

Lechería hoy: repensando el sistema

Implicancias de los cambios del mercado sobre
los sistemas de producción.

¿Cómo estamos enfrentado la crisis?

Medidas empresariales para una situación difícil

Ing. Agr. María José Bidegain
Asesora CREA Tambo 81

Jueves 2 de junio de 2016 - INIA "La Estanzuela"



Apoya



TODA CRISIS TIENE 3 COSAS:

**Una solución,
una fecha de caducidad y
una enseñanza para tu vida.**



Objetivos claros y realistas

SI EL PLAN.
no funciona
CAMBIA
EL PLAN
pero no cambies
LA META.
con el tiempo



Trabajo en grupos (Redes)

“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”

Proverbio Japonés





Propuesta de Trabajo

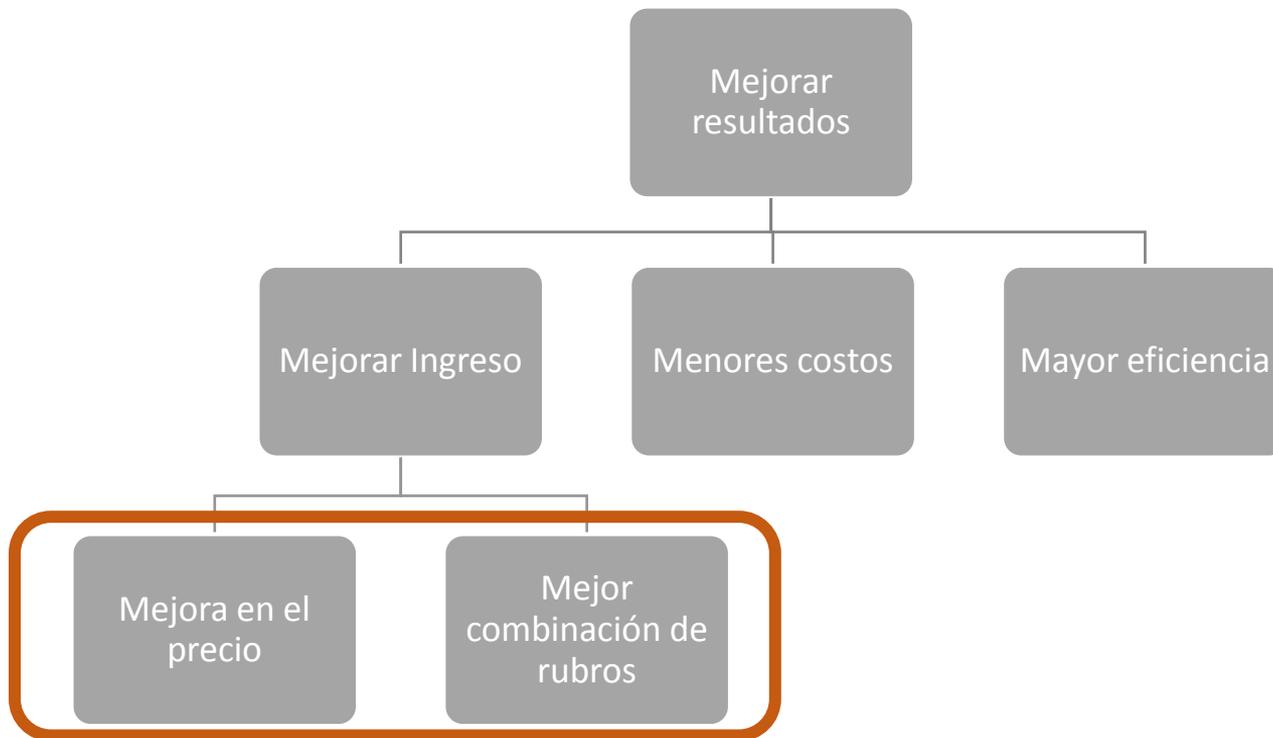
- Se consultó a los grupos CREA lecheros las estrategias utilizadas en momentos de crisis

GRUPO	ESTRATEGIA	OBJETIVO	CONDICIONANTE	IMPACTO

- 12 Grupos CREA Lecheros + 2 Agrícola – Ganaderos
- 149 establecimientos
- Ubicados: Río Negro, Soriano, Colonia, San José, Florida, Canelones



ESTRATEGIAS → MEJORAR RESULTADOS



Mejorar ingreso – PB Leche

- Precio de la leche
 - Industrializar parte de remisión de leche
 - Condicionante: tener mercados para colocar el queso
 - Cambiar de planta
 - Condicionante: que la planta tenga garantías de pago
- Aumentar la productividad
 - Mantener la carga o en algunos casos incrementarla
 - Objetivo: Aumentar la producción, diluir los costos fijos
 - Condicionantes:
 - Contar recursos subutilizados para producción de leche (baja carga, muchas reservas, baja producción individual, inadecuada composición del rodeo)
 - Contar con recursos financieros si fuera necesario comprar más ganado



Mejorar Ingreso - Otros productos

- Ganadería - **Cría de Machos**

- Objetivo: capitalizar leche desvío, incremento de la facturación
- Condicionantes:
 - Tener excedentes de forraje (áreas alejadas a la sala).
 - No resentir en nada la cría de hembras
 - No debe agregar costos (ej: mano de obra)



Mejorar Ingreso - Otros productos

- Bajar el área de **agricultura**

- Objetivo: Aumentar el área de pastoreo de VO incluir mayor pasto en la dieta y menor uso de reservas
- Condicionante: Tener alta carga



Mejorar ingresos – Otros productos

- Aumentar **área agrícola**
 - Condicionantes:
 - Tener área subutilizada (baja carga)
 - Área que permita agricultura con buenos resultados
 - Hacer un buen manejo del cultivo y que lograr buenos rendimientos
 - Opción:
 - Agricultura asociado con terceros usando maquinaria de contratista. Objetivo: minimizar riesgo financiero.
 - No sembrar maíz para SGH sino que comprar el grano y destinar esa área para soja.
 - Objetivo: No incurrir en riesgos agrícolas produciendo granos cuyo riesgo es mucho menor comprándolos.
 - Condicionantes: El Margen del cultivo de soja es mayor al margen del cultivo de maíz para autoconsumo.



Margen bruto de cultivos

Cultivo	Destino	Rendimiento (kg/ha)	Margen Bruto *
Soja	Venta	2800	484
Soja	Venta	2600	411
Maíz	Autoconsumo	6000	411
Sorgo	Autoconsumo	6000	371

* Antes de renta



Mejorar ingresos – Otros productos

- Cosecha de semilla fina
 - Condicionantes:
 - Disponer de área cosechable
 - Capacidad de mantener carga en momentos de cierre del cultivo
 - Impacto: Medio



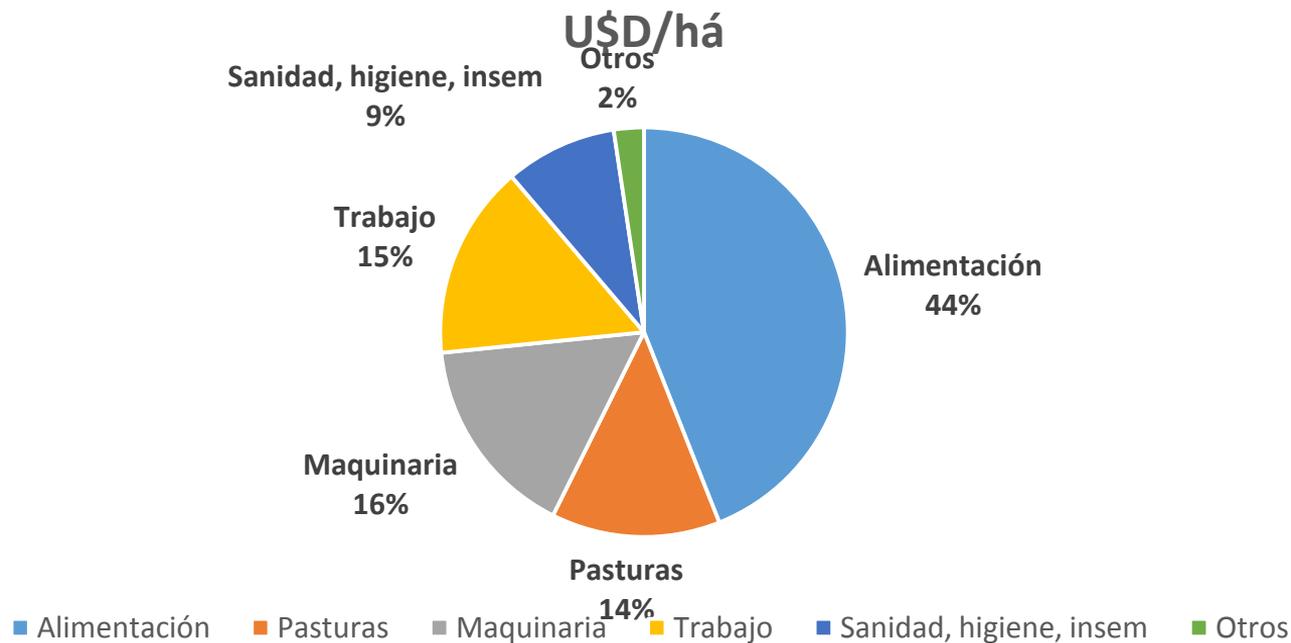
MEJORAR RESULTADOS



Lo que no se mide no se puede mejorar.



Costos variables



Alimentación – Concentrados

- Bajar uso de concentrados
 - Condicionantes:
 - Ajustar carga
 - Buena base forrajera y/o reservas disponibles
 - No afectar PB más que los costos.



Disminuir el costo de las dietas

- Ajuste de dietas con concentrados más económicos
- Disminuir el contenido de PC en dietas sin bajar energía
 - Objetivos: Preñar las vacas
 - Condicionante: No perder pisada en el sistema
 - Resultado: variable, posible merma de producción individual
- CAMBIO EN LA FUENTE DE PROTEÍNA
- Tambo de 300 VM, con producción de leche promedio de 22 L, dieta 30% concentrado, 30 de reservas y 40 forraje)
- Cambio en fuente de proteína: cambio en costos de 273 U\$S/ton a 227 U\$S/ton

ahorro de 23.415 U\$S



Disminuir el costo de las dietas

ADITIVOS Y SUPLEMENTOS

Disminuir uso de aditivos y suplementos, no dar por las dudas.

Condicionante: disponer de análisis de alimentos (MS, PC, Enl, toxinas, etc)

- Tambo de 2.500.000 L con 0.300g/L
- 750 Toneladas de ración/año
- Si los aditivos cuestan 15 U\$S/ton
- Significan 26 U\$S/há/año

Si no son necesarios

Para un ingreso de 250 U\$S/há
menos 100 U\$S de renta significa:

el **18 %** del Ingreso neto



Disminuir el costo de las dietas

- Comprar grano en zafra
 - Condicionantes: disponibilidad de fondos
- Consumo de grano propio
 - Objetivo: bajar costos de comercialización y fletes
 - Condicionantes: Tener área que permita agricultura eficiente.



Pérdidas de Alimentos – concentrado y reservas

Para un tambo de 400 hás y 2.500.000 l que utiliza 800 toneladas de concentrado y 1.000 de silo:

- Un 5% de pérdidas evitables de alimentos significa:

casi 10.000 U\$S/año



Alimentación: Reservas

Ajuste del costo, cantidad, tipo y calidad de reservas

- Hacer menos reservas forrajeras
 - Condicionantes: Ajustar carga o producción de pasto. No afectar PB más que los costos
- Cambiar la suplementación de Silo P. Entera por fardos y silo pack de pasturas
 - Objetivo: Disminuir los costos de las reservas y los costos de suministro de las mismas
 - Condicionantes: Tener una plataforma de pastoreo con una buena producción forrajera.
 - Impacto: Disminución de los costos de suplementación y distribución de los voluminosos. Bajar costo de dieta por baja de concentrados proteicos.



Alimentación: Reservas

- Más fardos y menos silo pack
 - Condicionantes: base pasturas.
- Suspende silo bolsa, hacer silo torta
 - Condicionantes: Hacerlo bien, sobre todo el tapado.
- Silo torta, inoculante solo a la parte superior, para minimizar las pérdidas
 - Condicionantes : hacerlo bien, sobre todo el tapado.



Pasturas

Objetivo: incrementar la producción de forraje

Impacto: utilizar menos concentrado y reservas

- Continuar con la fertilización de pasturas
 - Condicionante: Capacidad financiera
 - Impacto: Bajar costos
- Uso de más urea en verdeos
 - aprovechar precio urea



Pasturas

- Fertilización nitrogenada
 - Objetivo: producir más volumen de pasto
 - Condicionantes: presencia de gramíneas en las pasturas
- Bajar uso de P comprado (usar "banco" de P) Uso de fertilizante estratégicamente en P.P.
 - Objetivo: fertilizar de acuerdo a las necesidades
 - Condicionantes: tener un buen "banco" de P en el campo, tener o hacer análisis suelos y/o plantas aumentar la producción de pasturas.



Fertilización con análisis

Superficie	Uso	Fósforo Bray I (mg P/Kg)
17	PP 1	20.2
11	PP 1	32.8
11	PP 1	30.1
9	PP 1	33.7
12	VI	33.9
13	VI	21.7
21	VI	33.7
13	VI	18.3
16	VI	16.1
13	VI	22.4
120	PP2-PP3-PP4	21.3

La compras habituales eran 25 tt/año, y la de este año fue de 6,8 tt lo que implicó un ahorro de 7.493 U\$S.



Pasturas

- Incrementar proporción de AA en la plataforma de pastoreo
 - Objetivos adicionales: mayor calidad y menor dependencia de los verdes de verano.
 - Condicionantes: Suelos con aptitud para alfalfa (drenaje, PH, cercanía al tambo).

- Alfalfas en siembras puras con intersiembras al 2º año (en todo caso).
 - Objetivo: Asegurar la implantación de la Alfalfa sin competencia y mejorar la oferta invernal con intersiembras de gramíneas una vez instalada la alfalfa.
 - Condicionantes: Suelos con aptitud para alfalfa (drenaje, pH, cercanía al tambo).



Maquinaria

- Optimizar el uso del equipo de suministro de alimento (aumentar autoconsumo, espaciar suministro a recria y vacas secas)
 - Objetivo: bajar costos operativos sin resentir la producción
- Minimizar contratación de maquinaria
 - Condicionante: Atrasar alguna tarea



Mano de obra

- Reducción de la plantilla.
 - Objetivo: Mejora la eficiencia en la utilización del equipo humano de la empresa
 - Condicionantes: Poder prescindir de algún integrante del equipo y seguir haciendo lo mismo de la misma manera que antes.

- Eliminación de mandos medios.
 - Objetivo: Ahorro de gastos en tareas que puede llevar a cabo el empresario.
 - Condicionantes: Poder prescindir del mando medio en caso de tenerlo.



Aspectos generales de la empresa

- Minimizar retiros personales.
- No invertir.
- No generar deuda adicional (el que puede).
- Negociar precios de renta.
- Bajar costos en general.
- Ser “prolijo” en la compra de insumos, evitar compra de insumos no tradicionales.
- Mejorar precio de compra de insumos.
- Trabajar con poco stock (el necesario).



MEJORAR RESULTADOS





No es lo que tu tienes, sino
como usas lo que tienes lo
que marca la diferencia.
-Zig Ziglar



Aspectos generales de la empresa

- Chequear cada proceso y ajustar. Buscar, encontrar y eliminar las ineficiencias.
 - Objetivos:
 - lograr un presupuesto equilibrado .
 - Poder aprovechar lo mas rápido posible una mejora de precios.
 - Condicionantes: destinarle tiempo y método.



Ajustes en la combinación de rubros

- Producir más a pasto y menos a concentrados
 - Objetivos: menor trabajo mixer, menos mano de obra
 - Condicionantes: tener una adecuada base forrajera.
 - Impacto:
 - Bajar costos corto plazo
 - Posible menor producción (no sacrificar reproducción)
- Aumentar el área de pastoreo de VO
 - Objetivo : incluir mayor pasto en la dieta y menor uso de reservas
 - Opciones:
 - Sacar recria (Condicionante: Tener alternativas para el área que queda libre)
 - Bajar área Agricultura



Alimentación concentrados

- Hacer dos lotes
 - Objetivo: menor gasto ración
 - Condicionantes: más trabajo
 - Impacto: mayor eficiencia
- No "forzar" la leche
 - Objetivo: preñar las vacas, no bajar concentrados energéticos
 - Impacto: preñar las vacas lo más rápido posible sin perder estado y estar armados para el año que viene.
- Minimizar pérdidas de alimentos
 - Condicionantes: tener las facilidades para hacerlo



Alimentación Reservas

- Evitar pérdidas en confección, conservación y suministro
 - Objetivo:
 - Mayor calidad de las reservas suministradas
 - Mejor aprovechamiento de las mismas
 - Condicionantes:
 - Dedicación
 - Capacitación personal
 - Infraestructura
- Aumentar las reservas en primavera para disminuir la necesidad de SPE en verano.
- Sustitución de reservas C4 en forma de Silos de Planta Entera por Fardos.
 - Objetivo: Sustituir superficie destinada a reservas en verano, por invierno y primavera para poder hacer más agricultura.
 - Condicionantes: Tener campos disponibles con aptitud agrícola.
 - Impacto: Importante de acuerdo al área agrícola que se pueda hacer.



Producir más pasto y usarlo mejor

- Uso de fertilizantes y herbicidas acorde a un sistema de mayor uso del pasto.
 - Objetivo: Incrementar la producción de pasto de forma de cosechar mayor proporción del mismo en la dieta del rodeo.
 - Sin condicionantes. Debería hacerse en el 100% de los casos
- Correcto manejo de la pastura para maximizar su aporte
 - Condicionante: Mas dedicación al manejo de las pasturas.



Carga animal

- Venta de vacas problemáticas
 - Objetivo:
 - 1) Mejorar la eficiencia del rodeo en términos productivos y reproductivos, hacer caja, mejorar uso pastura
 - 2) Compra de Terneras (Compra de tiempo)
 - Condicionantes:
 - Tener buena cantidad de reemplazos para no desarmar la estructura productiva de los años siguientes
 - Tener animales en condiciones de refugar
- Venta de las vacas de refugio "gordas" para mejorar el precio
 - Condicionante: Tener campo disponible para engordarlas
- Venta de otras categorías
 - Condicionante: Preñar todo lo más posible, buena alimentación, sanidad y atención
 - Impacto: mejorar el resultado económico-financiero



CONSIDERACIONES FINALES

- No perder de vista los objetivos (Norte).
- Tomar decisiones. Ser proactivo.
- Controlar los procesos.
- Trabajo en grupos – redes (no aislarse).
- No existen recetas mágicas.



LAS TORMENTAS
HACEN QUE
LOS ÁRBOLES
ECHEN RAÍCES
MÁS FUERTES

Dolly Parton



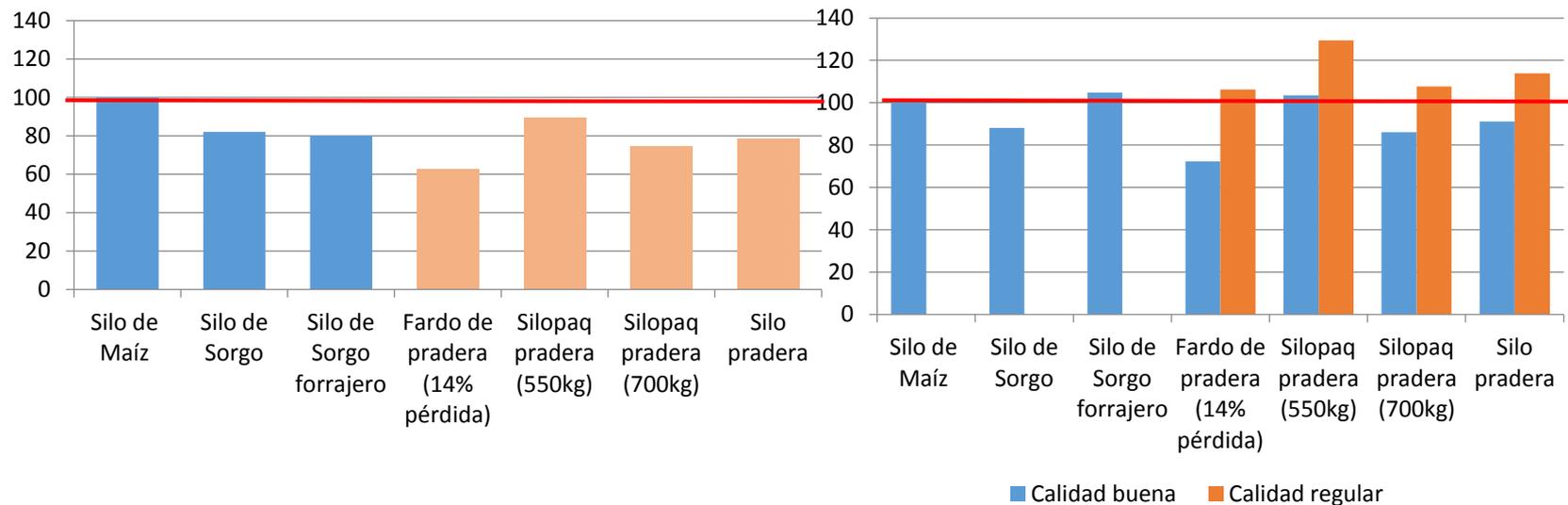
Costo de reservas

	Rendimiento cultivo	U\$S ton/MS	U\$S/Mcal	Calidad (Mcal/kg)		
				Mínimo	Promedio	
Silo de Maíz	30 ton BF	79	0.054		1.45	
Silo de Sorgo	35 ton BF	65	0.048		1.35	
Silo de Sorgo forrajero	35 ton BF	63	0.057		1.11	
Fardo de pradera (14% pérdida)	3000 kg/MS	49	0.058	0.039	0.85	1.25
Silopaq pradera (550kg)		70	0.070	0.056	1	1.25
Silopaq pradera (700kg)		58	0.058	0.047	1	1.25
Silo pradera		62	0.062	0.049	1	1.25



Costo de Reservas (base 100 maíz)

U\$S/kg MS y U\$S/ Mcal Enl de reservas



- En comparación con los silos de planta entera, las reservas de pasturas son menos costosas solo si son de buena calidad.



Cambio en la fuente de PC de la dieta

- Tambo de 300 VM, con producción de leche promedio de 22 L, dieta 30% concentrado, 30 de reservas y 40 forraje)
- Cambio en fuente de proteína: cambio en costos de 273 U\$\$/ton a 227 U\$\$/ton

ahorro de 23415 U\$\$



Algunos ejemplos: venta de vaquillonas próximas para bajar carga y costos marginales

- Tambo de 300 VM, baja a 285 VM vendiendo (5%) 15 vaquillonas próximas
- Menor ingreso por leche: $-18975 \text{ U}\$$ ($5500 \text{ l} \times 0.23 \text{ U}\$ \times 15$)
- Disminuye el gasto alimentación: $+ 16434 \text{ U}\$$ ($4980 \text{ kg concentrado} \times 0.22 \text{ U}\$ \times 15$)
- Disminuye el gasto en sanidad e inseminación: $+ 750$ ($50 \text{ U}\$ \times 15$)
- Venta de la vaquillona: $+ 15000 \text{ U}\$$ (1000 c/u)

Saldo de caja 21159 U\$



Algunos ejemplos – Aumentar refugos

Para un tambo de 300 VM, **venta de 5 % de las vacas de menor producción** (15 vacas)

- Menor ingreso por leche: - 16560 U\$S ($4800 \text{ l} \times 0.23 \text{ U\$S} \times 15$)
- Disminuye el gasto alimentación: + 15399 U\$S ($5900 \text{ kgMS} \times 0.174 \text{ U\$S} \times 15$)
- Disminuye el gasto en sanidad e inseminación: + 750 ($50 \text{ U\$S} \times 15$)
- Venta de la vaca: + 8250 U\$S ($500 \times 1.1 \text{ U\$S} \times 15$)

Saldo de caja 7839 U\$S



Algunos ejemplos: venta de terneras

- Venta de recría que compite por área con vacas , 2 terneras/ha
- Menor consumo de MS: + 900 U\$\$($4500 \text{ kgMS} \times 0.200 \text{ U}\$$)
- Venta de la terneras: + 720 U\$\$ ($200 \text{ kg} \times 1.8 \text{ U}\$/\text{kg} \times 2$)

1620 U\$\$ / ternera



Aspectos generales de la empresa

- Utilizar Mejoramiento Uruguayo bien
- Estar "encima" de cada animal
 - Objetivo: detectar problemas rápido
 - Condicionantes: mayor dedicación de calidad
 - Impacto: menor gasto sanidad, menor pérdida de ganado
- Proyecto biogas (ANII)
 - bajar costo de la energía
 - proyecto demostrativo subsidiado
 - mejora de resultado y caja

