

# Programa Tambos con Futuro

## en Apoyo a la Mejora de la Gestión en Tambos

- 1-Marco del Programa
- 2-El Programa en sí
- 3-Objetivos del Programa
- 4-Las etapas de participación de cada productor
- 5-Los productos del Programa
- 6-Personas e instituciones que se busca involucrar en el Programa

### 1-Marco del Programa

Este Programa de la Subsecretaría de Lechería del MINAGRI, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, se enmarca en varios aspectos:

**1.1-Mercados de los lácteos** fuertes, sostenidos, positivos. **El mercado interno argentino** se sintetiza en un consumo per cápita de alrededor de 210 litros por habitante y por año promedio, más que duplicando el consumo promedio mundial de unos 100 litros y superando ampliamente la meta marcada por la OMS de no menos de 170 litros. Este consumo interno viene creciendo bien en los últimos años acompañando las mejoras de ingresos de la población e incluso tiene margen para crecimientos futuros atendiendo a que existen zonas del interior del país que muestran niveles muy inferiores al promedio nacional. **Los mercados lácteos internacionales** están también fuertes, con precios indicativos de la leche en polvo superando los 3.800-4.100 U\$/ton y han mostrado una gran capacidad de reacción ya que a inicios de 2009 llegaron a menos de la mitad de este nivel y se recuperaron muy rápidamente. Estos precios del 2011 superan en más del 50% al promedio 2001-2011 y todos los analistas de los mercados internacionales coinciden en que estos niveles se sostendrán por razones estructurales y no son por causas coyunturales o pasajeras. Esos analistas consideran en que se sostendrán altos niveles de precios aunque con una gran volatilidad, es decir notables subas y bajas alrededor de promedios muy superiores a los de todos los años pasados. Esa volatilidad será un factor clave en la exigencia de mucho mejores niveles de eficiencia de manejo o gestión de las empresas tamberas, justamente para superar los momentos de retrasos en precios y lograr mayores beneficios compensatorios en los momentos de baja.

**1.2-Marcada competencia de otras actividades por el recurso suelo**, lo que genera en los productores la necesidad de seguir creciendo en eficiencia productiva y empresarial en los tambos, animados por notables progresos logrados que ubican al promedio nacional en alrededor de 5.500-6.000 litros de leche por hectárea y por año, muy por arriba de los menos de 1.000 litros/ha/año de hace 30 años atrás, pero sin haber llegado aún a ningún techo productivo. Hoy los márgenes brutos de la agricultura son mayores que los promedios del tambo y con un capital invertido por ha mucho menor y también mucho menos trabajo y dedicación. Todo esto exige al productor lechero seguir creciendo en eficiencia productiva y empresarial para que sea justificado mantenerse en la actividad.

**1.3-Muy buenas posibilidades del tambo**, ya que actualmente existen en todas las cuencas lecheras casos concretos de empresas tamberas que superan los resultados económicos del promedio zonal de tambo e incluso de las actividades de

competencia apoyadas en mayores productividades que el promedio y mejor gestión o manejo empresarial.

**1.4-Extraordinario plan de financiamiento de los tambos**, gracias a que el gobierno nacional está implementando apoyo en condiciones que prácticamente nunca han existido, tales como plazos de hasta 8 años, 1,5 año de gracia y tasa del 8% anual en pesos, fija por los primeros 5 años y luego con ajuste muy acotado. Este financiamiento permitirá dinamizar los tambos pero a la vez generará mayor demanda de mejores formas de gestión empresarial ya que se tomarán decisiones de inversión como hacía muchos años no se tomaban.

## **2-El Programa en sí**

Se sintetizan a continuación los aspectos principales del Programa, es decir su enfoque básico, las dos herramientas más destacadas, la metodología de trabajo con la gente participante, la estrategia de implementación y la gente convocada para llevarlo adelante:

**2.1-El enfoque básico** se puede sintetizar en la expresión **“Todo lo que se mide y compara, cambia... y cambia para mejor”**. Esta expresión hace referencia a que toda vez que en cualquier actividad medimos cosas, las dimensionamos, las ponemos en claro en su expresión numérica y luego las comparamos con ellas mismas en otros momentos o con otras como ellas en circunstancias similares, siempre encontramos que se produce un cambio para mejor. En ese proceso se van logrando niveles crecientes de desarrollo de la capacidad de cálculo y previsión de las personas involucradas, es decir mejores niveles de gestión de la actividad. La sola medición y comparación nos lleva a descubrir posibilidades de mejoras, en especial si lo hacemos en el marco de un programa que acompañe y sostenga en el proceso, que involucre a cada participante con otras personas que están en lo mismo y con actividades diseñadas para generar intercambio de ideas y experiencias. El **Programa Tambos con Futuro, PTCF, de Apoyo a la Mejora de la Gestión en Tambos** que esbozamos aquí justamente se apoya en generar ámbitos de medición y comparación para que las personas que participan vayan metiéndose realmente en este proceso. Lo importante para el Programa no es tanto que quienes registran y comparan lo hagan de manera completa y por ende compleja, sino que se involucren, comiencen a medir y comparar aunque sea en aspectos elementales y que vayan descubriendo la utilidad de esas mediciones y comparaciones para una mejor toma de decisiones. La clave está en lograr que la gente se inicie en el proceso y luego siga participando de actividades que le den continuidad en el tiempo, profundizando los análisis en la medida que eso vaya siendo posible.

**2.2-Las herramientas del Programa** son básicamente dos: las guías de análisis empresarial y el Banco Referencial de Datos (BRD).

**a-Las guías de análisis de la empresa** son herramientas de software sencillas para registrar información básica. Están diseñadas de tal manera que sea fácil completar los datos requeridos y se refieren a tres niveles de análisis: evaluación, proyecto y monitoreo.

**-Evaluación** (como estoy trabajando hoy y que estoy consiguiendo hoy)

**-Proyecto** (que me propongo hacer y conseguir de aquí en mas) y

**-Monitoreo** (la comparación entre lo programado hacer y conseguir y lo que en la realidad y sobre la marcha estoy haciendo y consiguiendo).

Esas guías de análisis de la empresa sirven para conducir al productor y sus asesores por el proceso de ver lo que en esa empresa se hace y

consigue (**evaluación**), lo que se propone hacer y conseguir en el futuro (**proyecto**) y como lleva adelante ese proyecto nuevo y que resultados va logrando (**monitoreo**). Son herramientas sencillas, con relativamente pocos datos pero aportan la información suficiente para que quienes manejan tambos puedan hacer ajustes a ese manejo y a la vez contribuir a que desarrollen capacidades de cálculo y previsión que los lleven a ir sumándose a sistemas de gestión más completos y precisos.

**-Evaluación** es lo más básico y consiste en recopilar datos que permitan visualizar el desempeño de la empresa en un ejercicio anual terminado o en proceso avanzado. Es mirar para atrás con una guía de que y cómo registrar. A medida que el productor y quien lo apoye en la tarea, por ejemplo un asesor independiente de la zona, van completando su evaluación están siendo ayudados por “Datos guía” propios de su zona que el software le va aportando como orientación. Al completar la guía de evaluación, y si el productor y su asesor consideran que la información cargada representa la realidad de ese tambor, **proceden a grabar ese informe y el mismo pasa a ser parte del BRD**. Este banco genera un **informe comparativo de evaluación** en el que sus datos aparecen comparados con los datos promedio de evaluación de otros tambos de su zona y de su estrato de producción diaria. Posiblemente ese productor se encuentre con que es la primera vez en su vida que tiene una evaluación de su tambor, pero además la tendrá comparativa con los promedio de otros como él en iguales circunstancias.

**-Proyecto** es el paso siguiente. Es la consecuencia de haber realizado la evaluación ya que ésta le muestra donde está, que está haciendo y consiguiendo, y se lo muestra comparativo con lo que hacen y consiguen otros en sus mismas circunstancias. Esto lleva al desafío de plantearse nuevas metas para el siguiente año y a diseñar como lograrlas. Esas metas a conseguir y la previsión de como lograrlas son el Proyecto mirando hacia adelante. El mismo se construye con la ayuda de la guía de Proyecto, que mostrando los datos de la evaluación de su tambor, le va aportando datos de referencia. Al finalizar su Proyecto el productor y su asesor graban los datos si los consideran correctos y el BRD les genera su **informe comparativo de proyecto**, mostrando sus resultados en comparación con los promedios de los proyectos de otros tambos de su zona y de su estrato.

**-Monitoreo** es el tercer nivel de análisis. Consiste en ir aportando información de su tambor mes a mes o por trimestre vencido y así poder ver lo que está pudiendo hacer y conseguir, comparándolo con su proyecto. En este nivel también el BRD, Banco Referencial de Datos, lo orientará ya que el **informe comparativo de monitoreo** le aporta información valiosa sobre que está pasando en la realidad de otros tambos como él en iguales circunstancias de clima, precios, etc. Le dirá por ejemplo, en que y cuánto se desvía esa realidad de los proyectos de esos otros tambos. Los desvíos de un tambor respecto de su proyecto comparados con los promedios de desvíos de otros tambos de sus propios proyectos en iguales circunstancias servirán entonces para seguir afinando la puntería en la mejora de la gestión de los tambos.

### **b-El Banco Referencial de Datos (BRD)**

Que el productor con el apoyo de su asesor utilice estas tres guías para analizar su tambor es muy buen avance respecto de lo poco o muy poco que en la mayoría de los tambos se hace en este sentido. Pero para un mejor manejo de un negocio no sirve sólo mirar lo que yo hago y consigo sino que se me enriquece mucho la perspectiva si puedo en cada nivel compararme con **"lo que hacen y consiguen otros como yo en iguales circunstancias..."** y para eso es la segunda herramienta informática que es el Banco Referencial de Datos.

El BRD genera, para cada nivel de análisis, una comparación de "los datos de su tambo" con el promedio zonal, el promedio de su estrato en su zona y el dato mas bajo y mas alto de aquellos tambos que en el estrato y zona están dentro del 25% con mejor resultado económico en \$/ha/año. Esto es de mucha riqueza para el análisis que cada productor hace con sus asesores, para discutirlo con su gente y para generar intercambios a partir de los promedios y las tendencias.

**2.3-La metodología del Programa** se sintetiza en tres aspectos básicos: las características de la información que se registra y compara, la alternancia de instancias de análisis individual por tambo y compartida con otros en la zona y finalmente la generación de estímulos para que surjan las necesidades de capacitación adicional a ser cubiertas por aportes complementarios al Programa mismo.

**-Los datos trabajados son necesariamente sencillos e incompletos.**

Sencillos para que todos **puedan** completarlos sin problema, aún quienes no llevan registros detallados ni actualizados e incompletos para que los participantes del Programa **quieran** aportar su información. Contribuirán de esta manera a generar los promedios poblacionales pero al no ser totalmente detallados y completos no estarán mostrando a otros la realidad particular de su negocio en conjunto. En este sentido la información que se trabajará será referida sólo a 5 áreas principales: alimentación (pastoreo, forrajes conservados y concentrados), mano de obra, reposición de vaquillonas, alquileres y servicios de deuda. Midiendo y comparando información sobre esos 5 aspectos básicos quienes participan del Programa con la constancia suficiente van desarrollando criterios mejoradores de la gestión de su tambo.

**-Alternancia entre lo individual y lo compartido** se refiere a que de manera permanente y cuando lo deseen cada productor y su asesor, pueden acceder al BRD y ver las comparaciones entre sus datos y los promedios de los tambos que participan en su zona y en su estrato. Este análisis que hacen de manera individual y cuando quieren se alterna con reuniones zonales trimestrales en las que se muestran y discuten los promedios de la zona para los diferentes estratos. En esas reuniones, 4 veces por año y por zona, se aprecia la realidad de lo que en la práctica se esta consiguiendo, se comparan y analizan los desvíos respecto de lo programado y se discuten cuáles son, para mejorar resultados, los ajustes necesarios a lo que se viene haciendo fruto de las circunstancias que se van presentando.

**-Capacitación adicional** es la que se irá organizando respondiendo a las necesidades que surgirán a lo largo del accionar del Programa mismo. La idea es que el Programa en sí no incluya un listado de cursos ni charlas técnicas fijadas a priori, sino que las mismas se generen en función de las inquietudes, necesidades reales o carencias de conocimientos y destrezas, las que se atenderán con diferentes ofertas que en la zona vayan surgiendo. El Programa ayudará a hacer concientes las necesidades y potenciará la participación en las ofertas que se generen.

**2.4-La estrategia de intervención:** si bien los costos del Programa corren por cuenta de la Subsecretaría de Lechería de la Nación, se trabajará en combinación con los gobiernos provinciales, organismos del estado, universidades, escuelas agrícolas, profesionales independientes, empresas lácteas, organizaciones de productores y medios de comunicación. **El criterio es sumar para enriquecer y potenciar, nunca restar.** En este marco como criterio de intervención se trabaja en combinación con **Producir XXI** por considerarlo una garantía de experiencia, ejecutividad, prestigio profesional y presencia en la lechería. Se implementará un Equipo Central y una estructura de Coordinadores específicos para el Programa.

### 3- Objetivos generales del Programa

- a- Que una cantidad significativa de productores maneje realmente los números de su negocio.
- b- Que una cantidad significativa de profesionales agropecuarios maneje una metodología de seguimiento o monitoreo de tambo que sirva como herramienta de comparación y ajustes para los productores con los que trabaja.
- c- Que en general los jóvenes que egresan de carreras agropecuarias que salgan a trabajar en los tambos lo hagan con una clara orientación hacia una mejor gestión de los mismos.

### 4- Las etapas de participación de cada productor en el Programa.

Se trabajará para lograr que cada productor, participante del Programa y con el apoyo de un profesional local independiente (PLI) elabore primero una **Evaluación física y económica** de su tambo actual, luego su nuevo **Proyecto productivo y empresarial**, poniéndole números físicos y económicos elementales que los definan como negocio y por fin lleve continuamente en el tiempo el **Monitoreo de la marcha de la implementación** de ese nuevo Proyecto, registrando datos que le permitan contrastar lo que en la realidad hace y consigue con lo que en su Proyecto se proponía hacer y conseguir.

Los análisis de **Evaluación física y económica** como primer paso se volcarán, de manera anónima, no identificable mas que por cada productor, a un Banco Referencial de Datos (BRD) que generará salidas en las que se comparan sus datos con promedios por zonas, por volumen de producción del tambo, etc., que volverán a cada productor para que el mismo, con apoyo de su asesor, vaya viendo posibles ajustes o mejoras a su proyecto generando así su **Proyecto productivo y empresarial**.

Asimismo los tambos participantes harán aportes periódicos de información que generarán salidas trimestrales del BRD, conformando el **Monitoreo** de la marcha del Proyecto. El análisis de esa información y la comparación permanente con su propia realidad permitirá un rico intercambio entre cada productor y su asesor, monitoreando así, la marcha de su Proyecto.

Periódicamente, 3-4 veces por año, se realizarán en cada zona, jornadas técnicas de análisis y discusión sobre el Proyecto promedio y sus desvíos en la realidad. Asimismo en esas jornadas se desarrollarán temas técnicos específicos surgidos de las necesidades zonales para cada época.

Mediante el uso de medios masivos se generarán acciones de difusión sobre la marcha de los proyectos promedio y sus desvíos en la realidad. Asimismo se difundirán temas técnicos específicos que vayan surgiendo como más relevantes para cada época.

Además de que en todas las acciones anteriores se promoverá la participación de cátedras universitarias y sus estudiantes, también se desarrollarán jornadas específicas en las propias Universidades con el objetivo de involucrarlas lo más posible en las actividades del Programa.

Adicionalmente se ofrecerá a los tambos el servicio de "Medir para Ganar" realizado mediante el trabajo de estudiantes en pasantías en los campos. Así se

realizarán mediciones de oferta y consumo de forrajes en los potreros, de controles de consumos de concentrados y forrajes conservados, de mortandad y morbilidad en guacheras, etc. Estas mediciones servirán para seguir ajustando manejos y mejorando la gestión.

Un aspecto fundamental de la estrategia de acción prevista es que se trabajará en interacción con empresas procesadoras de leche, proveedoras de bienes de capital, insumos y servicios, entidades de productores, organismos del Estado, gobiernos provinciales, etc. Está claro que la tarea no será para reemplazar sino para potenciar.

**5-Los productos del Programa:** con la marcha del Programa se espera lograr:

**-Una cantidad significativa de empresas tamberas** iniciadas en el proceso de medir y comparar para ir avanzando en mejoras progresivas de su gestión y en crecientes niveles de desarrollo de la capacidad de cálculo y previsión de quienes las conducen.

**-Una tarea concreta para impulsar la lechería realizada conjuntamente** entre productores, administradores y profesionales asesores, con organismos del Estado Nacional y Provinciales, organizaciones de productores, empresas lácteas, también universidades, escuelas agrícolas y medios de comunicación.

**-Una experiencia metodológica concreta** en mejoras de Gestión empresarial rural.

**-Una importante mejora en la disponibilidad de información** sobre la realidad de la producción primaria de la lechería argentina.

## **6-Personas e instituciones que se pretende involucrar en el Programa**

A nivel del tambo está claro que el Programa busca involucrar a productores, administradores y asesores técnicos, tanto agrónomos como veterinarios. Estos son actores principales y directos, pero sin duda será muy importante que sumen su aporte Gobiernos Provinciales y Municipales, el INTA, los Organismos Provinciales de apoyo al Desarrollo, grupos tipo CREA y Cambio Rural, Cooperativas y Sociedades Rurales que busquen apoyar a sus asociados así como empresas lácteas que quieran promover el desarrollo de sus remitentes de leche. Asimismo los medios de comunicación social pueden aportar apoyando la difusión del Programa y hasta las Universidades pueden tener un rol interesante, ya que está previsto que estudiantes avanzados participen de tareas específicas que además les servirán para ampliar su experiencia de campo.