196	85
TOTAL	391	285

Margen Productores Maiceros			Margen Productores Lecheros			
PB U\$S/Ha	Costo U\$S/Ha	Margen/Ha	Costo de la Ton GH base fresca	Litros por Ton GH base fresca	Valor de la leche por Ton GH	Margen en U\$S por Ton GH
(2001) 768	391	377	U\$S 96	2052	246	150
(2002) 385	285	100	U\$S 110	2106	189	79

El precio de la leche expresado en dólares bajó de 12 a 9 centavos (julio 2001 y julio 2002 respectivamente).

1 Megacaloría de energía, aportada a vacas en lactancia temprana y con sus requerimientos de mantenimiento cubiertos, equivale 1,35 litros de leche. (Tablas NRC)

