


ASOCIARSE: EFICIENCIA Y ESCALA EN LECHERÍA

Ing. Agr Danilo Bartaburu
Regional Litoral Norte, Plan Agropecuario



El proceso de asociativismo en el sector lechero uruguayo no es nuevo, por lo contrario, es de los sectores que probablemente tenga mayor camino recorrido, experiencia acumulada y resultados positivos obtenidos.

Ello estuvo explicado más recientemente, en la necesidad de los productores de acceder a tecnología, conocimientos y escala. Especialmente, las experiencias previas han estado centradas en ofrecer a los pequeños productores, soluciones o paliativos a su problemática estructural de escala territorial y acceso a la tecnología, que el devenir del rubro exigía.

Ejemplo de ello, han sido los grupos de productores para el uso de maquinaria agrícola en común, grupo de productores para el asesoramiento técnico común, campos de cría y recría de ganado lechero y no debemos olvidar, una de las experiencias asociativas más añejas y de mayor significancia en la historia de la lechería nacional, que fue la creación de Conaprole en el año 1935, significando ello una experiencia de integración asociativa de productores lecheros para acceder al sector industrial.

Estas experiencias no han estado ajenas a problemas, con grupos de productores que han fracasado, campos de recría que se han cerrado y productores desanimados o defraudados por experiencias fallidas y una cooperativa con algunos problemas para adecuarse rápidamente a las nuevas realidades competitivas. Seguramente, las razones de ello son variadas, pero las más comunes serán el poco convencimiento en el sistema asociativo, la ausencia de objetivos claros, metodología de trabajo inadecuada, reducido desprendimiento del personalismo, qué tan cargado estamos y prevalencia de intereses personales frente a los comunes.

Sin embargo, es claro y resulta de la observación de la realidad, que la experiencia de trabajo de los productores lecheros en sistemas asociados, ha sido y es altamente positivo y ha significado y lo sigue haciendo una solución importante para muchos productores lecheros, especialmente, los pequeños productores.

Cuando visualizamos la evolución del sector en el país, la región y el mundo, ésta no escapa a los fenómenos de la globalización, en el cual el común denominador es la disminución de las barreras comerciales y por lo tanto la instalación de la competitividad a nivel global, como elemento medular. Nuestros productos lácteos tienen que competir en las góndolas de los supermercados montevideanos o brasileños con productos lácteos que pueden originarse en cualquier lugar del mundo. Como consecuencia de ello, el incremento en el valor agregado de los productos y la calidad de los mismos, la pérdida de significación de la materia prima en el valor del producto final, la reducción del precio de los productos agropecuarios y por ende la reducción de los márgenes o utilidad por unidad de producto producido a nivel del productor, son fenómenos consecuentes.

Los productores con posibilidades, han respondido incrementando notablemente su productividad y por ende la producción global ha seguido **increscendo** pero al costo de que aquéllos que no han podido o no han sido concientes del problema, han quedado en el camino.

El proceso de concentración de la producción en el mundo, tanto en el sector primario como el industrial, es ya un dato de la realidad y no una mera suposición y se inició en la postguerra.

Sin embargo en nuestro país, como consecuencia, entre otros, de que el sector industrial, estuvo sustentado fuertemente en un sistema cooperativo, con sus virtudes y defectos, permitieron al sector agroindustrial lechero, permanecer ausente de dicho proceso durante mucho tiempo, o sea qué permanecemos a espaldas de ello pero ahora en muy poco tiempo (no más de una década) nos enfrentamos bruscamente a la realidad. Realidad que nos exige un cambio mental brusco y rápido.

Si ahora tratamos de imaginarnos como será desa-

rollar el rubro lechero, como otros, en el 2000, podemos sintetizar algunas características que necesariamente tendrá que poseer la empresa lechera de ese milenio. Dichas características buscarán un objetivo claro: **disminución de los costos unitarios**.

Escala empresarial, que no es sinónimo de escala territorial, es una de las exigencias claras. La necesidad de disminuir los costos fijos, que pueden llegar a ser el 40 % de los costos de una empresa lechera, es por demás obvia y por ende la posibilidad de diluirlos en una mayor producción de litros de leche o kg de carne con la misma estructura de costos fijos o bien directamente reducirlos, parece ser un planteo racional.

Eficiencia física y económica, es el otro requisito indispensable. Cada litro de leche producido adicional, deberá hacerse con la mayor eficiencia posible. Esto es que los litros producidos en relación a los recursos utilizados, tierra, capital, mano de obra y tiempo deberán verse aumentados a los efectos de que mejore la eficiencia y los resultados económicos de las empresas. Debemos tener presente que el negocio agropecuario, es de baja rentabilidad en general, por lo tanto, las diferencias están centradas a nivel de cada empresa, y aquí es donde juega la gestión empresarial. Una empresa mal gestionada, llega a un costo unitario igual o superior al precio percibido por su producción, por tanto quedará fuera de mercado, lo contrario ocurrirá con una empresa bien conducida. Es la diferencia entre las empresas exitosas y aquellas con problemas.

Ello nos lleva de la mano a la necesidad de estar **capacitados** para gestionar los procesos exitosamente y a que ello ya no es más una actividad de medio tiempo ni amateur. En definitiva, la gestión de la empresa lechera moderna, es una actividad de **tiempo completo y profesionalizada**.

Podemos resumir lo anterior diciendo que la empresa moderna tiene que ser **COMPETITIVA**, esto quiere decir que tiene que ser capaz de producir a un costo unitario (costo por litro de leche) cada vez menor, para poder seguir el negocio hacia delante. Recordemos que la competitividad de hoy está generada en acciones que tomé en el pasado, ello quiere decir que hoy estoy tomando acciones que afectarán la competitividad de mi empresa en el próximo ejercicio. Definitivamente, podemos decir que una empresa es competitiva, cuando es capaz de seguir en el mercado, creciendo.

Pero no quiero seguir sin antes expresar algo referido a la **COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL**. La competitividad del sector, en su globalidad, está determinado por la suma de las competitividades de las partes, si una de ellas es ineficiente, afectará la competitividad de todo el sector. En definitiva, debe existir un buen relacionamiento e integración entre los integrantes de la cadena, siendo los mensajes internos claros.

En este marco, nosotros entendemos que las **ASOCIACIONES** son una excelente herramienta para acceder a algunas de las exigencias que citamos anteriormente, especialmente para el sector de empresas más pequeñas. O sea que las asociaciones, no son un fin en si mismo, sino que son una herramienta para lograr un fin.

MODALIDADES de ASOCIACIONES

Quiero referirme brevemente a algunos aspectos que entendemos deben de tenerse claro a la hora de hablar de asociaciones.

Lo primero es el **OBJETIVO**. Simplificando, es claro que cualquier asociación debe de partir del supuesto de:

- * La obtención de beneficios mutuos.
- * La suma de 1+1 debe dar más que 2. Esto es, que exista un efecto potenciador.

Lo segundo que uno debe preguntarse, es ¿para que me asocio? Aquí, aplicado al sector lechero, pienso que hay varias posibilidades. No me voy a referir a los sistemas asociativos que ya son comunes en nuestro país, sino que trataría de entrar en sistemas o modalidades menos frecuentes. Entre ellas:

- **Acceder a mayor escala de producción y/o de comercialización** (de insumos y productos). Claramente es importante para los pequeños productores. La posibilidad de juntarse para:

- acceder a un campo de mayor área y explotarlo en conjunto o juntar los predios existentes en una sola empresa. Este es quizás el aspecto de mayor impacto a nivel de las empresas y seguramente va de la mano con otras consideraciones como permitir una división de tareas, potenciando las habilidades de cada uno y alentándose a la especialización, racionalizar el uso de los predios de acuerdo a su potencial natural, tamaño y ubicación, racionalizar la disponibilidad de maquinaria con las necesidades, etc., además de bajar drásticamente los costos fijos al operar una sola empresa, sin duplicaciones.
- juntar la producción y las necesidades de insumos para mejorar el poder negociador y por ende la comercialización de insumos y productos
- juntarse para realizar un emprendimiento agroindustrial, que permita agregar valor a la producción, tiene que ser considerado seriamente por los productores.

Esto es particularmente más importante para aquel sector de productores que no están integrados a una estructura cooperativa. Deseo hacer una puntualización, que se refiere a que muchas veces el incremento de escala territorial conduce a una reducción de la eficiencia física de producción. Ello no debería ocurrir y se debe poner especial énfasis en esto.



Complementación

En este punto, por encima de los clásicos ejemplos, quiero referirme a la posibilidad que a mi juicio tienen un potencial futuro importante.

Se refiere a la asociación para complementar el capital y el conocimiento o el capital y el trabajo. Digamos, sistemas con ciertas similitudes a las desarrolladas en Nueva Zelanda, en donde una parte aporta la tierra y pasturas y el otro las vacas y el trabajo. Con variantes que adecuen el sistema a nuestra realidad, entiendo una excelente forma de combinar el capital aportado por un inversor o grupo de inversores y el conocimiento o habilidades que puede aportar la otra parte. Sabemos



que los resultados de rentabilidad de las empresas lecheras bien conducidas y gestionadas ofrecen valores interesantes y que pueden ser llamativas para inversores (8-12 %), a la vez, la gente que conoce el rubro y tiene el know-how, muchas veces tiene problemas de acceso al capital. Ultimamente, nos hemos enterado de varios emprendimientos de este tipo, en el sur del país, desde los más sencillos como son la capitalización de vacas lecheras hasta sistemas más complejos de asociaciones entre un propietario de ganado y otro del campo, etc.

Utilización compartida de Activos Fijos

Aquí quiero referirme a la posibilidad de utilizar racionalmente las inversiones en activo fijo, siendo especialmente importante para los productores chicos. La posibilidad de realizar el ordeño en común, utilizando una sola sala, maquina y tanque de frío y/o para aquellos productores que realizan industrialización propia (artesanal), empezar a realizarlo en conjunto, con un solo equipamiento, parecen ser formas de apuntar a reducir la incidencia de los costos fijos.

Bien, dado que existen muy diversas formas de asociaciones, tantas como la imaginación nos permita, prefiero terminar este punto, planteando las ofertas y demandas de recursos que maneja el sector pues de la combinación de ellos pueden surgir diversos tipos de asociaciones.

Entre las **ofertas**, mencionamos:

- Excedentes de ganado (machos y hembras).
- Tecnología de producción intensiva, probada y con años de experiencia.
- Equipos de maquinaria acordes a la tecnología desarrollada.
- Expectativa volcada a la producción y no a la especulación.
- Habilidades y conocimientos.

Entre las **demandas**, citamos:

- Areas de buenos suelos para el desarrollo de una agricultura forrajera.
- Infraestructura acorde, en caminería, electrificación y servicios en general.

- Mano de obra calificada para el desarrollo de un sistema intensivo.
- Capital para inversiones (pastura, ganado, instalaciones, etc).
- Esquema eficiente de comercialización de insumos y productos.
- Integrantes de la cadena agroindustrial, igualmente eficientes al sector primario.

Barreras a las Asociaciones

Es claro que a pesar que en el rubro lechero, las asociaciones han calado fuerte y creemos que lo seguirán haciendo, existen una serie de trabas al desarrollo de las mismas. Las podemos clasificar en trabas o barreras culturales, de implementación y de seguimiento.

Entre las barreras culturales, que quizás sean las más importantes, existen varios puntos como la pérdida de indivi-

du a li-
dad, no todos pueden trabajar en la empresa, los antecedentes y pre-conceptos y el cambio mayor consiste en mentalmente pasar de productor rural a empresario.

Dentro de las barreras de implementación, debe dejarse bien claro la asignación de tareas para cada uno de los socios, y además debe existir un ambiente general de confianza.

Por último, el seguimiento hoy en día es una de las funciones importantes que debe realizar cualquier empresario. En el caso de los emprendimientos asociativos, el compartir las responsabilidades y realizar una activa y conjunta tarea de evaluación y discusión.

Conclusiones

El sector lechero tiene una larga tradición de utilización de las asociaciones, como herramienta para lograr el desarrollo del sector. Desde la integración vertical, con la industria, hasta la integración horizontal, con otros productores, a través del trabajo grupal.

Los procesos económicos instalados desde hace algún tiempo, obligan al desarrollo de sectores agroindustriales integrados por empresas competitivas, cuyo principal objetivo deberá ser la reducción de los costos unitarios de producción.

En ese sentido, las asociaciones, a través de todas sus modalidades, ofrecen una posibilidad cierta para reducir costos fijos, aumentar escala, mejorar la eficiencia de los procesos, posibilitar el acceso a la tecnología y recursos de producción.

Cualquier emprendimiento de este tipo, es altamente dependiente del nivel de capacitación y educación de sus integrantes. Esa función es la prioritaria que está desarrollando el Instituto Plan Agropecuario.