

# Desarrollo participativo de indicadores de sustentabilidad económica en tambos familiares de la Cuenca Lechera de Salto-Uruguay

Ing. Agr. Danilo Bartaburu  
Instituto Plan Agropecuario.

La producción lechera en Uruguay tiene alta significación económica social y ambiental. Las características principales son que se desarrolla a cielo abierto, el principal alimento de los animales son las pasturas sembradas de gramíneas y leguminosas, las reservas forrajeras y el concentrado y su alto perfil exportador.

El Uruguay tiene más de 40 años de tradición exportadora y destina un 70 % de su producción al mercado internacional de lácteos. Ello le ha otorgado altos niveles de competitividad internacional de toda la cadena agroindustrial pero a su vez lo expone a las grandes variaciones de precios y volúmenes comercializados. En el gráfico N°1 se presenta el precio promedio de exportación de los lácteos uruguayos para los últimos años.

Esta alta variabilidad de precios de los lácteos en el mercado internacional y en las exportaciones uruguayas, se trasmite a toda la cadena llegando a los productores y se agrega a otras fuentes de variación, como el clima, las políticas cambiarias, y significa una amenaza importante para ellos. Es así como, si bien la producción y la productividad lechera uruguaya han crecido notablemente a lo largo de los años, también se ha visto reducido el número de productores como consecuencia de la pérdida de competitividad de una porción de ellos.

El objetivo de este trabajo fue desarrollar en forma participativa indicadores de sustentabilidad económica para tambos de la cuenca lechera de Salto-Uruguay.

La definición de dichos indicadores persigue el objetivo de transformarse en una herramienta que –mediante su uso– permita la autoevaluación, la reflexión, el análisis individual, grupal o con las personas de referencia y finalmente contribuir a identificar aquellos puntos críticos y de mejora en la sustentabilidad económica predial. Se parte del supuesto que incentivar y mejorar el diálogo contribuye al aprendizaje.

Para llevarlo a cabo se realizaron 2 jornadas taller con 10 productores lecheros de la cuenca de Salto en el mes de julio del 2015. Todos los productores participantes de la actividad corresponden a mediana y pequeña escala productiva. Las actividades (talleres) se realizaron en predios lecheros de manera de acotar el análisis y desarrollo a las cuestiones prediales.

**Gráfico 1.** Precio de exportación de lácteos US\$/ton



Fuente: INALE



Foto: Plan Agropecuario

Por otro lado, las instancias participativas promueven el intercambio de experiencias y conocimiento entre los productores y adicionalmente a captar dichos elementos que pueden generar nuevo conocimiento a partir de la interacción.

Los talleres promovieron la identificación y priorización de las principales variables - luego transformados en indicadores- que afectan la sustentabilidad económica a nivel predial.

Se fijó la condición de tener que definir los 5 indicadores principales, como forma de priorizar los mismos. Una vez definidos y priorizados dichos indicadores, se trabajó sobre la determinación de rangos de valores para cada indicador caracterizándolos con colores verde, amarillo u rojo según la sustentabilidad sea alta, media o baja.

La evaluación predial debería conducir a que cada tambo se ubique en uno de los cuadrantes para cada indicador y a partir de ello identifique oportunidades de mejora. No estuvo propuesto metodológicamente la obtención de una calificación final de sustentabilidad económica predial para obviar las dificultades de tener que ponderar la importancia de cada indicador así

como la integración de indicadores de distinto origen (cuali-cuantitativos) en un solo valor.

Por otro lado, se focalizó la discusión y análisis en la identificación de cada indicador así como en la asignación de valores a cada uno. Finalmente se realizó una etapa de validación en 3 tambos para chequear si los rangos establecidos para cada indicador tenían cierta coherencia con la realidad.

Como resultado de todo este trabajo se identificaron 5 indicadores de sustentabilidad económica predial que resultaron ser:

- **Existencia de fondo de reserva.**

Hace referencia a ahorros acumulados en dinero y/o en bienes transformables en dinero con cierta facilidad y sin alterar la estructura productiva básica del sistema.(por ejemplo ganado semoviente). Ello permitiría financiar el funcionamiento de la empresa en momentos difíciles sin necesidad de provocar endeudamiento externo.

- **Liquidez de dinero.** Se refiere a la situación financiera en el corto y mediano plazo (meses) y por ende a como es la disponibilidad de dinero para afrontar los gastos corrientes

del establecimiento. El objetivo que se busca es que exista saldo favorable en la liquidación de leche para – al menos- cubrir los gastos de funcionamiento corriente, tales como los salarios, la energía eléctrica, los impuestos, los movimientos básicos para funcionar, los retiros familiares.

- **Diversificación de ingresos (incluido extra prediales).**

Representa las fuentes de ingresos que se disponen y que diversidad tienen. Se incluyen los ingresos por conceptos extra prediales. Se ha observado que aquellos tambos que poseen ingresos extra prediales y/o extra rubro (trabajo familiar, otros rubros, etc) tienen menor dependencia del rubro leche y mayor estabilidad económica y flexibilidad en la toma de decisiones. Se citaron ejemplos del trabajo femenino fuera del establecimiento o en rubros como la producción de huevos, cerdos, etc, como también la venta de servicios de maquinaria como fuentes de ingresos complementarias al tambo, especialmente de aquellos en escalas más pequeñas.

Cuadro N° 1

CARACTERISTICA	Sustentabilidad baja	Sustentabilidad media	Sustentabilidad alta
Existencia Fondo Reserva	Ganado vendible en 6 meses+ dinero guardado < al 20% de los costos anuales.	Ganado vendible en 6 meses + dinero guardado > =al 20% de los costos anuales.	Ganado Vendible en 6 meses + dinero guardado> = 50% de los costos anuales.
Liquidez de dinero	Cobro efectivo de leche mensual< al 25% de la leche remitida.	Cobro efectivo de leche mensual entre el 25 y 50% de la leche remitida.	Cobro efectivo de Leche Mensual >50% de la leche remitida.
Diversificación ingresos (extra o intraprediales)	Menor al 10% de los ingresos totales	Entre el 10 y el 20% de los ingresos totales.	Igual o mayor al 20% de los ingresos totales.
Relación insumo/producto	Mayor a 0.95	Entre 0.75 y 0.95	Menor a 0.75
Retiros familiares/ingresos	>20% de la facturación de leche.	15-20 % de la facturación de leche	< al 15 % de la facturación de leche

• **Relación insumo / producto.** Focaliza en el resultado del negocio lechero en sí mismo. Por cada unidad monetaria que ingresa, ¿cuanto significa el costo de producción? La producción lechera se ha caracterizado históricamente en tener altas relaciones insumo/producto en comparación con rubros menos intensivos en el uso de los recursos. Se comentaron parámetros históricos en que el ingreso por concepto de leche debería cubrir todos los gastos – incluido los familiares- y el equivalente al ingreso de carne debería equivaler al margen de ganancia del negocio.

• **Retiros familiares en relación a los ingresos.** Pretende hacer foco en que significación tienen los retiros de dinero para cubrir los gastos familiares en relación a los ingresos que se disponen. ¿Qué porcentaje del dinero que ingresa es destinado a cubrir los presupuestos familiares?. Este indicador toma relevancia a partir del comentario generalizado de los productores acerca de que este ítem de costo es muy inflexible, especialmente cuando se viene de un periodo económicamente muy favorable, que estimulan la estructuración de presupuestos familiares incrementados.

Por otro lado, se definieron rangos de valores para cada indicador ubicándolos en sustentabilidad alta (color verde),

Cuadro N° 2

Atributo	Tambo 1	Tambo 2	Tambo 3
Superficie total (has)	300	245	222
Tenencia tierra	60% arrendado	100% arrendado	100% arrendado
Litros leche anual remitidos	600 mil	500 mil	350 mil
Venta de animales	50 reses gordas	20 vacas gordas y 35 terneros recría	25 reses gordas
Rubros extraprediales	Si	Si	No
Familia a Cargo	Si	Si	No
Residencia	En el predio	En el predio	En el predio

media (amarillo) o baja (rojo). Debe tenerse presente que dichos rangos de valores tienen únicamente validez para los productores que participaron de la actividad (150-200 ha de la Cuenca Lechera de Salto) no siendo de utilidad general ni extrapolables a otras situaciones.

En el cuadro N° 1 se presenta un cuadro resumen con los principales resultados.

Luego se realizó una etapa de validación especialmente de los rangos de valores de cada indicador en 3 tambos de la Cuenca Lechera de Salto. Las características principales de estos tambos se pueden observar en el cuadro N° 2.

#### Comentarios finales.

Se desarrollaron en forma participativa algunos indicadores de sustentabilidad económica predial, que luego de una etapa de priorización identificaron

a 5 indicadores que son liquidez de dinero, existencia de fondos de reserva, relación retiros familiares/ingresos, relación insumo/producto y diversificación de ingresos.

Se generaron rangos de valores para cada uno de los indicadores y posteriormente se validaron en 3 tambos tomando la situación a julio del 2015 y marzo de 2016.

Se comprobó la validez de los mismos a la vez de reafirmar la sensibilidad de la vulnerabilidad predial frente a la variación del precio de la leche.

Los indicadores y rangos desarrollados no pretenden que tengan validez general ni pueden ser extrapolables a otras situaciones.

Se espera que esta herramienta contribuya a la autoevaluación como también a mejorar la reflexión y el análisis (individual o grupal) sobre esta temática para finalmente contribuir al proceso de toma de decisión. ■