

TALLER
Mesa Lechera del Litoral

*“Bases para un Plan de Desarrollo de la
Cuenca lechera Litoral Norte”*

Paysandú 4/11/2015

¿Cómo construimos el Plan de Desarrollo de la Lechería en el Litoral Norte?

- A partir de considerar potenciales y restricciones de la Lechería, analizando su evolución y situación actual, identificar estrategias o caminos para alcanzar objetivos de crecimiento o de sostenibilidad en un marco competitivo.
- Definiendo lineamientos prioritarios, instrumentos y acciones a ejecutar para alcanzar algunas metas, especialmente aquellas en las cuales deba jugar un rol la Mesa Lechera del Litoral como uno de los actores o espacios institucionales relevantes.

¿Cuál es el producto final del ejercicio de planificación ?

- Un Plan que constituya una hoja de ruta para el accionar de la Mesa Lechera y una referencia para otros actores de la institucionalidad lechera.
- Debe incluir:
 - líneas de trabajo precisas,
 - acciones o hitos relevantes,
 - una programación
 - responsables de las líneas y acciones
 - un presupuesto tentativo para la ejecución.

¿Cuál es el producto a obtener en la jornada de hoy?

- Validar un diagnóstico a partir del aporte de las entrevistas realizadas y el resultado del intercambio de hoy
- Definir lineamientos para orientar futuras acciones

Participación de la lechería de la Región Litoral norte en el contexto nacional

- En la Región Litoral se encuentra el 12% de los productores lecheros del País que producen el 13 % de la remisión nacional a la industria (240 millones de litros anuales).
- Un total de 389 productores remiten a plantas industriales (DICOSE 2012)

El contexto nacional lechero y tendencias

- En el período 2005-2012 :
 - la remisión a nivel de País creció un 47%,
 - la cantidad de remitentes disminuyó un 3%
 - la superficie lechera disminuyó un 4%
 - la cantidad de vaca masa creció un 19%.

La evolución de la lechería en la Región Litoral Norte

- En el período 2005-2012 :
 - la cantidad de remitentes aumentó un 5%,
 - el área dedicada a la lechería se redujo en un 18%
 - la cantidad de vaca masa aumentó un 7%.
- Entre el 2005 y 2012 la remisión de la Región Litoral aumento un 35%, equivalente a una tasa acumulativa anual del 4%, en tanto en el País la remisión creció a una tasa acumulativa del 5 % anual.

La evolución de la lechería en la Región Litoral Norte

- En el período 2005-2012 :
 - la cantidad de remitentes aumentó un 5%,
 - el área dedicada a la lechería se redujo en un 18%
 - la cantidad de vaca masa aumentó un 7%.
- Entre el 2005 y 2012 la remisión de la Región Litoral aumento un 35%, equivalente a una tasa acumulativa anual del 4%, en tanto en el País la remisión creció a una tasa acumulativa del 5 % anual.

Evolución de la remisión de leche a plantas industriales regionales del Litoral Norte

Remisión promedio diaria de leche a Industrias de la Cuenca Litoral Norte (en lts 2008-2014)

Industria	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CLALDY	144.963	139.817	139.189	182.598	173.877	175.306	208.670
INDULACSA 1/	78.490	80.735	87.667	87.977	81.317	48.292	52.615
PILI	167.675	163.420	179.345	197.152	192.218	171.890	164.413
Total regional	391.128	383.971	406.201	467.727	447.413	395.488	425.697

Evolución de la remisión promedio diaria de leche a industrias de la Cuenca Litoral Norte (en % , 2008-2014)

Tasa Crecimiento anual	2009 vs 2008	2010 vs 2009	2011 vs 2010	2012 vs 2011	2013 vs 2012	2014 vs 2013	2008-2014
CLALDY	-3,6%	-0,4%	31,2%	-4,8%	0,8%	19,0%	44
INDULACSA 1/	2,9%	8,6%	0,4%	-7,6%	-40,6%	9,0%	(33)
PILI	-2,5%	9,7%	9,9%	-2,5%	-10,6%	-4,4%	(2)
Total general	-1,8%	5,8%	15,1%	-4,3%	-11,6%	7,6%	9

Remisión de leche de la Cuenca Litoral Norte a CONAPROLE

Remisión de leche a CONAPROLE proveniente de Departamentos de la Cuenca Litoral Norte
(Año 2014)

Departamento de remisión	Remisión diaria promedio (en lts)	Remisión apta anual (en lts)	Remisión en % s/total regional CONAPROLE	Remisión en % s/total recibo nacional CONAPROLE
Paysandú	76630	27969848	35%	2,0%
Rio Negro	113586	41458736	52%	3,0%
Salto	26600	9708920	12%	0,7%
Total	216815	79137504	100%	5,7%

Fuente : CONAPROLE

Remisión de leche y cantidad de productores de la cuenca norte de INDULACSA

Distribución de productores que remitían a INDULACSA en su cuenca norte (2012)

	Norte				
INDULACSA	Artígas	Paysandú	Salto	Total Cuenca	% total
Productores	22	20	54	96	43%
Remisión (Its)	940870	8085281	28567420	37593571	31%
Fuente: En base a DICOSE 2012					

Causa del crecimiento de la lechería en la Región Litoral norte

- Aumento de la productividad por vaca en una superficie lechera menor.
- Aumento de cantidad de VM
- Aumento de productividad / Ha

ANALISIS COMPARATIVO

Indicadores Evolución 2005-2012 (tasa de crecimiento anual acumulado)

INDICADOR	REGION	PAIS	SUR
Cantidad de Productores	0,56%	-0,3%	0%
Remisión de leche	4%	6%	5%
Superficie lechera	- 3%	- 1%	-1%
Cantidad Vaca Masa	1%	3%	2%

Estratos de producción

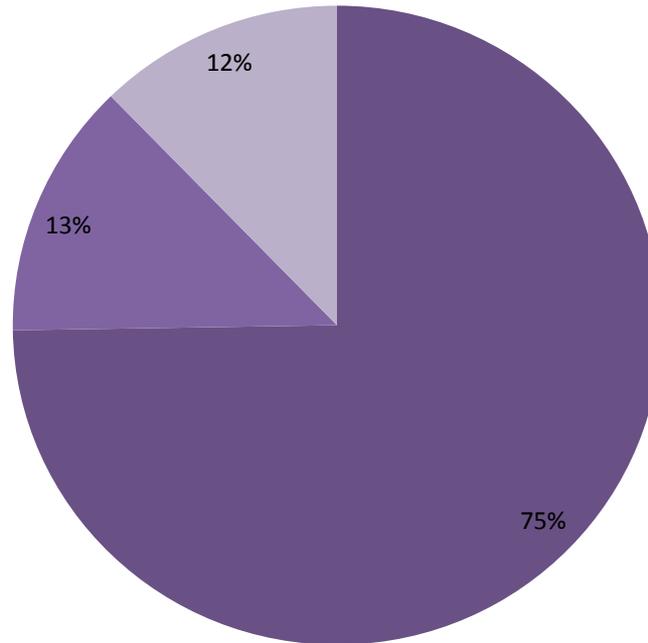
- Pequeños lecheros --→ hasta 500 mil lts/año
- Medianos lecheros --→ de 500 a 900 mil lts /año
- Grandes lecheros --→ más de 900 mil lts/año

Lechería País

Estructura por estrato de tamaño

Distribución productores 2005

■ Pequeños ■ Medianos ■ Grandes

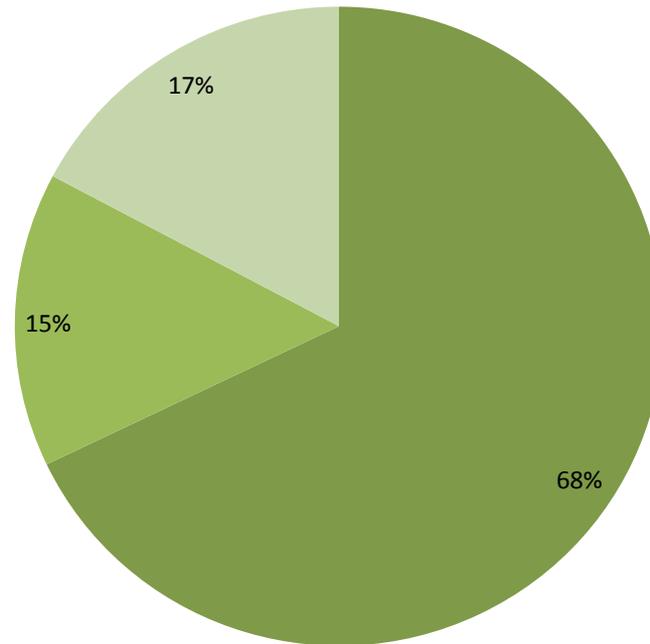


Lechería País

Estructura por estrato de tamaño

Distribución productores 2012

■ Pequeños ■ Medianos ■ Grandes

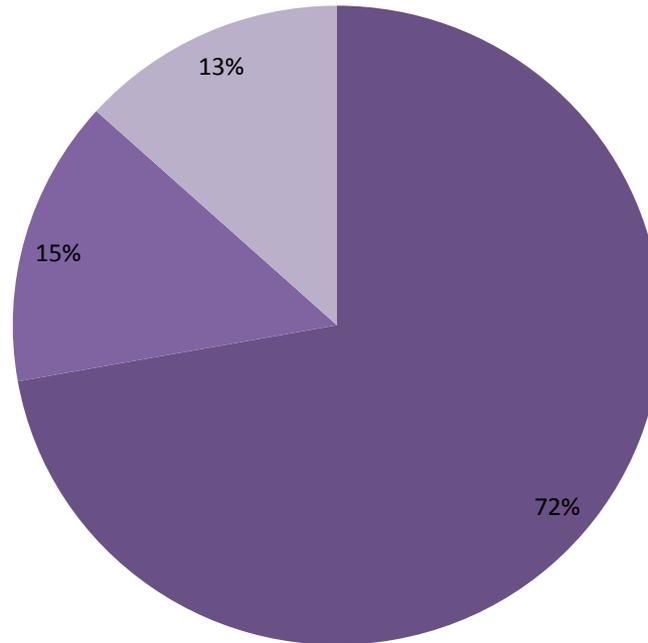


Lechería Región

Estructura por estrato de tamaño

Distribución productores 2005

■ Pequeños ■ Medianos ■ Grandes

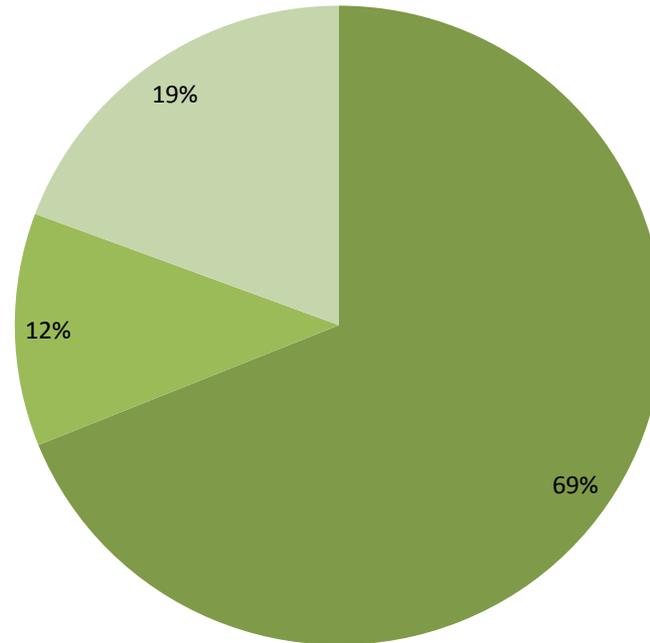


Lechería Región

Estructura por estrato de tamaño

Distribución productores 2012

■ Pequeños ■ Medianos ■ Grandes



País	Pequeños		Medianos		Grandes	
	2012	Tasa Crec. Acum. Anual	2012	Tasa Crec. Acum. Anual	2012	Tasa Crec. Acum. Anual
Indicadores						
Cantidad productores	3.108	-2%	460	1%	533	5%
Producción promedio	170.625	5%	670.378	1%	2.298.080	13%
Superficie promedio	105	-1%	255	-4%	675	-3%
VM promedio	49	0%	144	-2%	435	2%
Litros/ha	1.623	4%	2.632	4%	3.404	8%
Litros/VM	3.489	2%	4.642	2%	5.285	3%
VM/ha	0,47	2%	0,57	2%	0,64	5%

Litoral	Pequeños		Medianos		Grandes	
	2012	Tasa Crec. Acum. Anual	2012	Tasa Crec. Acum. Anual	2012	Tasa Crec. Acum. Anual
Indicadores						
Cantidad productores	320	0%	42	-2%	68	5%
Producción promedio	166.467	5%	670.334	-2%	2.364.254	-2%
Superficie promedio	119	-3%	225	-9%	978	-6%
VM promedio	45	-1%	138	-4%	440	-1%
Litros/ha	1.403	6%	2.981	10%	2.416	7%
Litros/VM	3.676	4%	4.874	4%	5.376	2%
VM/ha	0,38	6%	0,61	6%	0,45	5%

Sur	Pequeños		Medianos		Grandes	
		Tasa Crec.		Tasa Crec.		Tasa Crec.
Indicadores	2012	Acum. Anual	2012	Acum. Anual	2012	Acum. Anual
Cantidad productores	2.541	-2%	391	2%	434	4%
Producción promedio	174.308	5%	671.197	2%	2.232.738	14%
Superficie promedio	98	0%	228	-4%	580	-4%
VM promedio	50	1%	143	-2%	387	1%
Litros/ha	1.784	3%	2.944	4%	3.848	9%
Litros/VM	3.498	2%	4.697	2%	5.767	4%
VM/ha	0,51	2%	0,63	2%	0,67	4%

Litoral	Pequeños		Medianos		Grandes	
		Tasa Crec.		Tasa Crec.		Tasa Crec.
Indicadores	2012	Acum. Anual	2012	Acum. Anual	2012	Acum. Anual
Cantidad productores	320	0%	42	-2%	68	5%
Producción promedio	166.467	5%	670.334	-2%	2.364.254	-2%
Superficie promedio	119	-3%	225	-9%	978	-6%
VM promedio	45	-1%	138	-4%	440	-1%
Litros/ha	1.403	6%	2.981	10%	2.416	7%
Litros/VM	3.676	4%	4.874	4%	5.376	2%
VM/ha	0,38	6%	0,61	6%	0,45	5%

ANALISIS COMPARATIVO

Indicadores Productividad 2005-2012 (tasa de crecimiento anual acumulado)

PEQUEÑOS	REGION	PAIS	SUR
Litros/há	6%	3%	3%
Litros/Vaca Masa	3%	2%	2%
Vaca Masa/há	3%	1%	2%
MEDIANOS			
Litros/há	8%	3%	4%
Litros/Vaca Masa	3%	2%	2%
Vaca Masa/há	4%	1%	2%
GRANDES			
Litros/há	6%	7%	9%
Litros/Vaca Masa	2%	2%	4%
Vaca Masa/há	4%	4%	4%

Principales actores del Mapa Institucional de la Lechería en la Región Litoral Norte

- Gremiales lecheras
- Industrias Lecheras
- Fac. de Agronomía (UDELAR)
- INIA
- INC
- Sector financiero (BROU, Microfinanzas y otros)
- Mesa Lechera del Litoral
- CRI Lechero del Litoral
- Intendencias Departamentales

Posibles restricciones al desarrollo lechero de la Región Litoral (junio 2014)

- **Génesis o conformación de la Cuenca y subcuencas del Litoral norte (incidencia de la colonización)**
- **Capacidades técnicas instaladas insuficientes** (falta de masa crítica de sostén a procesos de investigación y transferencia tecnológica)
- **Red institucional poco densa** en un territorio extendido y débil relacionamiento/iniciativa institucional
- **Ausencia de liderazgos** colectivos o grupales fuertes
- **Agricultura presionando** por tierras y mano de obra

Otros procesos a considerar en la conformación del nuevo escenario regional lechero

- Decisiones empresariales de las industrias lácteas regionales con fuertes inversiones que aumentan la capacidad industrial instalada y la demanda por leche .
- Implementación de nuevo proyecto interinstitucional en el área de la generación de tecnología lechera para el estudio de sistemas lecheros, localizado en la región (Proyecto ANII-FAGRO/FAVET-INALE-CONAPROLE)
- Continuidad de políticas territoriales implementadas desde el sector público

Otros procesos a considerar en la conformación del nuevo escenario regional lechero

Decisiones empresariales de las industrias lácteas regionales con fuertes inversiones que aumentan la capacidad industrial instalada y la demanda por leche .

Implementación de nuevo proyecto interinstitucional en el área de la generación de tecnología lechera para el estudio de sistemas lecheros, localizado en la región

(Proyecto ANII-FAGRO/FAVET-INALE-CONAPROLE)

Continuidad de políticas territoriales implementadas desde el sector público

La industria como tractor de la cadena láctea regional

Situación actual y proyectada de recibo de leche en plantas de la región para elaboración de quesos y otros productos (2015 -2025)

Industria	Recibo actual (Its/dia)	Recibo proyectado (Its/dia)
CLALDY 1/	250000	500000
PILI 2/	200000 a 250000	400000

Fuente: Entrevistas a Gerentes de las empresas

1/ El recibo proyectado será destinado a las plantas de Young y Fray Bentos

2/ Destinado a la elaboración de quesos, incluye actualmente un 30%

de leche de tambos propios y un estimado de 15% proveniente de extrarregión

Mesa Lechera del Litoral

Paysandú 04 de Noviembre de 2015

Entrevistas a principales actores de la lechería del Litoral Norte

- Industrias: PILI S.A, CLALDY S.A y CONAPROLE

-Productores: Directivos y productores de Gremiales lecheras APLP, APLPE, SOFRILS , APLRN

-Técnicos: pertenecientes a diferentes instituciones y/o que trabajan en forma independiente en los tres departamentos de la Región Litoral Norte (Salto, Paysandú y Rio Negro).

Metodología:

- Se realizaron 20 entrevistas de una hora aproximadamente, se hicieron algunas preguntas generales para orientar el diálogo y se dejó bien abierto el intercambio. Luego se identificaron los principales temas tratados, dentro de los temas las diferentes apreciaciones desde la visión de los técnicos, de los productores y de la industria.
- Luego se cuantificaron los temas tratados, dentro de cada tema o subtema se cuantificaron las apreciaciones y se realizaron comentarios buscando interpretar los resultados.

Temas tratados:

- Potencial de la cuenca litoral norte
- Diferencias entre la cuenca sur y la cuenca litoral norte
- Crecimiento de la producción
- Principales dificultades para crecer
- Tecnología disponible
- Vínculo con el sistema de investigación (UDELAR, INIA)
- Asistencia técnica
- Gestión de la empresa tambo
- Organizaciones Gremiales
- Mesa Lechera del Litoral

Temas tratados

Técnicos Productores Industrias Promedio

Temas tratados	Técnicos	Productores	Industrias	Promedio
a) Diferencias Cuenca Sur y Litoral Norte	6%	9%	0%	5%
b) Crecimiento de la producción	9%	13%	21%	14%
c) Principales dificultades para crecer	40%	40%	37%	39%
d) Tecnología disponible	4%	8%	5%	5%
e) Vinculo con el Sistema de Investigación	11%	14%	16%	14%
f) Asistencia técnica	16%	7%	7%	10%
g) Gestión de la empresa	12%	2%	9%	8%
h) Organizaciones , Gremiales y Mesa lechera	2%	8%	5%	5%
				100%

Comentarios:

-El tema más tratado, estuvo relacionado al **crecimiento y a las dificultades que se presentan para el crecimiento**.

La industria le dio más importancia al tema, invirtió para aumentar su capacidad industrial, seguido por los productores que también crecieron, incorporando tecnología y realizando inversiones de infraestructura.

-Las dificultades para crecer, desde los tres ángulos se le dio similar importancia y fue ampliamente tratado.

-El **vinculo con la Universidad (FAGRO), el INIA y tecnología**, fueron dos temas muy relevantes después de crecimiento.

-**Asistencia técnica** fue el tercer tema en relevancia, más tratado por los técnicos y en menor medida por los

-**Gestión de la empresa tambo**, fue más relevante para los técnicos y las industrias y poco tratado por los productores.

Pero si juntamos **Asistencia técnica** con **Gestión**, tenemos un bloque temático muy tratado muy jerarquizado por los técnicos.

-**La diferencia entre cuenca sur y litoral norte**, fue tratada por los productores y por los técnicos solamente. Poco relevante

-**Organizaciones, gremiales y Mesa del Litoral** fue un tema tratado por la gremiales y la industria en mayor medida.

Crecimiento de la producción

	Técnicos	Productores	Industrias	Promedio	
+ Hemos pensado en crecer en los buenos momentos, pero no tenemos campo vecino para aumentar vacas	0%	8%	0%	3%	
+ No tenemos pensado crecer en lechería estamos diversificados	0%	33%	0%	11%	
+ Hubo una competencia agrícola importante, esa es una actividad que se entra y se sale más fácil.	0%	17%	75%	6%	25%
+ Se necesita mucho capital inicial para comenzar con un tambo	0%	8%	0%	3%	
+ Hay que cambiar la imagen del tambo para que las nuevas generaciones se entusiasmen	0	8%	0%	3%	
+ Es una zona con gran potencial por sus suelos tanto Río Negro como Paysandú, Salto algo menos	67%	0%	33%	33%	
+ Hay muchas Colonias, con tamaños de campo aptos para lechería	17%	0%	0%	6%	
+ Queremos crecer hemos realizado inversiones	0%	25%	0%	8%	75%
+ Tenemos Capacidad industrial hemos realizado inversiones	100%	0%	25%	11%	
+ El retiro de algunas empresas del Uruguay es una oportunidad para captar leche	0%	0%	33%	11%	100%
+ La región tiene gente emprendedora	17%	0%	0%	6%	

Comentarios:

- +Hay diferencias importantes entre los tres ángulos de visión sobre el crecimiento de la actividad lechera
- +Los técnicos resaltan los potenciales, los tamaños y forma de tenencia de la tierra y la gente emprendedora una visión positiva.
- + La industria resalta el excelente potencial productivo de la región, destaca las importantes inversiones realizadas y en curso. Apuesta a la actividad
- + Los productores que también crecieron, expresan en un 75% comentarios algo pesimista, algo conservadores. Solo un 25% manifiesta su voluntad de seguir creciendo productivamente y de seguir invirtiendo.

100%

- El país quiere duplicar la producción de leche en una estrategia en la que participen pequeños y medianos productores
- Las industrias se han preparado haciendo inversiones que les permitirá acompañar el crecimiento de la leche del país
- Los técnicos ven en la zona un importante potencial lechero suelos, tamaño de establecimientos y gente emprendedora
- ¿Los productores de la región quieren y pueden crecer en lechería?

c) Principales dificultades para crecer

Técnicos Productores Industrias Promedio

c1 Mano de obra	9%	15%	13%	12%
c2 Crédito	21%	39%	50%	37%
c3 Asistencia técnica	27%	10%	19%	19%
c4 Escala productiva	9%	7%	6%	8%
c4 Maquinaria	0%	2%	0%	1%
c5 Infraestructura	3%	10%	0%	4%
c6 Formación empresaria	21%	2%	13%	12%
c7 Recambio generacional	9%	15%	0%	8%

100%

Comentarios

- + El tema más tratado fue el **crédito**, no tanto porque sea un problema, sino por lo necesario que es para crecer. Las industrias tienen claro el impacto; es una de las herramientas de apoyo a los productores que más han desarrollado. También los productores y los técnicos lo jerarquizan, como un tema importante para el crecimiento.
- + **Asistencia técnica** fue el segundo tema tratado, más relevante para los técnicos, en menor medida para la industria; que tiene diferentes maneras de apoyar a sus remitentes en este tema y es el menos tratado por los productores, seguramente no consideran la asistencia técnica un tema relevante para sus empresas.
- + **Mano de Obra y formación empresaria**, están en igual nivel en el tercer lugar; pero si los consideramos como *recursos humanos*, ocuparían el 2 do lugar, como temas a mejorar para levantar dificultades en el crecimiento. **Formación empresaria para los productores** es vista por los técnicos y las industrias como un tema relevante, los productores casi no lo consideran, si consideran al personal como un problema importante.
- + **Recambio Generacional**, es un tema fuerte para los productores, algo menor pero tratado por los técnicos y no mencionado por las industrias.
- + **Escala productiva** es un tema considerado como un problema para el estrato de productores más chicos y es tratado de similar forma por los técnicos, los productores y la industria.
- + **Infraestructura y maquinaria** son dos temas menos tratados, aunque infraestructura tiene más relevancia a nivel de productores como un tema importante que puede limitar el crecimiento.

c2+ Crédito

Técnicos Productores Industria Promedio

- + No lo vemos como una limitante para el crecimiento.
- + Las experiencias anteriores no fueron buenas, hay que tener cuidado, preferimos usar recursos propios.
- + Los créditos deben ser por el tiempo que duran las inversiones o los gastos.
- + Debe de haber créditos en canasta moneda producto y supervisados
- + No hay créditos que financien a largo plazo infraestructura y maquinaria para productores que se inician.
- + No hay créditos a largo plazo para hacer la infraestructura y comprar las maquinarias para el cambio tecnológico
- + Las gremiales financian insumos
- + Colaboramos con el productor apoyando en la compra de insumos
- + Tenemos formas de financiación para inversiones
- + Ve importante un nuevo proyecto BID, para financiar infraestructura en los tambos y caminos rurales.

25% 31% 27% 28%

0% 19% 0% 6%

0% 6% 0% 2%

0% 6% 0% 2%

38% 13% 0% 17%

38% 13% 0% 17%

0% 13% 18% 10%

0% 0% 27% 9%

0% 0% 18% 6%

0% 0% 9% 3%

Comentarios

100%

- + Los productores, la industria y los técnicos no ven que el crédito sea una limitante importante para el crecimiento, los productores lecheros cuentan con muchas opciones de financiación.
- + Los créditos de largo plazo, para productores que se inician, como para inversiones en infraestructura en productores ya instalados son herramientas financieras valoradas por los técnicos y en menor medida por los productores y la industria.
- + Los créditos más usados por los productores, son para compra de insumos; otorgados o facilitados desde las industrias y desde las gremiales.
- + Algunas industrias han desarrollado el crédito para la compra de insumos, como una potente herramienta de apoyo a sus remitentes.

d) Tecnología disponible

+ No hay grandes limitantes a este nivel, tenemos un modelo básico que funciona y es simple	0%	38%	19%
+ Hay que ajustar un planteo tecnológico para el norte, en pasturas y tipo genético	67%	38%	52%
+ tenemos un modelo productivo que en momentos como este muestra dificultades	0%	13%	6%
+ La intensificación ha hecho que sea muy difícil controlar el proceso productivo	0%	13%	6%
+ Necesitamos investigar en sistemas intensivos	33%	0%	17%

100%

Comentarios

- +A nivel de técnicos, se reclama ajustar un planteo tecnológico para el norte de la Cuenca especialmente en pasturas y tipo genético. Hay un porcentaje elevado de productores que comparten esta necesidad,
- +La intensificación ha generado problemas de control del proceso y dificultades financieras en momento de precios bajos de la leche. Se ve necesario investigar más en modelos intensivos de producción.
- + Hay un número significativo de productores que han optado por un modelo menos intensivo simple que funciona bien.

e) Vinculo con el Sistema de Investigación

e1 jornadas técnicas

e2 trabajos de investigación

e3 campo demostrativo

e4 investigación en modelos productivos

Técnicos Productores Industrias Promedio

33%	50%	0%	28%
-----	-----	----	-----

33%	33%	80%	49%
-----	-----	-----	-----

0%	8%	0%	3%
----	----	----	----

33%	17%	20%	23%
-----	-----	-----	-----

Comentarios

+ **Los trabajos de investigación en lechería** son el tema más fuerte, especialmente para la industria, pero importante para los técnicos y productores .

+ Productores y técnicos especialmente de Paysandú y Río Negro, valoran como muy importante las **jornadas técnicas lecheras** se deberían retomar.

+ **Investigación en modelos** es un tema tratado por técnicos , Industria y algunos productores.

Demandas:

- + Investigación en pasturas para la región litoral norte, especialmente para verano
- + Investigación en Tipo Genético lechero para el norte
- + Investigación en modelos intensivos pero simples operativamente

f) Asistencia técnica

Técnicos Productores industrias promedio

+Los técnicos calificados son caros, eso es una limitante.	0%	50%	0%	17%
+Faltan técnicos que acompañen al productor	17%	25%	0%	14%
+Creemos en los técnicos tenemos una visita mensual	8%	25%	0%	11%
+Las industrias han disminuido los equipos técnicos.	33%	0%	0%	11%
+Los grupos de productores no ha prosperado.	17%	0%	0%	6%
+Los grupos de productores es una buena forma de trabajo.	8%	0%	0%	3%
+Red de regionales, BONAT, PC , y AGL	17%	0%	33%	17%
+No creemos que hoy sea un problema	0%	0%	33%	11%
+Creemos que es importante, vamos a reforzar el depto. técnico	0%	0%	33%	11%
Comentarios				100%

+ Hay diferentes posiciones respecto al tema entre los técnicos, productores y la industria

+ Los productores consideran que los técnicos calificados son caros, aunque hay productores que tienen su técnico y lo valoran.

+ La industria tiene diferentes posiciones, desde los que piensan que la asistencia técnica no es un problema y el productor lo puede resolver solo, algo intermedio que la industria puede trabajar apoyando a los productores con información técnica y económica (PC) y con el BONAT, para que los productores contraten su técnico. Hay una industria que piensa seguir fortaleciendo el equipo técnico y ampliando la especialización.

+ Respecto a la metodología de trabajo grupal, fue tratado por técnicos, hay a favor y no convencidos.

Comentarios

+ Hay un vacío tanto en Salto como en Paysandú, tal vez algo menor en Río Negro, relacionado a la asistencia técnica para los productores lecheros medianos y chicos. Falta un compromiso institucional mayor con el tema.

Preguntas

¿Quién va a extender el conocimiento que generen la FAGRO y el INIA?

+ La falta de técnicos, es una respuesta a la falta de demanda.

¿Cómo construimos o promovemos la demanda de asistencia técnica?
y ¿En qué ámbitos formamos los técnicos ?

g) Gestión de la empresa	Técnicos	Productores	Industrias	Promedio
g1 Capacitar a los productores para gestionar mejor su empresa	50%	50%	25%	42%
g2 Generar y analizar información	50%	50%	75%	58%

Comentarios

+La capacitación de los productores para gestionar la empresa es un tema tratado por los técnicos y los productores en una proporción mayor, pero también por la industria.

+La generación de información también es vista como importante por técnicos y productores pero en mayor medida por las industrias, Conaprole tiene mayor fuerza con PC y AGL las otras industrias participan en proyectos de investigación.

¿ Se están realizando acciones de capacitación empresaria a nivel regional?

¿Se está generando información a nivel predial además de los remitentes a Conaprole?

¿Hay ámbitos de intercambio de información para técnicos y productores?

h) Organizaciones , Gremiales y Mesa Lechera

- +La Mesa Lechera la vemos frágil
- +La Mesa Lechera es algo valioso para la región
- +Hay dificultades para llegar a los socios de las gremiales
- +Las gremiales solucionan muchas cosas de los productores, hay una visión positiva
- +Las gremiales podrían apoyar la asistencia técnica

Técnicos Productores Industria Promedio

0%	29%	66%	32%
33%	0%	0%	11%

0%	57%	0%	19%
----	-----	----	-----

0%	14%	0%	5%
----	-----	----	----

67%	0%	0%	22%
-----	----	----	-----

Comentarios

- + **La Mesa Lechera del Litoral** es vista por la industria y por algunos productores como una instancia frágil y por algunos técnicos como valiosa.
- +Las gremiales tienen dificultades de llegar a sus socios, tal vez se este mostrando la necesidad de revisar que roles tendrán las gremiales en la lechería de la región.
- + Los técnicos visualizan, que las gremiales pueden jugar un rol en colaborar con la organización de un sistema regional de asistencia técnica.

Mesa Lechera

¿ Qué rol seguirá teniendo La Mesa Lechera del Litoral?

¿ Informativo/deliberativo o más Ejecutivo ?

Las Gremiales de productores

¿Qué nuevas necesidades tienen los productores lecheros de la región litoral norte ?

¿Qué nuevo rol pueden jugar las gremiales o fortalecer significativamente algún rol que ya cumplen ?

FACTORES CLAVES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA CUENCA DEL LITORAL NORTE Y SU ESTRUCTURA PRODUCTIVA

BASES PARA UN
ENFOQUE ESTRATEGICO

BUEN POTENCIAL PRODUCTIVO DE RECURSOS NATURALES Y CLIMA

ESTRUCTURA PRODUCTIVA DIVERSA COMBINA UNIDADES DIVERSIFICADAS CON LECHERÍA EN PRODUCTORES MEDIANOS Y GRANDES, Y LA LECHERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTORES PEQUEÑOS

LA **INDUSTRIA TRACCIONA** LA CADENA LACTEA REGIONAL CON INVERSIONES QUE DEMANDAN UN AUMENTO IMPORTANTE DE LA PRODUCCIÓN PARA LA PRÓXIMA DÉCADA

PROCESO DE INVERSIÓN RECIENTE IMPACTÓ PRODUCTIVIDAD Y MUESTRA QUE **HAY TECNOLOGÍA DISPONIBLE AUNQUE CON ALGUNAS RESTRICCIONES EN PASTURAS**

LA **TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA** ES UNA DEBILIDAD MANIFIESTA EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES LECHEROS POR LA ESCASA COBERTURA ACTUAL

LA **POLITICA DE TIERRAS** ES UNA HERRAMIENTA RELEVANTE PARA ABORDAR LOS PROBLEMAS DE ESCALA, ESPECIALMENTE EN LOS COLONOS LECHEROS

LA FORTALEZA DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU VINCULO CON EL APARATO PRODUCTIVO SE HA DEBILITADO EN LO REGIONAL

EL FINANCIAMIENTO APARECE COMO UNA RESTRICCIÓN EN EL CASO DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES QUE NECESITAN CRECER RAPIDAMENTE Y REQUIEREN CREDITO INTEGRAL DE LARGO PLAZO PARA IMPLEMENTAR INVERSIONES

LA CULTURA GANADERA O AGRICOLA APARECE COMO UN CONDICIONAMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTOR LECHERO

EL APOORTE DE LAS ORGANIZACIONES GREMIALES A LA DINAMIZACIÓN DE LA LECHERÍA ES UN DESAFÍO PARA LA REDEFINICIÓN DE ROLES EN EL APOYO A LOS PRODUCTORES ASOCIADOS

EL RELEVO GENERACIONAL ES UN PROBLEMA REAL POR LA FALTA DE VISUALIZACIÓN DE OPORTUNIDADES EN LA LECHERÍA, MAS ALLA DE LA COMPLEJIDAD DE GESTION Y ESFUERZO EMPRESARIO QUE EXIGE

LA MESA LECHERA DEL LITORAL, EXIGE REVISAR SU ROL Y ORGANIZACIÓN EN BUSCA DE MAYOR EFECTIVIDAD PARA CONTRIBUIR EN LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA LA LECHERIA REGIONAL

BLOQUE 1- EL DESAFIO DEL CRECIMIENTO PRODUCTIVO

- ¿LOS PRODUCTORES DE LA REGION QUIEREN Y PUEDEN CRECER EN LECHERÍA?
- ¿ COMO SE PUEDE RESPONDER EN LOS PRÓXIMOS AÑOS A LAS NECESIDADES DE MAYOR VOLUMEN DE LECHE DE LAS INDUSTRIAS LACTEAS REGIONALES ? ¿ CON EXPANSIÓN DE AREA O AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD ?
- ¿ EN BASE A QUE PRODUCTORES SE PODRÁ LOGRAR EL CRECIMIENTO ? ¿ NUEVOS O SOLO LOS ACTUALES ?
- ¿ CON QUÉ ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS E INSTRUMENTOS SE PUEDE ESTIMULAR LA INVERSIÓN Y EL CRECIMIENTO PRODUCTIVO ?

BLOQUE 2- AUSENCIA DE ASISTENCIA TECNICA A PEQUEÑOS Y MEDIANOS LECHEROS

- ¿ QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBERÍA TENER UN SISTEMA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS LECHEROS DE LA CUENCA ?
- ¿ COMO PODRÍA SER SU ORGANIZACIÓN Y A NIVEL INSTITUCIONAL DONDE SERIA APROPIADA SU INSERCIÓN ?
- ¿ CÓMO PODRÍA FINANCIARSE ?
- ¿ CÓMO SE PUEDE ESTIMULAR LA DISPONIBILIDAD DE TÉCNICOS LECHEROS ?
- ¿CÓMO SE DEBERÍA PROMOVER LA DEMANDA POR ASISTENCIA TÉCNICA ?

BLOQUE 3- DEBILIDAD DEL VINCULO ENTRE SISTEMA DE INVESTIGACIÓN Y APARATO PRODUCTIVO REGIONAL

- ¿ COMO PODRÍA LOGRARSE EFECTIVAMENTE UN MAYOR COMPROMISO DE LAS INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA LECHERÍA REGIONAL ?
- ¿ QUÉ DEFINICIONES E INSTRUMENTOS DEBERÍAN APORTAR LOS PRODUCTORES , LAS GREMIALES Y LAS INDUSTRIAS LECHERAS DE LA REGION ?

BLOQUE 4- AUSENCIA DE POLITICA DE TIERRAS PARA LEVANTAR ESCALA PREDIAL

- ¿ DE QUÉ FORMA ES POSIBLE ASEGURAR UNA RELACIÓN EFECTIVA CON EL INC PARA MEJORAR LA ARTICULACION DE SU POLÍTICA Y DECISIONES REGIONALES, A LAS NECESIDADES DE LA CUENCA LITORAL NORTE ?

BLOQUE 5- LIMITANTES TECNOLOGICAS EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LECHEROS

- ¿ ES LA BASE FORRAJERA LA PRINCIPAL LIMITANTE TECNOLÓGICA DE LOS SISTEMAS LECHEROS ?
¿ HAY PROBLEMAS EN LAS ROTACIONES FORRAJERAS QUE REQUIERAN INVESTIGACIÓN ?
- ¿ ES EL TIPO RACIAL OTRO ASPECTO RELEVANTE ?
- ¿ FALTA ESTUDIO DE LOS MODELOS INTENSIVOS LECHEROS PARA LA REGIÓN ?

BLOQUE 6- LA INSTITUCIONALIDAD NO TIENE LA FORTALEZA SUFICIENTE

- ¿ LAS GREMIALES DEBERÍAN TENER NUEVOS ROLES RESPECTO A LOS APOYOS Y SERVICIOS QUE BRINDAN A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES ?
- ¿ CÓMO SE PODRIAN FORTALECER ?
- ¿ LA MESA LECHERA HA CUMPLIDO UN ROL TRASCENDENTE PARA LA LECHERÍA REGIONAL ?
- ¿ QUE CAMBIOS SE NECESITAN EN SU ROL Y ORGANIZACIÓN ?

BLOQUE 7- DEBILIDADES EN LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- ¿ CÓMO SE DEBERÍA ABORDAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LOS TAMBOS ?
- ¿ INSTITUCIONES RESPONSABLES ? ¿ TEMATICAS PRIORITARIAS DE LA CAPACITACIÓN?
- ¿ CÓMO SE DEBERÍA ENCARAR LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES? ¿ CUÁLES SERÍAN LAS INSTITUCIONES RESPONSABLES ? ¿ QUÉ TEMATICAS SERÍAN PRIORITARIAS PARA LA CAPACITACIÓN?

BLOQUE 8.- NECESIDADES DE CREDITO PARA CRECIMIENTO Y DESARROLLO PRODUCTIVO

- ¿ QUÉ CARACTERÍSTICAS DE LOS CRÉDITOS Y SISTEMA DE GARANTÍAS SON IMPORTANTES PARA EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO POR PARTE DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS LECHEROS DE LA REGIÓN?
- ¿CÓMO DEBERÍA ENCARARSE LA ARTICULACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y LOS PRODUCTORES DESTINATARIOS DEL CRÉDITO?

Resumen de los principales conceptos vertidos

Crecimiento:

Tanto las industrias como los técnicos ven en la zona un importante potencial de crecimiento por sus suelos, por su clima y por su gente emprendedora.

Las industrias locales visitadas, Claldy y Pili SA, han duplicado su capacidad industrial previendo la continuidad del crecimiento productivo del Uruguay y de la región.

Conaprole ha manifestado que inversiones realizadas anteriormente le van a permitir captar el crecimiento que pueda tener la región. Esto configura un marco favorable para el desarrollo lechero en la medida que los precios internacionales se recuperen.

Dificultades para el crecimiento

Crédito

Entre las dificultades para el crecimiento, el crédito de corto plazo o para insumos no es un problema para la región, las industrias o las gremiales lo manejan.

Están disponibles líneas del BROU para créditos de mediano plazo, además

ya están vigentes líneas de largo plazo para productores jóvenes que se inicien en el BROU (Tambo joven) y faltan articular líneas de largo plazo para inversiones de infraestructura para productores ya instalados y resolver temas vinculados a las garantías cuando son productores chicos y esto es un inconveniente.

Mano de obra

El personal fue presentado por los productores y por los técnicos como un problema
En los momento que la agricultura estaba bien, la competencia por personal era importante
ahora ya está más equilibrada la situación.

Lo que falta es personal capacitado,

Otro punto tocado, es la falta de compromiso del personal con la empresa.

Tecnología disponible

En relación a la tecnología disponible, hay modelos productivos de mediana productividad,
simples, que funcionan, y modelos más intensificados que seguirán ajustándose, que
están probados y fueron el motor del crecimiento en productividad por VM y por ha
de los últimos años en la región.

De todos modos se considera necesario seguir investigando en pasturas para la región,
especialmente pasturas para el verano.

En tipo genético animal y en sistemas de producción intensivos que sean sustentables
en el tiempo y que permitan la simplificación operativa ,para que sean sustentables desde
el punto de vista humano también.

Vínculo con el Sistema de Investigación

Es considerado por los técnicos, los productores y la industria como muy relevante, es clave pues genera el conocimiento necesario para el futuro crecimiento productivo de la región.

Es muy importante el vínculo ya generado con la industria en temas de investigación y a nivel de técnicos y productores se planteó la necesidad de retomar las jornadas técnicas, seminarios y cursos de actualización para generar ámbitos de intercambio tan reclamados en las entrevistas por algunos técnicos y productores.

Asistencia técnica

Sobre este tema hay diferentes visiones, pero hay falta de asistencia técnica sistemática en productores chicos y medianos. Tampoco esos productores demandan asistencia técnica. Los departamentos técnicos de las industrias han disminuido, Pili SA es quien tiene el equipo técnico menor, considera que el productor puede obtener asesoramiento muy fácil. Conaprole tiene presencia en diferentes zonas del país según la densidad de productores lecheros, con técnicos regionales que son la cara de la cooperativa en la zona, que apoyan la formación de grupos de productores, organizan actividades técnicas para productores y técnicos que trabajan con remitentes de la cooperativa.

Además Conaprole está preocupada por apoyar al productor, con datos económicos y tiene tres programas en funcionamiento Producción Competitiva (PC), Apoyo de la Gestión Lechera (AGL) y Bonificación a la asistencia técnica (BONAT). Esta es una forma diferente de seguir aportando técnicamente a sus productores.

En el caso de Claldy, tienen un depto. Técnico que piensan reforzar con otras especialidades. Será un desafío poder organizar a nivel regional un servicio técnico para los productores lecheros con énfasis en los estratos de pequeños y medianos productores.

Gestión empresarial

Las tres perspectiva, técnicos, productores e industria; consideran muy importante la capacitación empresarial de los productores lecheros y la posibilidad de generar información, que permita a los productores gestionar mejor sus empresas.

Este tema debería ir muy unido a la asistencia técnica.

Gremiales y Mesa Lechera del Litoral

Las organizaciones de la región fueron poco tratadas en las entrevistas, esto puede suponer que los temas de crecimiento era más importantes y que hoy salvo los productores, industria y técnicos no ven a estas organizaciones tan fuertes o con roles a jugar .

Tal vez sea necesario definir nuevos roles de ésta organizaciones y espacios de intercambio regionales tanto las gremiales de productores con la Mesa Lechera del Litoral.