

Mecanismos de recambio generacional en lechería. Situación en Uruguay y la experiencia de Nueva Zelandia.

Leidy Gorga¹
Mario Mondelli²

1. Objetivo del estudio

Este trabajo pretende responder a la siguiente pregunta: ¿Qué mecanismos existen y cuáles podrían implementarse para facilitar el recambio generacional en el sector de lechería de Uruguay de modo de continuar con la generación de valor en esta cadena?

Se pretende analizar la problemática relacionada al recambio generacional en el sector productivo lechero en Uruguay. Se realiza una revisión de los mecanismos existentes para facilitar la entrada al sector de productores jóvenes y la salida de la actividad de los productores que desean retirarse. Se revisa la experiencia de Nueva Zelandia como marco de análisis comparativo de estructuras que permiten la integración productiva entre actores entrantes y salientes de la actividad, facilitando el recambio generacional y la continuación en la generación de valor en el sector.

La falta de relevo generacional en lechería es un tema de preocupación en varios países de la región; Uruguay es uno de los casos donde esta es una cuestión importante junto a otros países como Chile, Costa Rica, México, Panamá, entre otros (Dirven, 2012). En base a lo analizado por este autor, en general, en estos países hay un alto porcentaje de productores lecheros de más de 50 o 60 años, con larga experiencia en la actividad y pocos años de educación formal; la mayoría son hombres y en muchos casos sus hijos no tienen interés en continuar el emprendimiento de su padre.

En Dirven (2012) se menciona a Uruguay como un ejemplo donde es frecuente la opción de venta de los establecimientos lecheros fundamentalmente en el caso de los productores de pequeña escala. A su vez, plantea que hay jóvenes interesados en iniciarse en la lechería que no son hijos de productores lecheros. En esta línea, también ejemplifica con el caso de Uruguay donde algunos gremios están tomando acciones para capacitar a jóvenes que no pertenecen al sector para que puedan hacerse cargo de predios lecheros y donde algunos productores invierten en capacitar a un joven administrador para que tome la conducción del predio y que éste se quede en manos de la familia.

La situación en Uruguay en relación a este tema se analiza a partir de la bibliografía existente y de entrevistas a informantes calificados relacionados con el sector lechero y con la temática en particular.

¹ *Ec., Técnica de OPYPA en áreas de cadenas y de estudios económicos, convenio INIA-OPYPA, lgorga@mgap.gub.uy*

² *Ing. Agr., Ph.D., Director de OPYPA, mmondelli@mgap.gub.uy*

Se considera importante efectuar una mirada a la experiencia de Nueva Zelandia en relación a los mecanismos existentes que facilitan la salida de productores que quieren retirarse y la entrada de jóvenes a la actividad. Nueva Zelandia históricamente ha atraído gente joven a la producción a través de esfuerzos de la cadena láctea y la creación de planes de carrera formales y bien articulados (CIAS, 1998). A su vez, los tambos propiedades de sociedades de capital son cada vez más comunes y constituyen una nueva alternativa para la entrada de nuevos actores al sector bajo la forma de accionistas (Dooley, 2008).

Este estudio es de relevancia para las políticas públicas y privadas en Uruguay ya que el problema de la falta de recambio generacional en diferentes sectores, en particular en la lechería, contribuye a la pérdida de establecimientos productores y puede ser una limitante al crecimiento. Es fundamental estudiar a fondo este tema para detectar oportunidades e implementar acciones que favorezcan la entrada de jóvenes al sector productivo y faciliten el retiro de los productores que quieren finalizar su actividad.

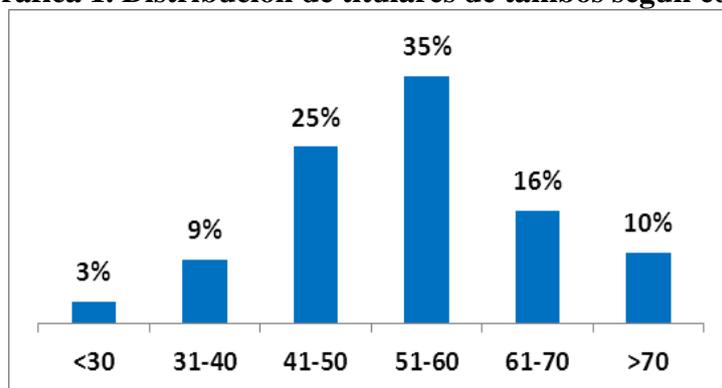
2. El sector productor de leche en Uruguay

La lechería en Uruguay ha tenido en los últimos años un fuerte dinamismo en la remisión de leche a plantas industriales. Se verifica una disminución en el área destinada a lechería pero un aumento en la producción, lo cual se deriva de un aumento en la productividad del sector. La comercialización de los productos lácteos se destina en un 70% al mercado externo y el restante 30% al mercado interno. Según datos del Anuario Estadístico de DIEA del año 2014, existen 4.439 establecimientos dedicados a la lechería comercial que ocupan una superficie de 811 mil hectáreas, con un total de 782 mil cabezas de animales lecheros.

Según los datos del Censo Agropecuario 2011, el 54% de los establecimientos lecheros tiene menos de 100 hectáreas y el 68% produce menos de 300 mil litros anuales de leche (822 litros diarios).

En relación a las características de los productores, según datos preliminares de la encuesta lechera realizada en 2014 por el Instituto Nacional de la Leche (INALE), los titulares de los establecimientos productores de leche se encuentran en una franja etaria superior a los 50 años, siendo 54 años la edad promedio de los directores.

Gráfica 1. Distribución de titulares de tambos según edad



Fuente: Encuesta lechera INALE 2014

En base a los datos del Censo Agropecuario 2011, el 42% de los productores que tienen como actividad la lechería comercial son propietarios puros del establecimiento y el 21% son arrendatarios puros (Cuadro 1). El análisis de estos datos muestra que la superficie de

propiedad de la explotación es el 53% de la superficie total de establecimientos que se dedican a la lechería comercial y la superficie tomada en arrendamiento, aparcería y pastoreo representa un 42% de la superficie total.

Cuadro 1. Cantidad de productores lecheros según propiedad de la tierra

Desagregación según tenencia		Cantidad de productores	Porcentaje
Con propiedad	Propietario puro	1.900	42%
	Propietario mayormente	420	9%
	Propietario medio	363	8%
	Propietario minoritario	590	13%
Sin propiedad	Arrendamiento puro	957	21%
	Aparcero puro	3	0%
	Arrendatario/aparcero	2	0%
	Otros sin propiedad ni anteriores	239	5%
Total		4.474	

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Agropecuario 2011.

Por otra parte, como se muestra en el siguiente cuadro, la propiedad según condición jurídica del titular del establecimiento con actividad de lechería es un 87% de personas físicas lo que marca una baja participación de sociedades en la titularidad de los establecimientos dedicados a lechería. A su vez, aproximadamente el 12% de los productores que realizan lechería comercial son colonos del Instituto Nacional de Colonización.

Cuadro 2. Cantidad de productores lecheros según condición jurídica del titular del establecimiento

Condición jurídica del titular	Cantidad de productores	Porcentaje
Persona física	3.899	87%
Sociedad sin contrato legal	256	6%
Sociedad con contrato legal	282	6%
Dependencia del estado	28	1%
Otra	9	0%
Total	4.474	

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Agropecuario 2011.

3. El problema del recambio generacional en el sector productivo lechero en Uruguay

La investigación nacional en el tema recambio generacional en lechería y en mecanismos e instrumentos para ello es limitada. En una publicación compilada a partir de presentaciones en talleres sobre política de apoyo al relevo generacional, Rodríguez et al. (2014), identifican que la disminución del número de remitentes de leche a planta de las últimas décadas está parcialmente explicada por la problemática de relevo generacional.

Rodríguez (2011) sostiene que el sector lechero en Uruguay tiene una población de productores envejecida, con explotaciones mayoritariamente familiares. Las explotaciones lecheras cierran al momento de retiro del productor y se pierde superficie para la lechería y personas con experiencia, tradición y formación lechera. Según lo planteado por Rodríguez (2011), la alta tasa de emigración de los jóvenes al medio urbano y sin un interés de volver a la actividad de producción lechera es una debilidad del sector. El análisis realizado por este autor, en base a datos estadísticos públicos y a encuestas realizadas por algunas organizaciones e industrias del país, muestra algunos de los factores que pueden ser causantes de esta situación; a saber: i) futuro en la explotación familiar está bloqueado por el no retiro del padre; ii) las condiciones económicas para el retiro de los productores no son buenas y se transforman en un desestímulo; iii) dificultad de acceso al crédito, al ganado y a la tierra para las nuevas generaciones. Rodríguez (2011) sostiene que los sistemas que estimulen y favorezcan el recambio generacional – por ejemplo, mecanismos privados de ahorro, fondos gremiales de retiro, fondos privados de inversión – son oportunidades en las que se podría trabajar. Asimismo se debería pensar en un esquema de producción donde la infraestructura y la tecnología faciliten el trabajo de producción, lo que estimularía el interés de la mano de obra en esta actividad.

El recambio generacional es considerado como el proceso que implica la transferencia de una generación a la siguiente del usufructo del patrimonio, el gerenciamiento y la toma de decisiones sobre el establecimiento. A su vez, en este proceso ocurren tres etapas distintas que involucran: i) la transferencia de la gerencia del negocio, del poder y de la capacidad de utilización del patrimonio a la próxima generación; ii) transferencia legal de la propiedad de la tierra y de los activos existentes; iii) el retiro de la actual generación (Rodríguez et al., 2014).

En los talleres “Hacia una política de apoyo al relevo generacional” realizados por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y otras instituciones vinculadas a la temática se identificaron problemas asociados al relevo generacional dentro y fuera del núcleo familiar. Se organizaron dos seminarios-taller en torno a dos organizaciones de productores familiares vinculadas a la lechería – APL Paysandú y APL San Ramón – y se invitó a participar en la reflexión a familias rurales, técnicos y autoridades. En base a los resultados obtenidos de estos talleres, aparecen problemas vinculados al núcleo familiar: i) la incertidumbre en relación a los cambios que ocurren en la vida de los padres cuando se retiran de la actividad agropecuaria; ii) las relaciones al interior de las familias; iii) la confianza del padre en la capacidad de los jóvenes a continuar de buena manera la actividad agropecuaria; iv) la actitud y capacidad de los jóvenes para asumir la responsabilidad de la actividad; v) la falta de oportunidades para los jóvenes en la toma de decisiones. Por otra parte, fuera del núcleo familiar también se identifican problemas que se relacionan al rol de las políticas e instituciones públicas. Se mencionan las políticas de acceso a la tierra y el acceso al crédito por parte de los jóvenes que quieren iniciarse en la actividad productiva, a la vez que se cuestiona que el marco institucional existente no favorece el relevo generacional (Rodríguez, et al., 2014). Dentro de los aspectos a mejorar que se plantearon en estos talleres se destaca la búsqueda de mayor participación de los jóvenes en la toma de decisiones, formación de los jóvenes para mejorar sus capacidades en el medio rural, mejoras en la comunicación al interior de las familias e importancia de los emprendimientos estrategias colectivas. Dentro del marco público se mencionan factores como el acceso al crédito y a la tierra, emprendedurismo autónomo de los jóvenes y capacitación acorde para el medio rural.

Un punto importante en la temática de relevo generacional, en lo que respecta a la agricultura familiar, se destaca el papel que juega la sucesión del patrimonio y de la cultura propia de la actividad a la interna de cada familia (Malán, 2013). Malán sostiene que hay un retraso de la planeación con tiempo de la sucesión fundamentalmente por la resistencia que ofrece el padre a retirarse y ceder el poder – cuestión que implica pérdida de liderazgo. La incertidumbre que se genera luego del retiro para el propietario lleva a la dificultad de asumir la entrada de los jóvenes a liderar el establecimiento. Esta resistencia al retiro puede configurarse como una amenaza para el propio desarrollo de la empresa, ya que puede conducir a que los jóvenes se desalienten y busquen alternativas laborales y profesionales fuera del predio. Por otra parte, la sucesión anticipada puede estar limitada por los tabúes propios del tema ya que envuelve cuestiones relativas a la muerte de los padres y aspectos financieros relativos a la herencia.

Los antecedentes de estudios en Uruguay sobre recambio generacional en lechería son pocos en relación a la importancia del tema y, de cierto modo, están enfocados fundamentalmente al contexto familiar y a la cuestión de género al momento del relevo sin tratar a fondo temas más vinculados a estrategias productivas u organizacionales que permitan facilitar la salida de productores que pretenden retirarse de la actividad y la entrada de jóvenes al sector que quieran continuar el emprendimiento familiar o que deseen insertarse a la actividad sin ser hijos de productores lecheros.

A modo de síntesis, tanto en la bibliografía existente como en las entrevistas realizadas se repiten los siguientes factores como limitantes al recambio generacional, a saber: acceso a la tierra, acceso al crédito, capacitación/formación, sensibilización al interior de las familias, incentivos para el retiro de los productores en edad de abandonar la actividad en el tambo.

4. La experiencia de Nueva Zelanda

4.1. La producción de leche en Nueva Zelanda

Nueva Zelanda es el principal exportador de productos lácteos a nivel mundial. La industria láctea procesa 20.700 millones de litros de leche por año. La lechería contribuye en un 46 % al valor total de las exportaciones de la industria primaria de Nueva Zelanda.

Según datos de DairyNZ³ para 2013-2014, el total de hectáreas efectivas de tierra destinada a la producción lechera es de 1,7 millones de hectáreas y el tamaño del rodeo lechero es de 4,9 millones de cabezas. La producción lechera cuenta 11.927 establecimientos, de los cuales 7.812 (65,5%) pertenecen a operadores/propietarios de tambos y 4.081 (34,2%) son *sharemilkers* –definición que se explica dentro de los siguientes apartados del artículo. Según las estadísticas de Nueva Zelanda, la edad promedio de los productores lecheros era de 41,7 años en 2013.

Es apropiado realizar un cuadro comparativo de los datos básicos del sector lechero entre Uruguay-Nueva Zelanda.

³ *New Zealand Dairy Statistics 2013-14.*

Cuadro 3. Comparación de características básicas de la lechería

	Uruguay	Nueva Zelandia
Establecimientos lecheros	4.474	11.927
Producción de leche (millones de litros)	1.965	20.657
Superficie total	1.008.003	1.716.464
Cantidad de animales lecheros	744.909	4.922.806
Tenencia (porcentaje)	Personas físicas: 87% Sociedades: 12% Otros: 1%	Productores propietarios: 65,5% Acuerdos: 34,2%

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Agropecuario 2011 y del informe de New Zealand Dairy Statistics 2013-14.

4.2 El desafío en relación al recambio generacional en el sector productivo lechero.

Tradicionalmente el desafío para quienes ingresan en el sector lácteo de Nueva Zelandia ha sido hacer crecer su capital a medida que progresan desde empleados a comprar tierras, para luego aumentar el negocio hasta contratar personal y finalmente tener un retiro pago.

Según se plantea en Dooley (2008), los nuevos interesados en incorporarse al sector lechero tienen más dificultades para comprar explotaciones productivas, sobre todo a través de la trayectoria de la carrera *sharemilking* tradicional. Esto ha provocado un cambio de las estructuras empresariales, donde decrecen las explotaciones operadas por sus propietarios y se hacen más frecuentes las sociedades de capital y las estructuras agrícolas corporativas (incluyendo empresas familiares). Los jóvenes no se muestran interesados en trabajar en las explotaciones agropecuarias tradicionales, pero las nuevas estructuras demandan personas con mayor nivel de conocimientos y mejores remuneraciones lo que resulta más atractivo para los jóvenes.

La sucesión familiar, a pesar de seguir siendo importante para muchas personas, es más difícil de lograr que en el pasado. El aumento de los precios de la tierra y del tamaño de las explotaciones, sumado a las necesidades de jubilación de los padres y su intención de jubilarse cómodamente y pasar los activos en forma equitativa y a la vez reconocer la entrada de un sucesor, contribuyen a hacer la sucesión familiar más difícil (Dooley, 2008). Los negocios agropecuarios de las familias están adoptando modelos de propiedad, tales como sociedades de capital y empresas agrícolas –fideicomisos, sociedades o una combinación. Estos nuevos modelos proporcionan un medio para traspasar de forma más fácil los activos – como acciones–, puede permitir la separación de la tierra de la empresa, y son un medio de protección de activos.

4.3 Descripción de la carrera productiva en la lechería de Nueva Zelandia

El informe realizado por el CIAS en 1998 resalta que el éxito histórico de Nueva Zelandia y las tensiones actuales relacionados con las transiciones de carrera de agricultores se deben a la integración de los tres componentes clave de la industria lechera de esa nación:

i) Sistemas agrícolas lácteos de apoyo. El clima favorable y las técnicas de pastoreo utilizadas en Nueva Zelandia posibilitaron la existencia de los costos variables más bajos de

producción en el mundo, lo que ayudó en el pasado a que los aspirantes a productores ingresaran al sector con relativa facilidad. Sin embargo, en los últimos tiempos los crecientes costos de la tierra han disminuido esta posibilidad.

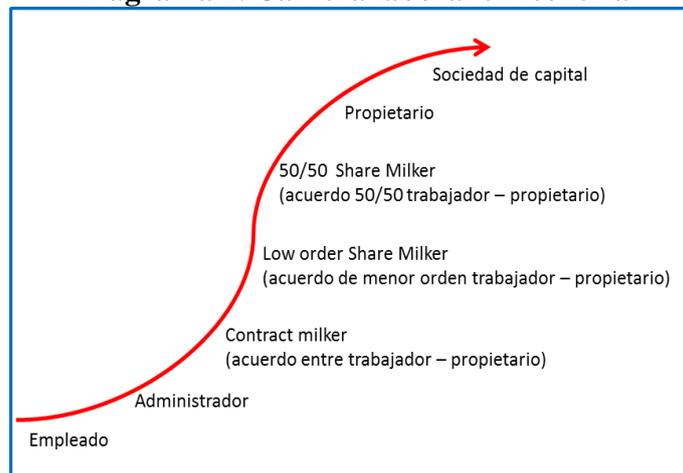
ii) Una estructura organizativa integrada a nivel nacional. La *New Zealand Dairy Board* tiene el liderazgo de importantes dimensiones de la industria láctea de este país, particularmente en las oportunidades de comercialización para los nuevos, existentes y potenciales productos.

iii) Trayectorias de carrera del productor institucionalizadas. Se ha desarrollado una estructura de carrera que permite a las personas, sin diferenciar si tiene o no origen agrícola, entrar, avanzar y retirarse de la carreras y empresas del sector de producción de leche.

La estructura de carrera en el sector de producción de leche tiene determinados componentes característicos: i) la producción de leche tiene etapas de carrera claras que están institucionalizadas y son modelos de conducta para las familias de los productores; ii) formadores de alta calidad preparan a productores jóvenes para la entrada exitosa en la producción lechera; iii) existe un sistema de transiciones a mitad de carrera que permite a los jóvenes moverse a través del sistema y acuerdos contractuales que permiten que los productores difieran la compra de tierras y acumulen capital en la forma de ganado; iv) las estrategias de entrada de nuevos productores y salida de quienes se quieren retirar se complementan; v) el apoyo institucional público y privado coordina y legitima la estructura general de la carrera agricultor (CIAS, 1998).

Como explicitan Zefferino y Bartaburu (2012), existe un orden racional de carrera laboral dentro del tambo, donde la persona se inicia como empleado para ir avanzando en las distintas alternativas de trabajador independiente y llegar a transformarse en dueño de un tambo (Diagrama 1).

Diagrama 1. Carrera laboral en lechería



Fuente: adaptado de Zefferino, N; Bartaburu, D. (2012).

El camino tradicional en las estructuras productivas en nueva Zelania es el denominado *sharemilking*, en el cual un productor opera el tambo en lugar del dueño por una parte acordada de los ingresos en lugar de un salario fijo en base a diferentes tipos de acuerdos. El método del *sharemilking* ha sido tradicionalmente el primer paso para llegar a la propiedad del establecimiento lechero.

Este mecanismo puede operarse a través de dos tipos de acuerdos:

1) *Low order* o acuerdo variable entre trabajador y propietario del tambo.

El dueño aporta la tierra y el ganado mientras que el *sharemilker* – trabajador – se hace cargo de algunos gastos y es responsable del sistema de producción. El *sharemilker* debe mantener la infraestructura y la maquinaria del tambo y puede emplear personal. La cantidad de trabajo en el tambo del *sharemilker* está determinada por el acuerdo individual y las responsabilidades pueden ir desde el manejo del ganado hasta llevar adelante toda la actividad en el tambo. El ingreso depende de lo que recibe el dueño por la leche remitida y el porcentaje pactado en el acuerdo (usualmente es de 15 a 35%).

2) Acuerdo 50/50.

El dueño del tambo aporta la tierra y la infraestructura y el *sharemilker* aporta el ganado, la maquinaria, el personal y se hace cargo de todo lo que se refiera al mantenimiento del tambo. El propietario suele ser responsable de los gastos relacionados con el mantenimiento de la propiedad. El ingreso de cada uno es generalmente el 50% de la producción de leche.

Otro mecanismo existente es el *contract milker*. Este actor es contratado para el ordeño a un precio fijo por cantidad de producto obtenido.

4.4. Variaciones contemporáneas al camino tradicional a través de la nueva industria láctea de Nueva Zelanda

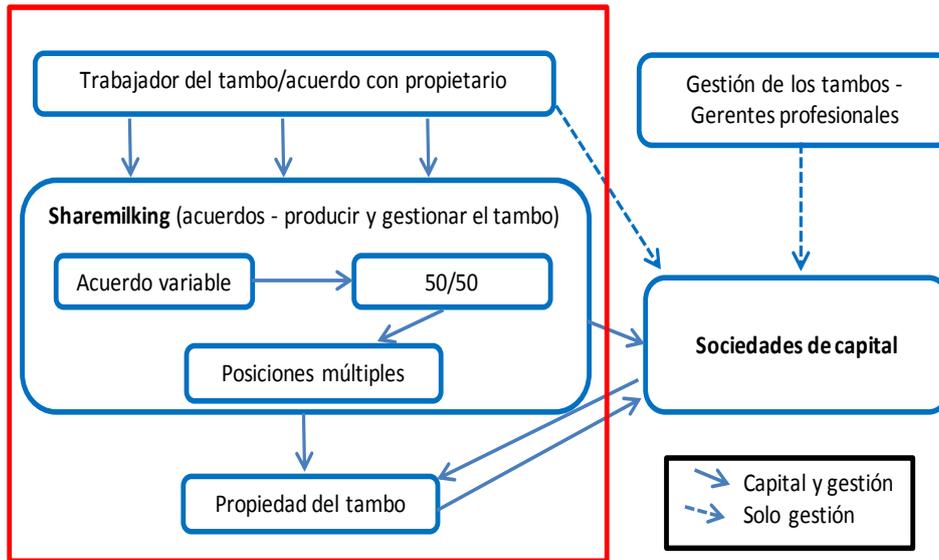
Según lo expuesto en Allen y Waugh (2012), la industria láctea de Nueva Zelanda ha sido a menudo considerada como innovadora y progresista, fruto de tener personas innovadoras y progresistas involucrados en todas las fases y etapas de la industria.

En 1996 el 70% de los *sharemilkers* destinaban sus esfuerzos a la compra de su propio establecimiento productivo luego de haber completado su carrera *sharemilking*; en 2011 este porcentaje se redujo al 55%. El camino a la propiedad agrícola se ha vuelto más variado, y hay más opciones para elegir (Allen y Waugh, 2012).

Como se menciona en Dooley (2008), en Nueva Zelanda se pasó de las estructuras tradicionales del dueño productor o del *sharemilking* a las granjas más grandes, sociedades de capital y negocios agropecuarios que poseen una serie de granjas (familiares o no). Si bien sigue siendo importante para muchas personas, la sucesión familiar es cada vez más difícil de lograr. Factores como el precio de la leche y su volatilidad, el valor de la tierra y el precio de las acciones, el precio de la vaca y las expectativas del estilo de vida influyen en la variación de las estructuras productivas lecheras.

Las sociedades de capital son cada vez más comunes a medida que los precios de la tierra y los tamaños de las explotaciones aumentan. Las asociaciones de renta variable proporcionan capital a los productores para expandir sus negocios y, a la vez, brindan oportunidades de inversión para los inversores externos –incluidos otros productores– y oportunidades para las personas que entran en la industria para lograr la propiedad agrícola como gestores de renta variable (Dooley, 2008).

El cambio de trayectoria de estructura tradicional a sociedades de capital (*equity partnerships*) está motivada por el deseo del *sharemilker* de convertirse en socio gerente e invertir en tierra y acciones cooperativas.

Diagrama 2. Cambios en las estructuras de producción lechera en Nueva Zelanda

Fuente: adaptado de Reekers, et al. (2007).

Las sociedades de capital conforman un nuevo mecanismo u estructura dentro de la actividad de producción lechera. Son asociaciones de capital integradas por grupos de inversores que se unen para gestionar tambos. Generalmente los tamberos que se quieren retirar de la actividad “física” del tambo pero sin desligarse totalmente de ella, forman las sociedades con gente más joven y actúan como “maestros” por su conocimiento y experiencia. En esta asociación se contrata a un administrador que puede ser uno de los dueños del tambo o no. Cada integrante contribuye a la dirección estratégica del negocio. Generalmente, están involucrados en las actividades diarias del tambo, incluyendo manejo de la producción, del personal y manejo financiero (Zefferino, Bartaburu, 2012).

En este formato se comparte el riesgo y los retornos, brinda la posibilidad de que ajenos al sector puedan invertir y ofrece la oportunidad de trabajar con otros para estimular y complementar las habilidades y recursos (Shadbolt, 2015).

Para ayudar a incentivar a los jóvenes productores a ingresar en sociedades de capital, cada vez más los socios de capital mayoritario están dispuestos a "garantizar" un préstamo de renta variable, lo que les permite aumentar su participación accionaria de la empresa (Allen y Waugh, 2012).

El sistema de las sociedades de capital está caracterizado a la interna por:

- i) La estructura empresarial: es una entidad legal separada y controlada en su mayoría por los directores, con ciertas decisiones clave formuladas por los accionistas. Es fácil de entender y de manejar, y es flexible al cambio en el accionariado.
- ii) Documentación: se realiza un acuerdo de accionistas, constitución de empresa, plan de negocios, acuerdos de empleos. Se establecen procedimientos claros para la salida ordenada de los accionistas. Se realizan presentaciones de informes que proveen la información que requieren los socios –regulares, oportunos y transparentes.

iii) Roles: existe un equipo de gerenciamiento constituido por el gerente del tambo y un accionista delegado o gerente de negocios independiente. Este equipo es responsable de la implementación de los planes. Los accionistas no deben interferir en la gestión.

iv) Capital: el retorno es mayormente en la forma de apreciación del capital en vez de en dividendos de caja, por lo que la cantidad de acciones de la empresa debe ser adecuada para permitir que los retornos a los accionistas coincidan con sus expectativas.

Según Handford (2005) las sociedades de capital exitosas tienen que tener una fuerte presidencia y directores. Desde el punto de vista de los agentes financiadores de Nueva Zelandia las sociedades de capital en lechería son un atractivo importante. Una parte importante de la función del Banco Nacional de Nueva Zelandia es facilitar reunir a los socios que están entrando en una empresa con la intención de que todas las partes tengan una buena comprensión del nuevo emprendimiento. A su vez, tiene el rol de la educación y la facilitación en la formación de sociedades de capital que permiten un ganar-ganar para el banco y para el cliente (Handford, 2005).

Las sociedades de capital proveen a los productores con capital para expandir su negocio, oportunidades de inversión para los inversores externos incluyendo otros productores – en gran medida para el aumento de capital – y oportunidades para la gente que entra a la industria de lograr la propiedad del tambo como administrador de capital.

4.5. Rol de las instituciones en los cambios de estructuras productivas en lechería

Las estructuras de sociedades de capital fueron creadas por los productores como una herramienta para invertir juntos en tambos. El rol que cumple la institucionalidad pública es proveer una legislación que protege las mejores prácticas en los contratos vinculados a la industria láctea, manteniendo una estricta vigilancia por parte del gobierno para proteger a los potenciales inversores sin conocimiento de los sistemas en cuestión. A su vez, el Banco Nacional de Nueva Zelandia participa en numerosas sociedades de capital en el sector lácteo.

5. Iniciativas para solucionar el problema del recambio generacional en Uruguay

Diferentes instituciones públicas y organizaciones del ámbito privado o gremial están tomando acciones para solucionar algunos de los factores que limitan el recambio generacional en lechería.

Los seminarios-taller desarrollados por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) junto a otras instituciones vinculadas a la temática tuvieron como objetivo “aportar a la construcción de las políticas públicas que contribuyan a la continuidad de los/as jóvenes en el medio rural, abordando la problemática del relevo generacional desde el plano económico del sistema familiar, de las relaciones intrafamiliares, del contexto social e institucional y del papel de los equipos técnicos extensionistas”. Esta iniciativa permite introducir en la agenda gremial e institucional la problemática del relevo generacional en el sector rural.

Como fue mencionado en párrafos previos, los principales problemas que se identifican para el relevo generacional en Uruguay son el acceso al crédito y a la tierra, cuestiones culturales y familiares que retardan el relevo generacional al interior de las familias, capacitación/formación, nivel de remuneraciones, entre otros. Un punto fundamental a tratar al interior de las familias es la concientización.

Como parte de la investigación realizada para la elaboración de este artículo se realizaron entrevistas al Instituto Nacional de Colonización y a otros actores vinculados a la temática.

5.1 Acciones desde el Instituto Nacional de Colonización

Es parte de la política del Instituto Nacional de Colonización (INC) intentar detener el proceso de emigración del campo a la ciudad. Dado esto, en relación al relevo generacional el instituto busca la permanencia de los jóvenes produciendo en el medio rural. El INC desarrolla herramientas que facilitan el recambio generacional desde variados enfoques, con políticas propias y en coordinación con otras instituciones.

Algunas de las acciones llevadas adelante por el INC que favorecen el acceso de jóvenes al sistema productivo en general son:

- Compra de tierras: el instituto ha comprado aproximadamente 100.000 hectáreas de tierra en los últimos 10 años. Estas tierras son otorgadas a nuevos colonos que cumplan con las condiciones que marca el Instituto.
- El INC compra las mejoras realizadas en el predio por los colonos que se retiran de la actividad y del predio (derecho indemnizatorio), lo que facilita la salida de los colonos. Las mejoras que se consideran son del tipo electrificación rural, disponibilidad de agua, mejora de vivienda (con limitaciones en el tipo de mejora), entre otras.
- Apoyo técnico, en el caso que sea solicitado, a la interna de cada familia de colonos para facilitar la toma de decisiones de transferencia de capital al momento del retiro del titular del emprendimiento productivo.
- Estrategia para facilitar la salida de colonos que se retiran de la actividad. En los contratos de nuevos colonos se establece un límite de edad de 70 años para usufructuar del beneficio de colono.
- Posibilidad de acceso a la tierra de forma grupal, apostando a grupos de jóvenes. A pesar de que no permite generar las condiciones económicas de auto sustento general, permiten al joven mantener cierto capital por fuera de la unidad productiva original, lo que es un incentivo, no lo obliga a asalariarse por otro lado y ayuda a que se mantenga en el medio rural. El joven puede ir preparándose para acrecentar su capital y poder acceder al emprendimiento de su padre al momento de su retiro. Los grupos pueden ser o no de colonos. A su vez, estos grupos cuentan con capacitación con colaboración del Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL), Instituto nacional de empleo y formación profesional para el sector privado (INEFOP), Instituto Plan Agropecuario y el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP).

Desde el INC se considera importante la igualdad de género, por lo que las fracciones nuevas son entregadas en cotitularidad al matrimonio. El INC mantiene convenios o instrumentos conjuntos y en coordinación con otras instituciones públicas, por ejemplo, con el Movimiento de Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural (MEVIR). Uno de los convenios entre estas dos organizaciones consiste en la posibilidad de poder acceder a viviendas de MEVIR que quedan vacías en centros poblados y que son otorgadas, en la medida de lo posible, a los colonos que se retiran de la actividad productiva.

Otras instituciones con las que tiene convenio el INC son INACOOP, Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) del MGAP en temas de personería jurídica, entre otros. Se debe

destacar la articulación interinstitucional entre el INC y otras instituciones para que las políticas del INC no sean en detrimento de otros beneficios. Los instrumentos tienen la intención de ser complementarios.

En lo que refiere a la producción lechera en particular, el INC la ha considerado como uno de los sectores prioritarios para el apoyo institucional dada su importancia como generador de mano de obra. Ha realizado nuevos proyectos sustentables en colonias lecheras con un enfoque territorial, de índole colectivo, y con destino a productores lecheros jóvenes con familia en desarrollo. Se realizaron tres llamados –años 2009, 2013 y 2014– para adjudicación de tierras con destino a la lechería. Estos proyectos han sido los llamados a aspirantes individuales más grandes que se han realizado últimamente en relación a la cantidad de fracciones entregadas y familias beneficiadas en conjunto.

El perfil de colono solicitado para estas colonias considera, entre otros puntos:

- Familias cuyos integrantes sean menores de 40 años (preferentemente jóvenes y con familia en desarrollo).
- Personas con experiencia probada en producción lechera. Pequeño productor lechero con problemas de tamaño y/o tenencia de tierra, hijo de productores con dichas condiciones, encargado de tambo comercial u otros de similares características y experiencia en el oficio.
- Acreditar buenos resultados productivos y aptitud para la actividad.
- Mínimo de capital productivo en semovientes y disponibilidad para mejoramientos forrajeros.

En el segundo proyecto se solicita, además de lo establecido para el perfil, estar dispuesto a hacer uso compartido del tambo y residir en las viviendas que se encuentran en proceso de reciclaje en el predio. Este proyecto tiene como destino la producción lechera combinada con productores individuales y asociados.

En el tercer proyecto se establece que el trabajo familiar en la fracción se combina con diversas formas de asociación, organización y trabajo mancomunado de los colonos – ordeño en sala común, nucleamiento habitacional, campo de apoyo e infraestructura colectiva, entre otros.

En los proyectos lecheros con enfoque colectivo se establecieron aproximadamente 30 nuevas familias productoras lecheras. Representan un desafío de integración y coordinación de actividades, al tiempo que respeta la independencia en cuanto a ciertos manejos productivos.

En base a información proporcionada por el INC, el promedio de edad de los adjudicatarios individuales en el periodo 2005-2014 es de 39,6 años.

A su vez, existen 33 grupos de productores que son integrados por colonos del INC que tienen a la lechería como parte de su actividad o como actividad principal – son 768 integrantes activos o beneficiarios directos y explotan una superficie de 23.798 hectáreas. Estos productores utilizan el emprendimientos asociativo para actividades de cría u obtención de forraje; lo asociativo en este caso no corresponde al tambo – cada productor tiene su tambo individual.

5.2 Acciones desde otras organizaciones

Una de las limitantes con mayor importancia para el acceso a los jóvenes a la actividad es el acceso al crédito. En este punto se destaca el programa denominado “Tambo Joven” impulsado por el Área de Jóvenes de la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL) y apoyado por el Banco República (BROU).

Instituciones como INALE o el INC colaboran o apoyan este proyecto. El INC apoya el emprendimiento de “Tambo Joven” al considerar que es una herramienta fundamental para lechería al acercar el crédito a nuevos productores – incluyendo los colonos. Parte de su tarea es facilitar la llegada de técnicos de INALE y otras organizaciones al predio para que conozcan el crédito – política de extensión con respecto al crédito.

Este programa que consiste en otorgar financiamiento en condiciones especiales, es una nueva herramienta financiera gestada para los jóvenes que se inician en la lechería que persigue el ingreso de nuevos productores al sector. Permite al joven poder continuar el emprendimiento de su familia o iniciarse desde cero en la actividad.

Es una inversión muy alta la que se necesita para comenzar un tambo por lo que el acceso al crédito con condiciones acordes para el inicio en la actividad es importante.

Esta herramienta facilita la salida de los productores, ya que en un marco de relevo generacional, los hijos pueden acceder al crédito para comprar al actual propietario – padre o madre – lo relativo al emprendimiento.

Dentro de las principales características de este financiamiento se puede mencionar el plazo – se extiende hasta 18 años – y la forma de pago – se efectuará en porcentaje sobre la facturación en leche de forma creciente. La tasa de interés del préstamo es de 6,5% anual. En relación a las garantías, el banco financiador (BROU) es relativamente accesible. El banco tasa el ganado, la maquinaria y el bien que posean, lo cual se considera para la garantía. El banco prenda la inversión que se realiza con el crédito. El banco financia el 80% de la inversión y se solicita que el joven aporte el restante 20%. El banco exige que la persona tenga la tierra – propietario o arrendatario – y en el caso de ser arrendatario el contrato debe tener un plazo similar al del plazo del préstamo.

Uno de los requisitos que se piden al productor es que tenga asesoramiento de un ingeniero agrónomo y un veterinario.

Desde julio 2015 al momento de la entrevista⁴ se habían aprobado 6 proyectos y aproximadamente 10 proyectos se encontraban en estudio. El monto promedio es de US\$ 200.000 de inversión, siendo el monto máximo a otorgar de US\$ 300.000. Una inversión de estos montos mencionados se corresponde con un tambo medio (110 a 150 vacas). De los 6 proyectos aprobados, uno corresponde a un tambo nuevo (incorporación de cero en la actividad), uno es relevo generacional (joven compra el tambo a su familia) y cuatro corresponden a colonos del INC (inversión en infraestructura y en vacas).

⁴ *Entrevista a Paola de León de la ANPL del día 5 de noviembre de 2015.*

La ANPL trabaja en el armado del proyecto a presentar junto con el ingeniero agrónomo del productor⁵. Al mismo tiempo, el INALE recibe proyectos que elabora y analiza con la misma metodología que la ANPL, aportando asesoramiento técnico a los proyectos. Ambas instituciones trabajan en conjunto: arman el proyecto, lo presentan en el banco y realizan seguimiento hasta que se aprueba. Luego se realiza seguimiento al productor durante tres años con control de la gestión con el fin de evitar dificultades económicas del emprendimiento.

La ANPL realiza talleres en distintos puntos del país con jóvenes donde se trata el relevo generacional desde un punto de vista social o familiar. Como resultados de estos talleres surgió la herramienta “Tambo Joven” para facilitar el acceso al crédito para quien quiere comenzar la actividad. Este proyecto es un buen antecedente en relación al otorgamiento de crédito a jóvenes para inversiones productivas.

6. Puntos clave a trabajar en Uruguay

Según lo planteado en Dirven (2012), se requiere una amplia gama de acciones innovadoras y adaptadas a los jóvenes con un alto componente de coordinación público-privada, proyectos y políticas que incluyan una mirada etaria. En Uruguay, los referentes consultados consideran que se han desarrollado mecanismos para fomentar y facilitar el recambio generacional pero no son suficientes.

El INC tiene un rol importante en el acceso a la tierra, pero sus esfuerzos no logran cubrir la demanda existente, fundamentalmente para el caso de jóvenes que no han constituido un núcleo familiar. En relación a la capacitación formal de jóvenes en gestión de empresas lecheras, se considera que existe oferta pero sería necesario profundizar y expandir dicha oferta educativa.

A la interna de las familias hay un punto clave que es la sensibilización con el tema. Es importante que el joven pueda decidir su intención de continuar con la actividad familiar en el tambo y que esta decisión no esté tomada por los padres. Dentro de esta misma línea se destaca la igualdad de género como punto a tratar.

Se debe trabajar en aras de una integración generacional para luego facilitar el recambio generacional. Es importante incentivar el trabajo y la toma de decisiones en conjunto entre jóvenes que aportan ideas nuevas y adultos que aportan experiencia y conocimiento adquirido en el sector lechero y en la actividad en el predio.

Este artículo deja de manifiesto la necesidad de profundizar en el estudio de este problema y de las posibles soluciones. El trabajo al interior de las familias es fundamental, pero al mismo tiempo se manifiesta la necesidad de diseñar e implementar mecanismos o instrumentos que permitan un fluido recambio generacional en Uruguay. Es clave la articulación interinstitucional y el trabajo público-privado.

⁵ La ANPL para hacer el proyecto exige que el productor sea socio o se asocie a la gremial.

7. Bibliografía

Allen, J., Waugh, N. (2012). Ensuring a viable progression path in the dairy industry. AgFirst & Federated Farmers. Funded by DairyNZ

CIAS. (1998). Dairy farmer career paths: getting in, out, and by. Center for Integrated Agricultural Systems (CIAS). Research Brief N° 26.

Dooley, A. (2008). The Changing Nature of Dairying: Ownership, Management And Succession. Paper presented at the 2008 NZARES Conference Tahuna Conference Centre – Nelson, New Zealand.

Dirven, M. (2012). Recambio generacional en el sector lechero, un desafío a corto plazo. 12° Congreso panamericano de la Leche, Asunción, 2012.

Handford, P. (2005b). Equity Partnerships in Farming – An Update from The National Bank. NZIPIM Journal, Vol 8, No. 2, pp. 33-34.

Malán, I. (2013). La sucesión generacional de la lechería familiar. Revista N° 147, Agosto 2013 – Plan Agropecuario

New Zealand Dairy Statistics 2013-14. Reporte del Dairy NZ.

Payne, T., Shadbolt, N., Dooley, E., Smeaton, D., Gardner, JW. (2007). Dairy farm ownership and management structures: Focus group research. 16th International Farm Management Association Congress: Peer Reviewed Papers, Vol. II. (pp. 547 - 555).

Reekers, L., Shadbolt, N., Dooley, E., & Bewsell, D. (2007). Dairy farm ownership structures and their management: Case study research. 16th International Farm Management Association Congress: Peer Reviewed Papers (vol. 2). (pp. 565 - 577). University College Cork, Ireland.

Rodríguez, A. (2011). Los recursos humanos en la lechería del Uruguay y enfoques para los próximos años. Proyecto: Coyuntura Agropecuaria IICA Uruguay

Rodríguez, P., Cabrera, G., Bacigalupe, F., Toledo, M., Perrachón, J., Vernengo, J., Blixen, C. (2014). Hacia una política de apoyo al relevo generacional. Seminario Taller. Montevideo, Uruguay. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Shadbolt, N. (2015). Dairy Farming in New Zealand. Presentación en la Associazione Regionale Produttori Latte del Veneto. Italia.

Zefferino, N; Bartaburu, D. (2012). Rescatando experiencias de Nueva Zelanda. Tipos de contratos de trabajo en la lechería. Revista N° 144, Diciembre 2012 – Plan Agropecuario

Informantes calificados entrevistados:

- Ing. Agr. Enrique Arrillaga. Gerente General del Instituto Nacional de Colonización
- Ing. Agr. Enrique Malcuori. CONAPROLE
- Ing. Agr. Gonzalo Becoña. Instituto Plan Agropecuario.
- Ing. Agr. Julio Perrachón. Instituto Plan Agropecuario.

- Lic. Nicolás Grandiroli. Departamento de Selección y Evaluación de Aspirantes. Instituto Nacional de Colonización
- Prof. Nicola Shadbolt. Profesora de Gestión agraria de negocios. Universidad Massey; Nueva Zelandia.
- Tec. Agrop. Paola de León. Coordinadora Área de Jóvenes. Asociación Nacional de Productores de Leche.