

Revista

TODOTAMBO

Fundada por Daniel Gómez Bono

A close-up portrait of Daniel Gómez Bono, an older man with white hair, smiling broadly. He is wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. The background is a plain, light-colored wall.

EN POS DE UNA
LECHERÍA
SIN MULETAS

En pos de una Lechería sin muletas

El manejo profesional, la visión a largo plazo (quince años), la articulación interinstitucional y la innovación en el más amplio sentido, deberían ser los pilares de cualquier institución, sostiene el Ing. Agr. Juan Daniel Vago Armand Ugón, Presidente del INALE. Sobre esas bases se está trabajando para dejar un instituto profesionalizado y ordenado. Lo que resta es seguir trabajando con firmeza y embanderarse con el plan elaborado y aprobado, que en trece años dejará una lechería que funcione sin muletas.



El manejo profesional, la visión a largo plazo (quince años), la articulación interinstitucional y la innovación en el más amplio sentido, deberían ser los pilares de cualquier institución, sostiene el Ing. Agr. Juan Daniel Vago Armand Ugón, Presidente del INALE. Sobre esas bases se está trabajando para dejar un instituto profesionalizado y ordenado. Lo que resta es seguir trabajando con firmeza y embanderarse con el plan elaborado y aprobado, que en trece años dejará una lechería que funcione sin muletas.

¿Cuáles son las bases del Plan Estratégico a quince años que ha elaborado INALE?

Si bien ya se venía trabajando en eso, cuando asumí la presidencia del INALE le di más impulso. Me refiero a la Comisión de Desarrollo Lechero donde además de estar arriba de los problemas cotidianos, se creó un espacio para tener una visión a largo plazo. Recordemos que un tambo se puede cerrar en quince días, pero para armarlo a como estaba al momento del cie-

re, puede llevar cinco años. De manera que cuando hablamos de quince años, referimos a tres cierres y aperturas de un tambo. Cuando dijimos quince años, obedeció a que para generar una estrategia y tener una política de Estado, resulta fundamental el plazo, que tendrá que ser consistente con lo que es la cadena de valor lechera.

Eso lo discutimos durante los años 2021 y 2022, en esa comisión que se integró con todos los consejeros. Nos reuníamos específicamente para tratar estos temas, al margen de las reuniones de Consejo.

Trabajamos intensamente aprovechando la masa crítica del Consejo, algo muy interesante y formativo, donde tuvimos el aporte de referentes como Walter Baethgen, Carlos Sténeri, Federico Harte y otros.

La metodología fue realizar una lluvia de ideas y así llegar a objetivos priorizados y consensuados. En cada eslabón detectamos debilidades estructurales que había que resolver y, en función de eso quedó el documento que presentamos en el Foro INALE 2023 y que había sido aprobado previamente por el Consejo Ejecutivo el 5 de setiembre de 2022.

Hubo trabajo y una resolución, todo lo cual nos llevó cuatro años de labor aproximadamente. Planteamos trabajos y objetivos: incrementar la producción de leche entre un 50 y un 60% (que sería mantener el crecimiento de los últimos cuarenta años) y a un 100% (que sería desafiándolo al doble).

También, como segundo objetivo, planteamos hacer foco en los jóvenes y su importancia en la lechería. Estos son los que se harán cargo de los tambos del futuro. Los jóvenes dominan la tecnología y quieren trabajar con ella y en esa línea conseguimos también financiamiento de largo plazo en el BROU, a quince y veinticinco años, para hacer inversiones o comprar tierra para que esos jóvenes puedan entrar al negocio y despegar más rápido.

El tercer objetivo es mejorar la inserción internacional. En los últimos veinte años hubo mucho trabajo, pero sin logros relevantes para un país como Uruguay. Es un deber para un país agroexportador. Lo venía planteando cuando estaba en las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), allá por el 2014. Para un país chico, de economía abierta y netamente agroexportador, es imprescindible ser competitivo y tener una muy buena inserción internacional.



DINAMICA®
- desde 1990 -
Confiabilidad y Calidad en Ordeño
aplicada para el futuro de su TAMBO

Variador de Velocidad



220/380V

Controla la velocidad de la bomba de vacío y flujo de aire para asegurar que el vacío producido sea el requerido por la ordeñadora, por lo tanto, se reduce el consumo de corriente y costos de electricidad.



Representante Exclusivo
ATI Agricultural Technology Limited
(Inglaterra)

CR20/CR35
Retiradores automáticos de pezoneras



- Brazos de orientación acero inox
- Retirada para flujo de leche o tiempo
- Estimulación y conductividad
- Pantalla LCD
- Tiempo de lavado programable

*** Stock permanente de repuestos ***


 (598) 2682 3793 - (598) 2683 2983


 095842500


 METALURGICA SEVERI HNOS. S.R.L.
 Los Grillos M.13 S.10 - Ruta 101 Km. 19.500
 (Ciudad de la Costa) - Canelones - Uruguay


 dinamica@vera.com.uy


 www.dinamicauruguay.com

MM35
Medición Electrónica



- Visualización numérica simple (Litros - Tiempo de ordeño)
- Pantalla LCD
- Pulsación ordeño/lavado
- Estimulación y conductividad

Y el cuarto objetivo es el Agregado de Valor Ambiental. Tenemos los tres eslabones; el sector primario, la industrialización, Inserción Internacional y el medio ambiente que cruza a los tres. Agregar valor ambiental nos permite utilizar la palabra sostenibilidad y eso nos genera mejor precio, más mercados y menos trabas. Esto nunca nos va a complicar, al contrario, será siempre un activo importante para la demanda de alimentos.

¿Cuáles son las fortalezas del sector en este momento?

Claramente la elaboración de la Guía para elaborar un Plan Estratégico a quince años es una fortaleza. Estamos viendo si lo podemos cerrar y concretar, porque significa una luz al final del camino y previsibilidad para la cadena y sus actores. Todos los planes estratégicos, y allí está la fortaleza del sector, tiene trabajo y prospección seria con información sólida.

El plan es sólo el 50%, el otro 50% es la actitud de los integrantes de la Cadena de Valor Lechera (CVL) y los gobiernos de turno para darle proactividad.

Decía Einstein -y aplica muy bien para esto último- que hace falta “evitar a las personas negativas, porque siempre tienen un problema para cada solución”.

Estos objetivos nos ayudan a definir hacia donde vamos como sector, ya que se formó entre todos los delegados presentes en el Consejo de INALE, los productores, las industrias, los queseros y los cuatro delegados de los Ministerios (MGAP, MEF, MRREE y MIEM).

Es decir que tiene valor institucional. Y esa es una de las fortalezas que vemos. Debemos ser propositivos para ir levantando esas restricciones o debilidades que detectamos en la Guía.

La fortaleza, reitero, es esa: tener este plan, con una visión, objetivos claros, y saber dónde tenemos que trabajar todos los integrantes de la CVL en función de un mismo objetivo.

La prospección ya está hecha y debe irse adecuando a un mundo globalizado y cambiante. El otro 50% es ser proactivos, empoderarnos para poder llevar adelante el Plan y tomar las acciones necesarias. En eso estamos.

¿Y las debilidades?

Decía Séneca: “nunca hay viento favorable para quien no sabe a dónde va” lo que nos hace partir de una base sólida para enfrentarlas.

Tenemos una muy pobre inserción internacional. Cuando hablamos con otras empresas multinacionales o actores comerciales ven a Uruguay como un mercado muy chico y que ese mercado de casi 280 millones de personas que es el Mercosur; existe parcialmente.

El Mercosur, con las trabas que nos ponen Argentina y Brasil, no es un mercado para el cual podamos decir: vamos a invertir porque le vamos a vender a los socios del bloque. Lo único que tenemos es una Arancel Externo Común pero acompañado por muchas trabas. Entonces, ante eso, pasan a ser fundamentales otros acuerdos por fuera del Mercosur.

BKT

TORNOMETAL

Los neumáticos agrícolas más vendidos en Uruguay.

Juan Burghi 2694 (Ruta 1 y Cno. Cibils), Montevideo | 2313 2025 | neumaticos@tornometal.com | www.tornometal.com

Se ha intentado mejorar la inserción internacional, pero no se ha logrado. Es una debilidad. Mejorar esto es medular para un país chico y agroexportador y especialmente lo es para la lechería que hoy exporta el 73% de la producción, pero puede llegar a exportar el 90% de la leche al 2035.

En la industrialización de lácteos también tenemos oportunidades de mejora. Las más importantes las vemos hoy en las plantas de elaboración de quesos, que son antiguas, y el queso es un producto que agrega mucho valor a nivel internacional. Países Bajos exporta más quesos que leche en polvo entera, pero la tecnología que ellos poseen para fabricar este producto es muy alta, como también lo es en otros países europeos o en Estados Unidos. Nosotros carecemos hoy de esa tecnología.

Además de la escasa flexibilidad laboral que existe en la industria, que es importante para el manejo de cualquier producto perecedero, el eslabón industrial tiene limitaciones tecnológicas que exigen invertir constantemente para no ser tan dependientes de la leche en polvo entera a la hora de comercializar.

Hay que investigar más, pero el mayor problema está en la parte de quesos y en la necesidad de invertir en tecnología.

En la producción primaria es donde lo vemos más claro. La llave en este caso es la innovación. La investigación en lechería se está haciendo con la Red Tecnológica de la Cadena Láctea y varias instituciones, gremiales e industrias que trabajan en forma conjunta en transferencia tecnológica para generar innovación.

En el eslabón primario tiene que haber innovación y por ahora no es suficiente. Esto es lo que explica que haya un tercio de productores a los cuales les está yendo bien y son muy resilientes, incluso a la grave sequía. Un tercio que está en el medio, empatando. Y otro tercio que, por diferentes razones, está per-

diendo plata o está muy complicado. Eso va más allá de las escalas. Pasa en todos los tamaños, no es un tema de chicos o grandes, sino un tema de gestión de los procesos productivos en el tambo.

No se trata de emparejar, sino de subir toda la curva y mejorar en un 20 o 30%. Que los que están en la punta sigan en la punta y los que vienen atrás se aproximen.

El tema créditos está básicamente resuelto porque el BROU hoy tiene herramientas de créditos de hasta



veinticinco años. En lo que hay que seguir trabajando es en mejorar otras formas de acceso al negocio lechero. Por ejemplo, tenemos al Instituto Nacional de Colonización, donde a veces son predios muy chicos que no sirven para lechería. Para esto estamos estudiando un fidecomiso de tierras para poder arrendar a lecheros a quince años, ya que el plazo es muy importante en este rubro.

Existen nuevas formas societarias. Hay que sacarse “el balde” y ver cada una de estas posibilidades. Por ejemplo, si hay un hijo de tambero que no está to-

talmente interesado, pero un vecino sí, tenemos que buscar la posibilidad de que se asocien y se impulsen a seguir.

Respecto a los seguros, en la lechería, como en la agricultura, lo climático es complicado. Cuando el clima golpea lo hace en toda la cadena, es como si todos los autos en plaza chocaran al mismo tiempo. Esto complica y encarece los seguros.

En lo ambiental, se trabaja en manejo de efluentes, pero queda muchísimo para hacer: implementar la circularidad de nutrientes para poder devolver a la tierra parte de lo que se le saca. Calidad del agua, emisiones, trazabilidad, también tienen tareas pendientes.

Ahora, es importante señalar que esto debe realizarse mejorando todos los eslabones a la vez. Deben encararse en forma conjunta para poder alcanzar los objetivos propuestos. Si hay un eslabón que es débil o se rompe, tranca toda la cadena. Encarar esto con una visión conjunta a quince años es lo que nos puede permitir levantar las restricciones.

¿Cómo se sale de esta compleja coyuntura sin continuar perdiendo productores?

Primero, la coyuntura de esta cadena de valor no es más compleja que la de carne o la agricultura. El costo país les pega a todos los rubros que exportan. Cuando se dice continuar perdiendo productores, debemos tener en cuenta que es un fenómeno mundial.

Para el gobierno y el INALE el productor familiar es fundamental porque ayuda a la seguridad alimentaria, radica gente en el campo y resguardan un conocimiento y acervo cultural que es muy valioso y que no se debe perder.

Por eso apostamos a los productores familiares, a darles una mano para que se queden en el campo y puedan crecer, adoptar tecnología y convencer a sus familias a continuar en el negocio. Adaptándolo a las nuevas condiciones del mundo para que no termine cerrando.

El segundo aspecto importante, no es considerar solo el número de productores -que irá cayendo y es un

fenómeno mundial- sino buscar nuevas formas societarias. Si hay tres productores que tienen 50 vacas cada uno y están con dificultades podrían asociarse y formar un único emprendimiento. En los números pasamos de tres productores a uno, pero queda incorporado el acervo cultural y cada uno podría ocuparse de distintas tareas en la nueva empresa conjunta. Eso es una visión más moderna de percibir la pérdida de productores.

El productor familiar tiene que crecer y desarrollarse, si no ocurre así, no se quedará en el rubro. Aunque se pierdan productores, lo importante es no perder el acervo cultural, el conocimiento de esa gente que, aunque cierre su tambo siga trabajando en el sector, ya sea como empleado o asociándose con otro productor y así continuar haciendo lo que sí sabe hacer.

El conocimiento de las tareas lecheras es un activo que no se compra. Se pueden comprar vacas, fertilizantes, tierras, pero no se puede comprar la cultura lechera. Eso hay que cuidarlo al máximo. La situación entonces no es más compleja que en otras cadenas de valor; aunque sí es desafiante.

El año próximo, independientemente de quien ejerza el gobierno, ¿qué medidas considera que deberían adoptarse para que la lechería pueda retomar el crecimiento?

Hemos tratado ordenar y profesionalizar el Instituto; estamos gestionando muchos proyectos y eso es un activo también, una fortaleza.

INALE hoy está Gestionando varios proyectos, por ejemplo, Cuencas Lecheras, la Red Tecnológica, el FPTA con INIA y otros. Pienso que hay que continuar haciéndolo.

Tenemos hoy un Instituto mejorado, no sólo en lo técnico sino en la gestión.

Hemos incorporado un nuevo Gerente con ese perfil, el de gestor; ya que técnicos tenemos muy buenos y lo que hay que hacer es organizar las tareas para utilizar eficientemente los recursos.

Pienso que el nuevo gobierno debería continuar esta línea y validar la Guía de Plan Estratégico de la Lechería al 2035. Continuar esta idea, reconociendo que

este es el camino. Se trata de tener objetivos claros y alcanzables.

Ya se elaboró y aprobó; lo que quedaría ahora es trabajar con una visión prospectiva y máxima articulación interinstitucional. Si bien hay muchas chacras entre técnicos, instituciones, ministerios y gremiales que generan trabas, enlentecen los procesos y a veces desaniman; una vez acordado el logro tiene mucha fuerza.

El nuevo gobierno debería tomar el trabajo a largo plazo realizado, aportar nuevas ideas y seguir con la marcha rápida; que caracteriza a los lecheros acá y en el mundo.

Mi idea es dejar esto en marcha para que se siga trabajando. Objetivos claros, mucho trabajo, romper las chacras, ser disruptivos y que todos consideren que cada uno aporta para el bien general.

¿Por qué se eligieron esos temas para el próximo Foro de INALE?

Se eligió “Lechería en movimiento: innovación y sostenibilidad” porque pensamos que la innovación no es solo inversión sino también mirar lejos y ser disruptivos. Por eso elegimos hablar de innovación, de lo que significa y de lo que impacta. La sostenibilidad es fundamental porque si la innovación y el crecimiento no son sostenibles, nos traerá problemas a futuro.

Cada Foro es distinto. Esta vez cae en el día internacional del Medio Ambiente y está muy cerca de actividades que se realizarán en Antel Arena por el Ministerio de Ambiente. Coordinamos MA y Conaprole para no duplicar charlas, ya que está Foprole y esta bueno tener un abanico amplio de información para toda la cadena.

Cuando ya queda relativamente poco de este período de administración, ¿está satisfecho con la tarea cumplida al frente del INALE? ¿Qué es lo más importante que pudo hacer? ¿Qué es lo más importante que queda en el debe?

Cuando renunció Alvaro Lapidó quedé como Presi-

dente. Así sucedió. No estaba en mis planes. Siempre fui muy militante y me gusta hacer al máximo lo que me toque.

Soy productor lechero en Colonia desde hace más de 40 años y tengo mucha experiencia institucional ya que fui delegado de gremiales en la Junta Directiva de INASE, en la Junta Directiva del INIA y fui Presidente de CAF.

También presidí FONTAGRO, integrado por países de Iberoamérica. Estoy satisfecho de haber podido aportar desde cada uno de esos lugares con una mirada siempre desde el llano.

Recordemos que estaba en cuestionamiento la continuidad del INALE. Creo haber podido aportar toda esa experiencia acumulada y dejar un Instituto ordenado y con capacidad de gestión, ya que es un instrumento imprescindible para un sector como la lechería, que factura 1300 millones de dólares por año.

Tuvimos que afrontar muchos desafíos de la coyuntura internacional en este período. El COVID, las guerras, tanto la de Rusia y Ucrania como la de Israel. Además de una sequía histórica.

Lo que queda es seguir trabajando con esta visión, con gente más joven que pueda agregar ideas nuevas, y que trate de consolidar aún más el Instituto y que se pueda lograr que el presupuesto del INALE llegue al tres por mil de las exportaciones FOB de la cadena lechera como estaba en la ley original.

Seguir trabajando en más articulación con el resto de la institucionalidad. Traté de poner experiencia y militancia; lo que queda es seguir trabajando sabiendo que hay algo armado con visión de largo plazo y que existe una herramienta que es un Instituto profesionalizado y con apoyo político, porque todos los proyectos que van al parlamento son generalmente escuchados y aprobados por unanimidad.

Hay que tener claro que, en el 2035, para poder cumplir el Plan, la lechería deberá funcionar sin muletas y tenemos poco tiempo para lograrlo.