



Foto: Norberto Rodríguez

Cadenas de Valor de la Ganadería en las Sierras del Este

Ing. Agr. Lic. Alfredo López Mangini¹,
Ing. Agr. MSc Norberto Rodríguez²,
Ing. Agr. PhD Jorge Álvarez², Ing. Agr. Pablo Llovet³

¹Consultor Privado

²Facultad de Agronomía - Udelar

³Técnico Sectorial - INIA Treinta y Tres



Con el objetivo de favorecer una mejor inserción de los productores del proyecto FPTA 343 en la cadena de valor ganadera de la ecorregión Sierras del Este, el presente artículo sintetiza los principales resultados de la caracterización de esta cadena y aspectos relevantes para la toma de decisiones de comercialización y producción en ganadería familiar.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo resume parte de los resultados de la consultoría sobre las Cadenas de Valor de la Ganadería en las Sierras del Este realizado en el marco del proyecto del proyecto FPTA 343 “Co-innovación para el desarrollo sustentable de la ganadería familiar de las Sierras del Este mediante la planificación predial, el trabajo en grupos y la articulación a cadenas de valor

asociativas”. Las características principales del citado proyecto fueron expuestas en una publicación anterior de la revista de INIA¹.

Este artículo presenta de forma consolidada y organizada la información relevada como parte de la investigación sobre la cadena de valor ganadera en la ecorregión Sierras del Este. El proceso de relevamiento consistió en entrevistas a informantes calificados

¹Areosa P., Grau M., Bone G., De Hegedus O., Rodríguez N., Molina C. & Álvarez J. (2019). FPTA 343: CO-INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA GANADERÍA FAMILIAR EN LAS SIERRAS DEL ESTE. En: Revista INIA Uruguay. 57 ISSN: 1510-9011, 73 - 77

Cuadro 1 - Impuestos de una operación de enajenación de semovientes.

| Impuestos | Tasa (%) |
|-------------------------|------------|
| Municipal a semovientes | 1 |
| Imeba | 2 |
| Mevir | 0,20 |
| INIA | 0,40 |
| Total Impuestos | 3,6 |

Fuente: DGI

representantes de organizaciones con distintos roles en las distintas etapas de la cadena presentes en la zona de influencia del proyecto.

El objetivo es caracterizar a la cadena de valor ganadera de la ecorregión Sierras del Este, sus actores y las experiencias que potencian la integración de productos en dicha cadena. A partir de esta caracterización sugerir algunos caminos alternativos para favorecer una mejor inserción de los productores del proyecto en dicha cadena.

A partir del trabajo y la interacción con los técnicos sectoriales de INIA integrantes del comité de seguimiento del proyecto, Ing. Agr. Gonzalo Becoña e Ing. Agr. Pablo Llovet, se ha planificado la instrumentación de dos experiencias piloto a llevar a cabo en el marco del proyecto a partir de los resultados de la consultoría. En este momento nos encontramos en la etapa de relevamiento de opiniones y voluntad de participación de los productores, a fin de definir los componentes centrales de las experiencias piloto.

CANALES COMERCIALES

Cada operación comercial tiene costos asociados y, en muchos casos, pesan más que el precio en sí mismo.

Los costos comerciales son impuestos, certificados veterinarios, flete y comisiones de intermediación.

Cuadro 2 - Tarifa de flete por kilómetro recorrido.

| Flete | \$/km* | \$ Flete 50km | USD Flete 50km | \$ Flete 100 km | USD Flete 100 km |
|--------------------------|--------|---------------|----------------|-----------------|------------------|
| Jaula 15m 18K kg sin IVA | 74 | 3700 | 86 | 7400 | 172 |
| Jaula 15m 18K kg con IVA | 90 | 4514 | 105 | 9028 | 210 |
| Jaula más corta sin IVA | 72 | 3600 | 84 | 7200 | 167 |
| Jaula más corta con IVA | 88 | 4392 | 102 | 8784 | 204 |
| Jaula doble piso sin IVA | 100 | 5000 | 116 | 10000 | 233 |
| Jaula doble piso IVA | 122 | 6100 | 142 | 12200 | 284 |
| Ovinos Jaula sin IVA | 80 | 4000 | 93 | 8000 | 186 |
| Ovinos Jaula con IVA | 98 | 4880 | 113 | 9760 | 227 |

Fuente: Elaboración propia en base a información de mercado.
* Valores redondeados

En cuanto a los impuestos involucrados en una operación de enajenación de semovientes, en términos porcentuales suman 3,6% (Cuadro 1).

A diferencia de los impuestos, el costo de flete está asociado al costo de mover un camión, independientemente del volumen de animales que transporte. Por este motivo, el costo de flete por kilómetro por animal, está determinado por la cantidad total de animales a transportar. Si la carga es inferior a la capacidad de la jaula, entonces el costo de flete por animal será mayor. Para evaluar el costo de flete, se tomó como referencia una distancia de 100 kilómetros recorridos entre los puntos de carga y descarga del ganado. A su vez, se utilizó la medida de jaula estándar de 15 metros y otra más pequeña de siete metros para comparar costos. El costo de flete por cabeza se calculó a partir de las cabezas por metro de jaula y la carga máxima por jaula de 15 metros, la cual es 18.000 kilos aproximadamente. Para jaulas más chicas, se utilizó 1.200 kilos de carga máxima por metro de jaula.

A partir de un relevamiento de mercado con respecto a las tarifas de flete, se llegó a los valores por kilómetro (Cuadro 2). Con las tarifas relevadas, la comparación muestra que, a jaula completa, el costo de flete por animal al usar jaulas menores a 15 metros aumenta un 52% (Cuadro 3).

Si se consideran las ventas en las que se usan jaulas menores a 15 metros que no se completan por falta de volumen, el costo de flete por animal se incrementa por encima del 52% respecto a una jaula de 15 metros completa.

Esto evidencia el potencial de coordinar embarques para reducir costos de flete y mejorar el resultado económico de la producción a nivel de establecimiento.

Respecto de los certificados veterinarios, el relevamiento arrojó que en promedio el costo total por certificado es de 30 dólares. Estos son costos fijos, independientemente del número de animales.

Cuadro 3 - Costo de flete base 100 km para jaulas completas de 15 m vs. 7 m (Cab. = cabezas de ganado; Dif. = diferencia; m = metro).

| Categoría | Cab./m de jaula | Cab./jaula 15 m | kg totales jaula 15 m | Flete 15 m USD 100 km/cab. | Cab./ jaula 7 m | kg totales jaula 7 m | Flete 7 m USD 100 km/cab. | Dif. costo 15 m vs 7 m |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------|------------------------|
| Terneros/as hasta 140 | 4,8 | 72 | 10080 | 2,9 | 34 | 4704 | 6,1 | 52% |
| Terneros/as + 140 | 4,3 | 65 | 11610 | 3,3 | 30 | 5418 | 6,8 | 52% |
| Vaca gorda | 2,4 | 36 | 16200 | 5,8 | 17 | 7560 | 12,2 | 52% |
| Vaca Invernada | 2,6 | 39 | 14040 | 5,4 | 18 | 6552 | 11,2 | 52% |
| Vaquillonas 1 a 2 | 3,6 | 54 | 13500 | 3,9 | 25 | 6300 | 8,1 | 52% |
| Vaquillona preñada | 3,1 | 47 | 13950 | 4,5 | 22 | 6510 | 9,4 | 52% |
| Novillo 1 a 2 | 3,1 | 47 | 13020 | 4,5 | 22 | 6076 | 9,4 | 52% |
| Novillo más de 2 | 2,6 | 39 | 13650 | 5,4 | 18 | 6370 | 11,2 | 52% |
| Novillos gordo | 2 | 30 | 15000 | 7,0 | 14 | 7000 | 14,6 | 52% |

Fuente: Elaboración propia.



Foto: Norberto Rodríguez

Figura 1 - Jornada de pasturas organizada por la SFR Garzón, a cargo de Santiago Barreto (IPA). Predio de Ruben Larrea.

Tanto la venta como la compra de ganado presentan una diversidad de canales comerciales a través de los cuales operar. Todos los canales que involucran un intermediario, tienen un costo asociado que es la comisión. Cada canal comercial cobra una comisión distinta. A su vez, dentro de un mismo canal, la comisión puede variar en función del destino de los animales (reposición, industria o exportación) y forma de pago (contado o financiada).

Otro aspecto que influye sobre los costos comerciales, son los adelantos de pago. Estos tienen un costo de financiamiento y oportunidad debido a que se compromete la venta del lote por la vía que proporciona el adelanto. En cuanto a la tasa de financiamiento por adelanto, no se encontró información publicada.

Según el Cuadro 4, el mayor gasto se produce en operaciones de venta de ganado en locales ferias con aproxi-

madamente un 11% (comisión + impuestos + gastos). Luego le siguen los remates por pantalla y en tercer lugar está la Asociación de Consignatarios de Ganado. Conociendo la composición de los costos involucrados en la comercialización, en primer lugar, la eficiencia logística depende de completar la capacidad de las jaulas utilizadas.

En segundo lugar, dentro de la intermediación, hay actores que implican menores costos por comisión y finalmente, la venta directa resultaría en la mayor eficiencia y por tanto potenciaría el resultado económico. Si el logro de mayor eficiencia comercial está asociado a los volúmenes que comercializa cada productor familiar de pequeña o mediana escala, entonces las estrategias asociativas que nuclean a los productores, podrían representar una alternativa para maximizar los resultados económicos.

RESUMEN Y PROPUESTA PARA ETAPA DE GRUPOS DE COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA

La mayoría de los entrevistados coinciden en que la comercialización de ganado a nivel de producción familiar, presenta oportunidades de mejora para incrementar el resultado económico de los predios y el ingreso de las familias.

Las estrategias asociativas que nuclean a los productores para la comercialización podrían colaborar como alternativa para mejorar los resultados económicos de la ganadería familiar.

Cuadro 4 - Comisiones de compra/venta según canal comercial, categoría de ganado, destino y forma de pago (Com. = comisión).

| Venta Jaula de ganado | Comisión venta (%) | IVA comisión venta (%) | Total Com. venta (%) | Comisión compra (%) | IVA comisión compra (%) | Total Com. compra (%) |
|-------------------------|--------------------|------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| ACG Bovinos gordos | 2,5 | 22 | 3,1 | 1,0 | 22 | 1,2 |
| ACG Bovinos manufactura | 3,5 | 22 | 4,3 | 1,0 | 22 | 1,2 |
| ACG Ovinos faena | 2,5 | 22 | 3,1 | 1,0 | 22 | 1,2 |
| ACG Hacienda | 3,0 | 22 | 3,7 | 3,0 | 22 | 3,7 |
| ACG Exportación | 3,0 | 22 | 3,7 | 3,0 | 22 | 3,7 |
| ACG Reproductores | 5,0 | 22 | 6,1 | 5,0 | 22 | 6,1 |
| Pantalla Uruguay | 5,3 | 22 | 6,5 | 5,8 | 22 | 7,1 |
| Lote 21 contado | 3,7 | 22 | 4,5 | 5,9 | 22 | 7,2 |
| Lote 21 financiado | 3,7 | 22 | 4,5 | 6,4 | 22 | 7,8 |
| Plaza Rural | 4,8 | 22 | 5,9 | 6,4 | 22 | 7,8 |
| Feria* | 9 | 22 | 11,0 | 9,0 | 22 | 11,0 |
| Directa | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0 | 0,0 |

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de mercado.

*Las cifras incluyen comisiones + gastos a cargo del productor

Una ganadería familiar sostenible se sustenta, en parte, sobre la base de una comercialización eficiente que reduce los costos comerciales, al mismo tiempo que agrega y capta la mayor cantidad de valor posible a su producción. Dichas oportunidades de mejora surgen de reducir ineficiencias que resultan en costos comerciales elevados, al igual que mayores costos logísticos vinculados a la operación.

También, entre los entrevistados, hay consenso en concluir que la escala es la principal limitante a la hora de vender la producción en predios ganaderos familiares de la ecorregión Sierras del Este. En este sentido, reconocen que el eslabón primario es el más atomizado en cuanto a la cantidad de actores que lo componen. Si bien resulta intuitivo el hecho de pensar en nuclear a los actores de este eslabón para que en conjunto superen dichas limitantes y se integren mejor a la cadena, esto representa un gran desafío. Por otro lado, la mayoría de los actores reconocieron que el precio es el factor con mayor importancia para la toma de decisión comercial.



Figura 2 - Reunión de Grupo “Las Cañas 1”, predio de Verónica De León.

Esto implica que, según los entrevistados, pequeñas diferencias de uno o dos centavos en el precio, ya es suficiente para que el productor elija la opción de mayor precio para vender. Por lo tanto, se describió al proceso de vender como un proceso especulativo en base a precio. Sin embargo, surge del relevamiento la apreciación que no hay una reflexión detrás de este proceso especulativo. No se evalúan los beneficios de menores costos de comisiones o costos logísticos de los distintos canales comerciales disponibles. Esto resulta en ineficiencias comerciales y logísticas que impactan negativamente en el resultado de los establecimientos. Al mismo tiempo, esto limita iniciativas que nuclean productores para realizar comercialización conjunta, por falta de fidelidad a la hora de comercializar.

Otros factores de importancia en el proceso de toma de decisión a la hora de vender según los entrevistados, es la seguridad de pago, el plazo, y la entrega de adelantos frente a compromiso de venta con el agente financiador. Por este motivo, experiencias descritas en esta consultoría, han desarrollado distintas estrategias logrando abordar estos aspectos de forma exitosa durante el período en que funcionó la experiencia.

Finalmente, surgió el factor cultural que es de gran importancia en la zona relevada. Los entrevistados reconocen que el promedio de edad de los productores de la zona está entre 65 y 75 años. Esto determina que las prácticas comerciales, en gran parte, sean la continuación de las costumbres que pasan de generación en generación, donde la feria ganadera tiene un rol central.

A nivel de operativa, y asociado al factor cultural, una proporción significativa de dichos productores comercializa su producción con precio por animal, sin haberlo pesado.

Esto implica que la comercialización tiene un componente importante de incertidumbre en cuanto a su resultados y, además, que una porción significativa de productores carece de un instrumento de medida para evaluar y comparar su resultado físico y comercial.

A nivel predial, los actores detectan una brecha tecnológica en la aplicación de manejos para los rodeos de cría y la gestión de la base forrajera. Esto representa una limitante a la hora de intentar articular una cadena de valor. Dicha limitante surge de no poder predecir el volumen de producción disponible cada año, las características y atributos que tendrá esta producción y el momento en que estará disponible.

Otro aspecto que surgió de los entrevistados, es la asimetría de información entre eslabones de la cadena. Tanto los productores como las instituciones que los nuclean, tienen menor acceso a información de mercado que la industria. Esto es una desventaja competitiva ya que reduce la capacidad de elaborar estrategias prediales en base a inteligencia de mercado. Por tanto, en base a lo relevado como parte del estudio de campo, surge la iniciativa de generar grupos de productores para trabajar en conjunto iniciativas de comercialización, que contribuyan a superar limitantes detectadas y mejoren el beneficio de los involucrados.

Como primer paso, se propone realizar una convocatoria de productores miembros de instituciones dentro de la ecorregión Sierras del Este. A través de las instituciones se buscará formar grupos de productores que expresen su interés con respecto a la participación en dinámicas de comercialización conjunta.

En segundo lugar, se propone realizar una serie de dinámicas grupales con el objetivo de aplicar metodologías de co-innovación. Se busca una mayor integración de los productores por medio del relevamiento de sus intereses y necesidades directas en materia de comercialización conjunta. En base a este relevamiento se hará un mapa para georreferenciar a los establecimientos, determinar características de sus rodeos y conocer el manejo para poder estimar el momento que estarán prontos los animales para la venta.

A su vez, en base a los manejos relevados, se continuará con las actividades de capacitación, profundizando en temáticas específicas y se reforzará con talleres en temáticas comerciales con el objetivo de mitigar la brecha tecnológica detectada. Todo esto con el objetivo de nuclear lotes de animales homogéneos en sus características y en un período de tiempo concentrado para su comercialización conjunta. Con este relevamiento e intervención porteras adentro, se podrá dimensionar la oferta disponible a corto y mediano plazo en base a datos de preñez, destete potencial de terneros/as, refugio de vacas gordas y para invernar y otros aspectos de la producción.

El principal objetivo, que involucra producción y comercialización, apunta a nuclear lotes de animales homogéneos en sus características y en un período de tiempo concentrado para su comercialización conjunta.

En paralelo con lo anterior, se desarrollará una estructura para la coordinación que articule las interacciones con los productores y con la demanda. Dicha estructura en primer lugar abarcará la comunicación con las partes en los momentos clave. En segundo lugar, abordará la logística asociada a la comercialización.

En cuanto a la demanda, hay varias opciones para explorar una vez que se conozca la estimación del tipo y volumen de producción. Del estudio de campo, surge el desarrollo de alianzas con instituciones que nucleen productores recriadores e invernadores, acuerdos para abastecer compras públicas, venta directa a frigoríficos, entre otras opciones. Cada una de estas relaciones se articulará a través de las instituciones con el objetivo de desarrollar canales comerciales que se sostengan en el tiempo y generen flujo de negocios en base a confianza y respaldo.

Finalmente, para nivelar el acceso a la información entre actores de todos los eslabones de la cadena, se pondrá la elaboración de un boletín informativo breve y accesible que las instituciones podrán distribuir entre los integrantes del grupo y el resto de los socios.

“Se nota el trabajo de recaudación de información en todos los eslabones de la cadena de valor. Son datos importantes para la toma de decisiones en la comercialización y producción eficiente, de la ganadería familiar y de pequeños productores. Observamos un muy buen detalle en el análisis de los costos, según las opciones de transacciones como también de los costos ocultos y asociados.

Es importante lograr una asociación que nuclea a los pequeños productores para llegar a volúmenes de compra y venta; optimizando el flete y todos los costos asociados, para la mejora de los resultados económicos”.

Teresa Regusci, productora integrante del Grupo de la Sociedad Rural de San Carlos.