



Foto: Mateo Perí (Comunicación INALE)

# FPTA 385: Gestionando el crecimiento de los sistemas lecheros



Dr. MV Juan de Mello<sup>1</sup>,  
Ing. Agr. Juan Manuel Garrido<sup>2</sup>,  
Ing. Agr. Jorge Artagaveytia<sup>3</sup>,  
Ing. Agr. Gabriel Giudice<sup>4</sup>,  
Ing. Agr. Magdalena Gil<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Coordinador del Área Veterinaria, Proyecto FPTA 385  
<sup>2</sup>Coordinador del Área Agronómica, Proyecto FPTA 385  
<sup>3</sup>Gerente del Área de Información y Estudios Económicos, INALE  
<sup>4</sup>Gerente del Área de Innovación y Desarrollo, INALE  
<sup>5</sup>Coordinadora General, Proyecto FPTA 385

Este artículo introduce los aspectos centrales del nuevo proyecto, que pone el foco en la mejora de la gestión empresarial y operativa de los tambos para incrementar el ingreso neto y la sostenibilidad ambiental de los sistemas lecheros.

Un número importante de tambos en Uruguay enfrentan ingresos netos insuficientes en relación con la inversión y el esfuerzo (tiempo y calidad) realizados.

La eficiencia en la gestión es un factor crucial para la rentabilidad y sostenibilidad de los establecimientos lecheros. Este proyecto tiene como objetivo mejorar

tanto la gestión empresarial como la operativa en el sector lechero, consolidando y potenciando los procesos clave dentro de los tambos.

En este artículo, exploraremos en detalle esta iniciativa, sus objetivos, colaboradores, procesos involucrados y su impacto previsto en la industria lechera.

## OBJETIVOS

## DIMENSIONES

## PRODUCTOS



**Figura 1** - Diagrama ilustrativo de los objetivos, dimensiones y productos del Proyecto.

## OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROYECTO

El objetivo central del proyecto es mejorar la gestión empresarial y operativa de los tambos para incrementar el ingreso neto y la sostenibilidad ambiental de los sistemas lecheros.

Los objetivos específicos son:

- 1- Contribuir a mejorar la gestión empresarial mediante la incorporación de planificaciones y proyecciones.
- 2 - Contribuir a mejorar la gestión operativa de los sistemas a través de la eficiencia y eficacia de los procesos técnicos, utilizando herramientas de monitoreo y control para la toma de decisiones.

Los principales resultados esperados del proyecto incluyen un sistema de información integral, la descripción de los procesos clave en los establecimientos lecheros y la capacitación de los involucrados en el sistema: productores y sus familias, técnicos asesores y operarios.

## COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

El proyecto se distingue por su colaboración entre diversas instituciones involucradas en la cadena láctea.

La iniciativa apunta a mejorar la gestión operativa de los sistemas a través de la eficiencia y eficacia de los procesos técnicos, utilizando herramientas de planificación, monitoreo y control para la toma de decisiones.

Además del Instituto Nacional de la Leche (INALE) y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), participan gremiales de productores, industrias lácteas, la Red Tecnológica de la Cadena Láctea (RTCL), la Facultad de Agronomía, la Facultad de Veterinaria, FUCREA, Mejoramiento Lechero Uruguayo (MU) y asesores privados. Esta colaboración multidisciplinaria garantiza un enfoque integral y diverso para la mejora de la gestión de los tambos.

Con estos equipos, se trabaja en la definición y estandarización de procesos, así como en el desarrollo de herramientas informáticas que faciliten la toma de decisiones. Se busca crear herramientas fáciles de usar y de alto impacto, que permitan una implementación ágil y efectiva en los tambos. El aporte de asesores privados, agrónomos y veterinarios es fundamental, dada su amplia experiencia de trabajo con productores.



**Figura 2** - Recorrida del equipo con potenciales predios piloto.

## PROCESOS CLAVE Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS

El proyecto identifica dos áreas de enfoque: una perspectiva estratégica para la gestión empresarial y otra para la gestión operativa.

### Gestión empresarial

En este enfoque, se trabajará en varios aspectos para proporcionar al productor una visión a largo plazo del negocio. Los productos relevantes incluyen métodos y herramientas de planificación, así como la generación de proyecciones anuales que permitan establecer objetivos prediales y compararlos mensualmente con el desempeño real.

### Gestión operativa

En la operación, el proyecto se enfocará inicialmente en dos áreas clave para el negocio: la alimentación y la vaca en transición. Se realizará un mapeo exhaustivo de los procesos, se identificarán los subprocesos y se trabajará en cada uno de ellos abarcando las etapas de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de resultados.

#### • Alimentación

El manejo de la alimentación es crucial debido a su impacto en los costos (aproximadamente 60 % de los costos totales) y en el rendimiento productivo, siendo considerado "la llave del negocio". Se abordará el manejo del pasto y la suplementación como aspectos fundamentales para optimizar la producción lechera. Estos elementos son complementarios, ya que una buena planificación de la suplementación es esencial para manejar adecuadamente el pasto.

#### • Vaca en transición

El manejo de la vaca en transición, un período crítico que influye significativamente en la salud y reproducción del ganado lechero, será otro foco del proyecto. La transición abarca desde 21 días antes del parto hasta 21 días después del parto. El proyecto extenderá este período para trabajar desde la vaca seca, 60 días antes del parto, hasta la lactancia temprana, 30 días post parto. Profundizar la ejecución de los procesos operativos en este periodo tendrá repercusiones productivas y económicas muy importantes.

## IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN PILOTO

Una vez desarrollados los procesos operativos, se someterán a una prueba piloto con 30 productores durante un año. Este período de prueba permitirá corregir y mejorar las herramientas basándose en la retroalimentación de los usuarios (productores, asesores y operarios), garantizando su calidad y usabilidad. Se espera que, al finalizar esta etapa, las herramientas estén listas para ser utilizadas por un amplio espectro de productores y técnicos interesados.

Para seleccionar los predios piloto, se buscó principalmente productores interesados en mejorar sus resultados productivo-económicos, la organización y la planificación del trabajo, así como sus procesos operativos. Otros criterios incluyeron la disponibilidad de asesoramiento agronómico y veterinario permanente, y la motivación para continuar profesionalizando su trabajo. También se tomó en cuenta la participación de productores jóvenes, de predios con diferentes tamaños de rodeo y grados de intensificación, y que estuvieran distribuidos geográficamente en la cuenca lechera para obtener una muestra representativa de la lechería en Uruguay. Los candidatos fueron sugeridos por las industrias: Conaprole, Indulacsa, Calcar, Claldy, Coleme y también FUCREA.

Se han realizado reuniones informativas detalladas con los productores y sus asesores, y está previsto realizar capacitaciones en fijación de objetivos, planificación y alimentación en junio y julio, comenzando el trabajo en los predios en agosto.

## IMPACTO Y BENEFICIOS PREVISTOS

Con un enfoque integral entre los productores, sus asesores y operarios, se espera que la implementación de estas herramientas contribuya significativamente a la mejora de los resultados productivos y económicos de los establecimientos lecheros. Además de facilitar la organización y el trabajo diario, permitirá un monitoreo continuo de los objetivos productivos y ayudará en la toma de decisiones informadas. En última instancia, se espera que estas mejoras en la gestión se traduzcan en un incremento en los resultados del negocio y en una mayor eficiencia en los tambos.

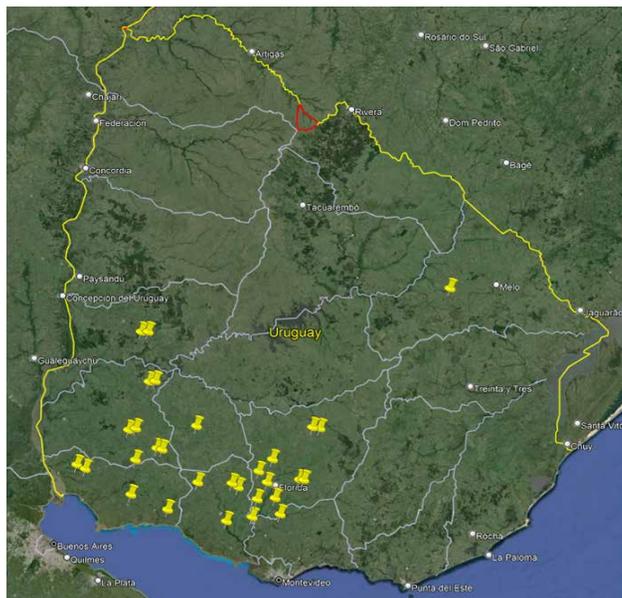


Figura 3 - Mapa con la ubicación de los predios piloto.