Informe de Presentación de Resultados

"Venta de carne fresca de cerdo por CALUPROCERD al Ministerio del interior, Uruguay"

2017

Esta publicación es parte del

Proyecto Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar

FTG/RF-1329-RG

Índice

Introducción **4**

1. Aspectos destacados de la experiencia **5**

2. Caracterización general **8**

2.1. Génesis y evolución de la experiencia **8**

2.2. Caracterización de actores entrevistados, productos y organización del esquema **10**

2.2.1. Los productores 10

2.2.2. Los productos 13

2.2.3. Organización general del esquema 14

2.2.4. Vinculaciones y ayudas financieras 18

2.2.5. Los compradores 19

3. Evaluación de desempeño **21**

3.1. Dimensión económica **21**

3.1.1. Ingresos 21

3.1.2. Proceso productivo 23

3.1.3. Comercialización 28

3.1.4. Compradores 30

3.2. Dimensión social **33**

3.2.1. Educación 33

3.2.2. Inclusión familiar 35

3.2.3. Calidad del trabajo 38

3.2.4. Compradores 39

3.3. Dimensión ambiental **40**

3.3.1. Huella ecológica 40

3.3.2. Cuidado del medio ambiente 40

3.3.3. Certificaciones 42

3.3.4. Conciencia en el consumo 43

Venta de carne fresca de cerdo por CALUPROCERD al Ministerio de interior, Uruguay.

Introducción

El presente informe tiene por objeto brindar información descriptiva sobre los resultados del estudio realizado en la experiencia "Venta de carne fresca de cerdo por CALUPROCERD al Ministerio del interior, Uruguay", en el marco del proyecto "Encadenamientos Productivos y Circuitos Cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar".

Las fuentes de información utilizadas para la elaboración del informe han sido las entrevistas realizadas a productores, compradores y representantes de las organizaciones involucradas en la experiencia "Venta de carme fresca de cerdo por CALUPROCERD al Ministerio del interior, Uruguay" que fueron seleccionados para el estudio y el relevamiento de información complementaria durante el trabajo de campo que se llevó a cabo durante los meses de septiembre de 2016 y febrero de 2017. Otra de las fuentes utilizadas han sido las explicaciones brindadas por los participantes del "Taller de discusión de resultados preliminares del estudio" realizado el 20 de febrero de 2017 en las oficinas del PROCISUR en la ciudad de Montevideo, Uruguay.

El informe se organiza en base a tres ejes principales. En primer lugar, se presenta una síntesis de los aspectos destacados del estudio realizado en la experiencia. En segundo lugar, se presenta la caracterización general de la experiencia, con una breve descripción de la génesis y evolución, así como las características principales de los actores entrevistados, los productos y la organización del esquema de trabajo que se acompaña con información sobre las vinculaciones y ayudas financieras. En tercer lugar, el informe gira en torno a la evaluación de desempeño en relación con tres dimensiones: la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión ambiental. Con respecto a la dimensión económica se brinda información relacionada con los ingresos de los productores, las características del proceso productivo, el esquema de comercialización, y el análisis de los compradores desde la perspectiva económica. En la dimensión social, se analizan temáticas tales como la educación de los productores y su familia, las actividades de formación y capacitación, la inclusión tecnológica familiar, la calidad del trabajo, la participación social, considerando también el involucramiento de los compradores desde el punto de vista social. En referencia a la dimensión ambiental, las temáticas analizadas se refieren a la huella ecológica, el cuidado del medio ambiente, las certificaciones y la conciencia en el consumo.

1. Aspectos destacados de la experiencia

En esta sección se presenta, a modo de conclusión, una síntesis de los aspectos destacados que surgen del análisis de los resultados obtenidos en el estudio de la experiencia. La información brinda un panorama general de las fortalezas, las problemáticas y los desafíos que se identificaron durante el trabajo de campo, el taller de presentación de resultados preliminares y la información secundaria que estuvo disponible.

Como punto de partida es necesario destacar que se trata de una experiencia de reciente formación. Si bien la personería jurídica de CALUPROCERD se obtuvo en el año 2006, la re-organización de la cooperativa que dio lugar a esta nueva etapa se inició en el año 2012. A su vez, en el marco de esta gestión se sentaron las bases del proyecto de venta de carne fresca de cerdo al sector público, que se concretó en el año 2015. Por lo tanto, el período de análisis que abarca este informe es de apenas un año. En este sentido, se destacan ampliamente los logros que obtuvo la Cooperativa en este tiempo, así como también son varios los desafíos que enfrentan en la actualidad.

Actores clave para la experiencia: CALUPROCERD y el Ministerio del interior.

Aspectos que podrían condicionar la sustentabilidad de la experiencia

- La dependencia de la política pública.
    - En este momento el único comprador de la experiencia es el Ministerio del interior, lo cual es una debilidad para la Cooperativa. Sin embargo, no se vislumbran cambios importantes en la política pública que hagan pensar que los contratos del Estado pudieran suspenderse. Asimismo, la Cooperativa se encuentra en una etapa de búsqueda de nuevos mercados que de concretarse podría disminuir el riesgo inherente a la dependencia de un único comprador.

Fortalezas y mejoras identificadas a lo largo de la trayectoria de la experiencia

- Fuerte compromiso por parte de los productores hacia la Cooperativa y con el proyecto de venta al sector público. Esto se observa tanto en el apoyo de los productores para financiar los primeros pasos del proyecto como la buena pre-disposición para la introducción de cambios en la producción.
- Implementación de la planificación como la clave para una gestión exitosa del proyecto.
- Sólida estructura organizativa reconocida por los productores. Esto les permite tener autoridad frente a los productores y hacer cumplir los compromisos asumidos.
- Conformación de un esquema de financiamiento para sostener la experiencia ante imprevistos y asistir a los productores frente a distintas necesidades.

- Consolidación de la Cooperativa en el sector. Esto se verifica en dos aspectos:
    - El fortalecimiento de los pequeños productores frente a los grandes, estableciendo una relación de complementación antes que de competencia.
    - La participación en proyectos de I+D con otras instituciones nacionales y en la obtención de fondos concursables del BM y BID, a través del MGAP.
- Mejora de las capacidades de los productores a través de la implementación de un sistema de seguimiento técnico de la producción a cargo de los técnicos de la cooperativa. Esto generó que los productores transiten un proceso de aprendizaje muy importante. Las familias se sienten contenidas y consideran que es positiva la participación en la experiencia.

Problemáticas / desafíos

- Las ventas de la Cooperativa dependen de un solo comprador. Esto es una debilidad fuerte que la organización conoce y planifica mejorar con la apertura de nuevos mercados y la diversificación de productos.
- La experiencia es el principal canal de venta para muchos productores, pero sólo representa el 40 % de sus ingresos. Para mejorar esto se requiere que los productores aumenten la escala de producción, lo cual enfrenta a la Cooperativa a dos temas que deben resolverse en simultáneo:
    - La dimensión de las fincas de los productores genera un límite al crecimiento.
    - La necesidad de contar con nuevos mercados para comercializar los nuevos volúmenes de producción.
- La centralidad de la actividad en Canelones limita el crecimiento de la Cooperativa a partir de la incorporación de nuevos productores. Esta problemática se está trabajando mediante la implementación de una estrategia de presencia territorial descentralizada planteando distintos proyectos de integración de la producción entre grupos de productores ubicados en zonas geográficas distantes.
- Los productores no llevan registros de producción ni de comercialización. Esto impide el cálculo de costos y, por lo tanto, afecta en cierto sentido a la planificación.
- El trabajo de gestión de la Cooperativa recae en pocas manos limitando el alcance de la organización tanto en la resolución de algunos temas como en la posibilidad de abrir nuevas áreas de trabajo. Es necesario fortalecer la estructura organizacional.
- Un problema importante es la dificultad para lograr la uniformidad en el producto. La utilización de distintos sistemas productivos, distinta genética y el tipo de alimentación, genera que los cerdos sean diferentes. Se requiere avanzar en esto.
- La actividad sigue sin ser atractiva para los jóvenes que prefieren otras actividades antes que continuar con la actividad de la familia.

2. Caracterización general

2.1. Génesis y evolución de la experiencia

La experiencia es un encadenamiento productivo basado en el instrumento de compras públicas centralizadas que gira en torno a la Cooperativa Agraria Limitada Uruguaya de Productores de Cerdos (CALUPROCERD). La Cooperativa agrupa a productores de cerdo distribuidos en todo el territorio nacional, algunos están localizados en zonas calificadas como rurales y otros en zonas más cercanas a los centros urbanos (peri-urbanos) como, por ejemplo, los productores ubicados en las localidades de Montevideo, Canelones y San José. La sede de Cooperativa se encuentra en el Departamento de Canelones, donde tiene la oficina administrativa.

CALUPROCERD surge como complemento de la Asociación Uruguaya de Productores de Cerdo[1] (AUPC) en el año 2006, con el propósito de asumir las funciones de comercialización que estaban limitadas por la personería jurídica de la AUPC[2]. La Cooperativa atravesó por diferentes etapas de funcionamiento. Al poco tiempo de ser creada pasó a manos del Grupo PROCERCAM[3], para ser empleada por los productores de este grupo con el propósito de acceder a diferentes beneficios para los cuales requerían tener esta institucionalidad. En el año 2012, con un cambio de autoridades en la AUPC, se decidió que CALUPROCERD volviera a ser gestionada de manera conjunta para el beneficio de todos los productores de cerdo. Se planteó una nueva forma de trabajo, se impulsó la creación de grupos locales y la integración de estos grupos en planes nacionales de producción que implicaban la comercialización conjunta de los productos[4].

Luego de esta reforma CALUPROCERD asumió entre sus principales actividades la intermediación entre los productores y los compradores de cerdo, la vinculación con las instituciones públicas para el mejoramiento tecnológico de la producción, el acompañamiento y la asistencia técnica a los productores y la promoción de la actividad en todo el territorio nacional. La re-organización de la Cooperativa y la posibilidad de cumplir con estos objetivos, se hizo con el esfuerzo de los productores, quienes financiaron todo el proceso a partir de aportes voluntarios.

El proyecto de compras públicas que conforma el tema central de este estudio es un convenio entre CALUPROCERD, el Ministerio del Interior de Uruguay y la gobernación de Canelones como ente fiscalizador. Los contratos tienen una duración de dos años, con renovación automática por

[1] La Asociación Uruguaya de Productores de Cerdo (AUPC) se creó en el año 2004 y es la asociación gremial que representa a todos los productores de cerdo del país. Disponible en: http://www.aupcerdo.com/quienes_somos.php [25/07/2017]

[2] Los antecedentes de la Asociación se remontan al año 1998 cuando los productores de cerdo se reunieron por primera vez en Juanicó y crearon el primer gremio que, si bien no tuvo personería jurídica ni una estructura formal, fue clave como forma organizativa para representar a los productores. Entrevista a Pablo Naya por Patricia Gutti el 20 de febrero de 2017 en Montevideo.

[3] El grupo PROCERCAM es la cooperativa de productores de cerdo del eje de la Ruta 5 de los Departamentos de Canelos y Montevideo.

[4] Información obtenida de: http://www.aupcerdo.com/noticia_ampliada.php?id=18 [25/07/2017]

dos años más. El primer contrato, firmado en el año 2015 con vigencia hasta el año 2017 y renovación automática hasta el año 2019, tiene por objeto la compra de carne fresca de cerdo a la Cooperativa CALUPROCERD para abastecer a las sedes del Instituto Nacional de Rehabilitación (centros penitenciarios) localizadas en Montevideo, Canelones y San José. En cada contrato se fija la cuota mensual a entregar y se establece la forma de fijación de precio.

Los logros alcanzados a partir de estos nuevos desafíos fueron muy importantes. La comercialización se inició en marzo de 2014 y un año después, en enero de 2015, se habían duplicado los volúmenes entregados[5], lo cual permitió ampliar los acuerdos con el Estado. En este sentido, es importante destacar que la venta de carne fresca al Ministerio del interior comenzó antes de que el convenio estuviera firmado, mediante la utilización del instrumento de compra directa.

Al momento de realizar el estudio, año 2016, la Cooperativa había firmado 2 contratos adicionales con el Ministerio del interior. El segundo contrato amplió el alcance de la comercialización de carne fresca de cerdo para abastecer a todos los centros penitenciaros del país y el tercer contrato incluyó la provisión a la Dirección Nacional de Educación Policial.

También es importante destacar que, si bien en Uruguay existe una Ley de Compras Públicas a la Agricultura Familiar[6], el acuerdo con CALUPRCERD no se hizo en ese marco. En función de esto, los directivos de la Cooperativa sostienen que el proyecto fue posible en gran parte por la "buena voluntad" del gobierno y consideran que su continuidad también se encuentra en esta línea, incluso hoy con la legislación plenamente reglamentada y en vigencia. De hecho, como se mencionó anteriormente, los contratos entre CALUPROCERD y el Ministerio del Interior se iniciaron mediante el mecanismo de compra directa y los nuevos contratos aún permanecen enmarcados en esta figura.

De acuerdo con la información brindada por los Directivos de CALUPROCERD la "buena voluntad" por parte del gobierno uruguayo también se observa en la predisposición de las autoridades a buscar alternativas para llevar adelante el acuerdo con los productores familiares. A esta actitud positiva se suma además la disponibilidad a resolver cuestiones clave para los productores tales como que se cumplan las fechas de pago estipuladas (30 días) y que no haya impedimentos para ingresar la mercadería en los centros cada vez que llega la entrega. Entre otros puntos importantes se destaca que los funcionarios públicos agilizaron los procedimientos y facilitaron los diferentes trámites que se requieren para ejecutar los contratos, procedimientos que suelen ser engorrosos cuando no se cuenta con el apoyo político.

---

[5] De acuerdo con la información proporcionada en las entrevistas, las entregas pasaron de 18 TM mensuales a 30 TM.

[6] Ley N° 19.292 Producción Familiar Agropecuaria y Pesca Artesanal. Publicada D.O. 24/12/2014. La Ley declara de interés general y establece un mecanismo de reserva de mercado estatal de bienes y servicios alimenticios. La Ley fue reglamentada por el Decreto N° 086/15. La Ley establece la reserva de mercado que alcanza un mínimo del 30 % para las compras centralizadas y del 100 % para las no centralizadas, de bienes alimenticios provenientes de Organizaciones Habilitadas, siempre que exista oferta. Disponible en: https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2038924.htm [28/7/2017].

En relación con la consolidación de CALUPROCERD, estos avances fueron importantes para la Cooperativa ya que el éxito de la experiencia en las compras públicas generó un mayor compromiso de los productores y permitió una mayor cooperación entre pequeños y grandes productores. En este sentido, es importante destacar que desde su origen se establecieron como requisitos para pertenecer a la Cooperativa ser productor de cerdo y estar afiliado a la AUPC.

Actualmente, la Asociación tiene aproximadamente un total de 380 productores miembros, de distintas escalas de producción. Sin embargo, no todos forman parte de CALUPROCERD ni tampoco de la iniciativa de compras públicas. Debido a que el número de participantes varía permanentemente es complejo establecer el número concreto de productores involucrados en cada instancia. De acuerdo con la información brindada por los directivos de la Cooperativa, al 20 de octubre de 2017, CALUPROCERD cuenta con 190 productores socios, de los cuales 91 participan en la comercialización al Ministerio del Interior.

Los productores que forman parte de la experiencia son productores familiares con explotaciones de pequeña escala y diferentes sistemas de producción, donde algunos crían, otros engordan y algunos realizan las dos fases de producción (ciclo completo). Dentro de los criadores y los que desarrollan ciclo completo se encuentran productores que tienen desde 2 o 3 madres hasta 20 madres. A su vez, para formar parte de la Cooperativa y del proyecto de compras públicas, los productores se tienen que organizar en grupos, lo cual les permite superar la dificultad vinculada con la escala de producción y facilita la planificación y control de los procesos de producción y comercialización.

2.2. Caracterización de actores entrevistados, productos y organización del esquema

2.2.1. Los productores

En el trabajo de campo para este proyecto se entrevistaron un total de 17 productores pertenecientes a CALUPROCERD entre el 28 de septiembre de 2016 y el 15 de febrero de 2017. Para la selección de los productores a entrevistar se consideró el listado de integrantes enviado por la Cooperativa en noviembre de 2016. De acuerdo con esa información, en ese momento participaban de la experiencia un total de 48 productores distribuidos en 7 grupos. En la Tabla 1 se encuentra la distribución de los productores entrevistados y a continuación se presenta la caracterización general de este grupo.

Tabla 1. Distribución de los productores entrevistados por localización

Grupo	Localidad	Integrantes	Número de productores entrevistados
Arenales	San Ramón	5	1
GRUPOCER	San Jacinto	4	1
Lavalleja	- - -	3	0
PROCERCAM	Paraje Villanueva y Canelón Chico*	17	7
El Alero	Paraje El Alero	6	3
Salto	- - -	3	0
Totoral	Totoral del Sauce y Canelón Chico	10	5
Total		**48**	**17**

Nota: * los productores entrevistados pertenecen a estas localidades. Sin embargo, se destaca que además de estas localidades PROCERCAM también reúne a productores de Puente de Brujas, Progreso y Canelón Grande.
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

La mayor parte de los productores entrevistados se incorporó a la experiencia en el momento inicial del proyecto, en el año 2014 (Gráfico 1). Esta condición fue un requisito establecido durante la selección de los participantes para que al momento de realizar el relevamiento tuvieran al menos 1 año de participación y pudieran dar cuenta de una cierta evolución en el marco del proyecto. El resto de los productores se incorporó a la experiencia en el transcurso del año 2015. En este sentido, se observa una actitud activa por parte de la Cooperativa para la atracción de nuevos productores. Es así como la mayor parte de los productores indicó que se sumó al proyecto a partir de las charlas brindadas por la organización. En conjunto, los productores que se unieron a partir de las charlas informativas y los socios fundadores suman el 65 % de los productores entrevistados, el resto se incorporó a partir de la invitación de un productor participante (18 %), por formar parte del grupo PROCERCAM (12 %) o por información que recibió de FUNDASOL[7] (6 %) (Gráfico 2).

Del total de productores entrevistados, el 82 % fueron hombres y el 18 % mujeres (Gráfico 3). Esto representa en cierta forma la distribución de los productores dentro de la Cooperativa, ya que -según la información proporcionada- un 30 % de los socios son mujeres que participan activamente en las asambleas de delegados. La participación de las mujeres en la producción

[7] Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios. http://www.fundasol.org.uy/

varía por zonas, por ejemplo, en Montevideo las mujeres son las que más se ocupan de la producción, porque los hombres tienen otro empleo fuera del predio, mientras que hacia el interior, en el Departamento de Canelones, los hombres son los que más tiempo le dedican a la producción de cerdos.

Gráfico 1. Distribución de productores por año de incorporación

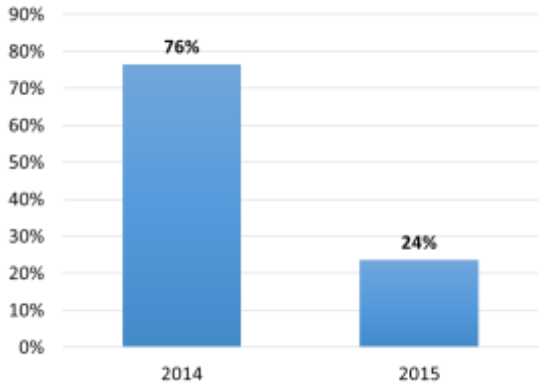


Gráfico 2. Involucramiento de los productores en la experiencia

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Según se destaca en el Taller de resultados preliminares[8], la identificación de la participación de la mujer en la Cooperativa es compleja porque, normalmente, quien se registra en el padrón es el jefe de familia, lugar que es ocupado -en general- por los hombres, aunque en realidad las tareas sean compartidas no sólo con la mujer sino también con todos los miembros de la familia. En este sentido, se comprueba que la participación pública queda a cargo de los hombres y el trabajo en la finca, en algunos casos, está a cargo de la mujer. De todas maneras, en los últimos años se observa un avance importante del papel de las mujeres en las tareas de gestión, algo que se manifiesta por la llegada de algunas mujeres a la dirección de la Cooperativa. En términos generales, los directivos de CALUPROCERD sostienen que la representación de la mujer en los grupos de trabajo es de un 40 % mientras que en los órganos directivos aún es bastante menor alcanzando el 20 %.

En relación con la distribución por edad, se observa que el 64 % de los productores tiene más de 51 años y el resto se distribuye en un 6 % en el rango de 41 a 50 años, un 24 % corresponde al grupo entre los 31 y 40 años y un 6 % al rango de 21 y 30 años (Gráfico 4). Además, el 53 % de

[8] El Taller de resultados preliminares consistió en la presentación sistematizada de la información básica relevada en las entrevistas a los involucrados en la organización de la experiencia con el objetivo de analizar en conjunto los datos obtenidos. El Taller se realizó el 20 de febrero de 2017 en la sede del PROCISUR, en la Ciudad de Montevideo, Uruguay, con la participación de los Directivos y algunos productores de CALUPROCERD, miembros del Comité Ejecutivo y de la Secretaría del PROCISUR. De ahora en adelante en el texto se referirá a esta actividad como el Taller.

los productores tiene otro empleo adicional al trabajo en la experiencia, entre los cuales se mencionaron: empleado rural, chofer, apicultor, comercializador en el mercado modelo, policía, costurera y albañil.

Gráfico 3. Distribución por sexo

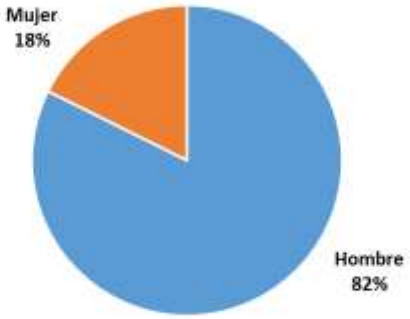
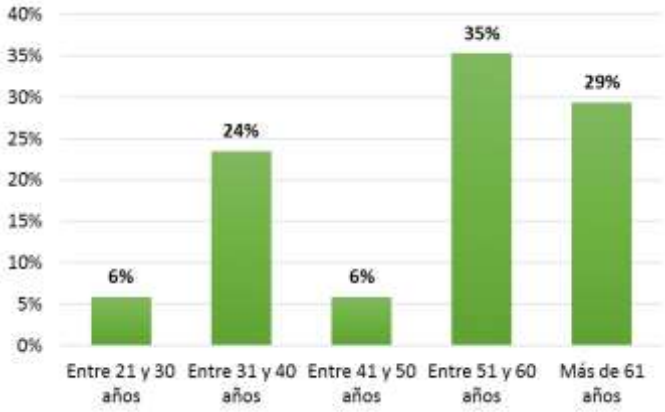


Gráfico 4. Productores por rango de edad



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Estos datos, analizados en conjunto, evidencian que la mayor parte de los productores se involucra en la actividad de producción de cerdo como un complemento de su trabajo y principalmente hacia el final de su vida laboral. Sin embargo, es importante destacar el trabajo que se realiza desde la Cooperativa para la inclusión de jóvenes productores que según la información recopilada también conforman un grupo destacado dentro del total de entrevistados, aunque habría que analizar qué porcentaje representan sobre el total de productores que participan de la experiencia. Por el momento, esta información no está disponible ya que en el registro de productores brindado por CALUPROCERD este dato no está completo para todos los productores.

2.2.2. Los productos

La principal actividad de los productores que participan de la experiencia es la producción de cerdo. Además, algunos productores suman a la actividad porcina la cría de pollos y ganado vacuno, así como también hay un productor de los entrevistados que elabora miel. El producto que comercializan en la experiencia es la carne fresca de cerdo vendida en medias reses sin cabeza (~35 kg); y, en el último año también se comenzó a vender carne envasada, congelada y trozada.

Las partes que no son vendidas al Estado, como las menudencias, son comercializadas a través de los productores más grandes, propietarios de industrias, quienes colaboran con la Cooperativa en este aspecto y en la disponibilidad de las cámaras de frío para la conservación de la carne. La relación más cercana entre productores pequeños y grandes ha sido posible luego de que la Cooperativa se puso en marcha; es decir, una vez que los productores familiares demostraron que podían organizarse y cumplir con los contratos asumidos con el Estado. Aunque también es importante destacar que otro factor que influyó positivamente en la cooperación entre estos grupos fue el ingreso de carne de cerdo brasileña al mercado nacional, dando lugar a que el sector se uniera para enfrentar las dificultades que esto ocasionaba a la producción y la industria porcina[9].

En las entrevistas realizadas a los miembros del Consejo Directivo de la Cooperativa se indicó que, en general, la producción es mayor a lo que se vende; por lo tanto, los productores -a través de la Cooperativa- tendrían la posibilidad de abastecer nuevos mercados. Por esta razón, algunos socios también realizan ventas directas al público durante las festividades, por lo tanto, además del cerdo gordo (que es el producto destinado a la faena para la industria) crían lechones (entre 8 y 16 Kg de peso vivo) como complemento de la actividad central.

En relación con el modelo productivo, como se mencionó anteriormente, algunos son criadores, otros se dedican al engorde y algunos realizan el ciclo completo (cría y terminación), para lo cual utilizan diferentes sistemas de producción, entre los que se encuentran sistemas de cama profunda, instalaciones sobre piso de concreto y sobre piso enrejado, así como también usan diferentes tipos de parideras en función del espacio disponible en las fincas, las preferencias con base en la experiencia de campo y la tradición familiar en los casos de productores experimentados.

2.2.3. Organización general del esquema

CALUPROCERD es el resultado de la organización de los pequeños productores de cerdo de Uruguay que tiene entre sus principales logros haber conseguido introducir la venta de carne fresca de cerdo al sector público. La forma en que los productores se incorporan a CALUPROCERD es a través de la conformación de grupos locales, de manera que la Cooperativa se organiza como una federación de grupos territoriales.

La Cooperativa se ocupa de reunir a los productores mediante charlas informativas donde les explican las condiciones de participación, los proyectos que llevan adelante y la planificación de la actividad dándoles una perspectiva de mejoras para el futuro del sector. Cuando los productores se suman al emprendimiento, los técnicos de CALUPROCERD colaboran en la ubicación de los productores en los grupos que ya están constituidos y en la organización de nuevos grupos. Una vez que los productores forman parte de la Cooperativa y comienzan con la producción para la entrega conjunta, los profesionales de CALUPROCERD los asesoran y los

[9] Información proporcionada en las Fichas técnicas de las experiencias.

capacitan en cuanto a las mejoras técnicas que pueden implementar en sus fincas y en el sistema de producción más conveniente.

En términos generales, la Cooperativa tiene las funciones de coordinación entre los actores y la toma de decisiones productivas, comerciales, financieras y tecnológicas para el apoyo de los productores. De esta manera, CALUPROCERD es el actor intermediario entre los productores y el Estado tanto en los contratos de compras públicas y en las ventas directas con el Ministerio del Interior como en los distintos proyectos de fortalecimiento y desarrollo tecnológico. La Cooperativa negocia con el Ministerio las condiciones del contrato (cantidades, calidad y fórmula para el cálculo del precio[10]), realiza las presentaciones y es el responsable del cumplimiento de los compromisos asumidos.

En cuanto a la modalidad de trabajo, CALUPROCERD distribuye las cuotas de cerdo que cada grupo de productores debe entregar para cumplir con los contratos asumidos. Para la asignación de cuotas se tiene en cuenta el número de integrantes de cada grupo y la capacidad de producción del conjunto. Posteriormente, cada grupo organiza su plan de producción para cumplir con la asignación[11]. Dentro de los grupos está el compromiso de dar prioridad a los productores más pequeños e ir completando la cuota con base en la capacidad de producción. De esta forma, en general, los productores pequeños venden la totalidad de su producción por medio de la Cooperativa y los más grandes se ven obligados a vender parte de su producción por otros canales. A su vez, como cada grupo es responsable por los productores que lo integran, en caso de que uno de los productores no pueda alcanzar los requerimientos de entrega puede ser compensado por la producción de otro participante. El costo de logística es compartido entre los productores y la Cooperativa, ya que los productores deben entregar los animales en el frigorífico asumiendo el costo de traslado y, a partir de ahí, la Cooperativa asume la logística y distribución a los puntos de entrega.

Los animales salen de las fincas con una guía de tránsito y un certificado de inspección veterinaria de las propiedades de los productores. En la entrada al frigorífico se pesan las medias reses y se entrega un listado con el detalle de cada lote de animales ingresados. Posteriormente, cuando se recibe la mercadería luego de la faena, se vuelven a pesar los animales. En este punto, la Cooperativa tiene un encargado de control de calidad que se ocupa de seleccionar, al azar, de cada lote de cerdos, 5 medias reses para el análisis (espesor de grasa dorsal en dos puntos,

[10] El cálculo del precio parte de una fórmula paramétrica que se determinó en el año 2012 a partir de un estudio de los costos de producción. En ese estudio se estableció como base para fijar la remuneración del productor, el salario percibido por un peón especializado. En el convenio con el Ministerio del Interior este precio se ajusta en función de indicadores que se publican mensualmente por el gobierno.

[11] Hay distintas formas de organización de los grupos. Algunos grupos están integrados de forma vertical, de manera que algunos productores se especializan en la reproducción y otros en el engorde; hay grupos donde todos los productores realizan ciclo completo y entonces arman un cronograma de entrega en el cual cada productor entrega en distinto mes. Hay grupos en donde dividen la cuota por productor y cada mes todos los productores contribuyen para cumplir con la cuota y otros donde a cada productor se le asignan meses de entrega. Esto es posible porque para la Cooperativa la unidad es el grupo y, por lo tanto, siempre tienen que responder (Ficha técnica de la experiencia).

control del musculo M cuyo espesor está correlacionado con la cantidad de carne que tiene el animal)[12].

En términos de participación en la organización, cada grupo designa a un delegado que es el nexo con la Cooperativa y el delegado se ocupa de coordinar las acciones al interior del grupo y de representarlo en las diferentes instancias colectivas.

La gestión de CALUPROCERD está a cargo de diez personas que se distribuyen en las diferentes áreas que componen la organización y el Consejo Directivo. En la actualidad, cuenta con 3 áreas de trabajo:

- Administrativa: se ocupa de la contabilidad de la organización, registra los kilos entregados, las órdenes de compra, los cobros y los pagos. Estas tareas son desarrolladas por 1 empleado administrativo, en coordinación con el tesorero de la cooperativa, quien también participa en el relacionamiento con el Ministerio del Interior.
- Logística: se encarga de la recepción de los cerdos en el frigorífico y la posterior distribución a los puntos de entrega. Está integrada por 3 personas, un encargado de la planificación y dos repartidores.
- Técnico – productiva: tiene a su cargo la relación con los productores, principalmente, la asistencia técnica y productiva. Se compone de 3 técnicos profesionales en ingeniería agrícola.

Por su parte, el Consejo Directivo tiene a su cargo la toma de decisiones y está conformado por 5 integrantes titulares y 5 suplentes, que son designados para ocupar las siguientes funciones: presidencia, secretaria, tesorería, logística y técnico-productiva. Además, la Cooperativa cuenta con una Comisión fiscal, compuesta por 3 integrantes titulares y 3 suplentes; y, una Comisión de educación constituida por 3 integrantes titulares. Las autoridades son elegidas por Asamblea general de socios cada dos años[13]. Las Asambleas generales cuentan con una buena representación ya que normalmente asisten entre un 50 y 75 % de los socios. Las reuniones se realizan de manera frecuente según sus diferentes mandatos, así la Asamblea general se reúne una vez al año, el plenario de delegados de los grupos locales se reúne una vez al mes y el Consejo Directivo se reúne semanalmente o cada vez que es necesario en función de las problemáticas a resolver.

Las resoluciones que se toman en estos espacios son transmitidas a los socios mediante diferentes medios de comunicación (personal, telefónico y electrónico). En este caso, se destaca que la AUPC tiene una página de internet[14] donde se publican regularmente las novedades del sector y se informa al público en general sobre los resultados de las reuniones realizadas. En

[12] Ficha técnica de la experiencia.
[13] En las entrevistas realizadas se destacó que en la última Asamblea se presentó una lista única a propuesta de los grupos territoriales. Pablo Naya, entrevista realizada por Rodrigo Alejandro, el 26 de enero de 2017 en Montevideo.
[14] http://www.aupcerdo.com/

esta línea, también se destaca que CALUPROCERD no tiene espacio físico propio, la oficina donde funciona la administración se encuentra en la Sociedad de fomento de San Jacinto. Este espacio también es utilizado ocasionalmente para realizar las reuniones generales. En el caso de los grupos locales, las reuniones tienen lugar en las casas de los productores y en los clubes de la zona.

En relación con el financiamiento de la Cooperativa, los Directivos destacan como uno de los grandes logros de CALUPROCERD el autofinanciamiento. El funcionamiento de la Cooperativa se garantiza a partir del aporte de los socios. En los primeros años, luego de la re-organización, los socios realizaron aportes monetarios directos para solventar los gastos de gestión y de puesta en funcionamiento de la organización (legalización). En el año 2013, obtuvieron un proyecto del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)[15] para el fortalecimiento institucional basado en tres componentes: organizativo, económico y medioambiental, dentro del cual se incluyeron acciones para la definición de un plan nacional de sanidad, la elaboración de proyectos de investigación, desarrollo técnico y comercial y actividades de educación popular.

Actualmente, los recursos propios de CALUPROCERD se obtienen a partir del propio esquema de comercialización. Según la información recogida en el Taller, la Cooperativa retiene un porcentaje del precio de venta para la capitalización de la organización. Estos recursos se utilizan, principalmente, con dos fines, por un lado, se constituyen fondos rotatorios que se entregan a los grupos para su auto-gestión; y, por otro lado, se utilizan para garantizar el funcionamiento de la organización en caso de demoras en los pagos por ventas y para el financiamiento de obras de infraestructura comunes.

Finalmente, con base en las entrevistas realizadas (Tabla 2), es posible afirmar que CALUPROCERD es indispensable para el buen funcionamiento de la experiencia debido al volumen de ventas, la necesidad de planificación de la producción y la logística de industrialización y distribución. En palabras de uno de sus miembros:

> *"La Cooperativa es indispensable para el funcionamiento de la experiencia, primero porque la producción de cerdos esta complicada por las importaciones a precios muy bajos. Por lo que el productor organizado es la salida y la generación de canales alternativos de comercialización"*[16].

Tabla 2. Actores entrevistados sobre la organización de la experiencia

Apellido y Nombre	Formación	Institución que representa	Función que desempeña

[15] Con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El período de duración fue de 3 años, por un monto de 107 mil dólares para el pago de jornales a profesionales que asesoren y colaboren con la Cooperativa en los tres ejes mencionados. Entrevista a Pablo Naya, Ídem.

[16] Respuesta de Alvaro Cavallero. Entrevista realizada por Rodrigo Alejandro, consultor del trabajo de campo el 14 de noviembre de 2016 en Paraje Cruz de los Caminos, Departamento de Canelos, Uruguay.

Álvaro Cavallero	Productor de cerdo	CALUPROCERD	Secretario de la Comisión directiva
Juan Miguel de León Casanova	Productor de suinos	CALUPROCERD	Área Logística de la Comisión directiva
Pablo Naya	Ingeniero agrónomo	CALUPROCERD	Director técnico
Alfredo Albín	Ingeniero agrónomo	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)	Investigación

2.2.4. Vinculaciones y ayudas financieras

A largo de los últimos años CALUPROCERD ha obtenido varios subsidios del MGAP de Uruguay, mediante fondos concursables con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el fortalecimiento institucional, técnico-productivo e investigación científica. Uno de estos subsidios es el proyecto conseguido en el año 2013, mencionado en el apartado anterior, que actuó como un factor estructurante de la organización en sus inicios. Posteriormente, durante los años 2015 y 2016, la Cooperativa obtuvo financiamiento del Programa "Más Tecnologías" de la Dirección General de Desarrollo Rural (MGAP) para realizar investigación sobre mejora genética y el sistema productivo de cama profunda.

El proyecto de mejora genética se realiza en conjunto con los técnicos del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA). En este sentido, en el Taller se destacó que la relación con el INIA es buena pero limitada, aunque ha mejorado en los últimos años, ya que en el Instituto no hay una línea de trabajo ni financiamiento específico sobre cerdos.

También han recibido el apoyo de la intendencia de Rocha para el pago de un técnico mientras esperaban que salieran los proyectos del MGAP; y, hay una relación de trabajo con la Intendencia de Canelones porque son el ente fiscalizador de los contratos, pero no hay financiamiento involucrado en ese caso.

A su vez, los grupos territoriales accedieron de forma independiente a subsidios otorgados también por el MGAP, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM), a través de la presentación de proyectos de inversión predial. En total fueron 6 grupos los que accedieron a estos proyectos, con un período de ejecución que se extiende entre los años 2016 y 2017.

En cuanto a las vinculaciones con otras organizaciones, generalmente no tienen convenios formales, sino que las relaciones parten del conocimiento mutuo y el estímulo a la cooperación para ampliar la experiencia. En este sentido, los entrevistados destacan que se vinculan con las empresas que conforman el Comité de Seguimiento de ventas al Ministerio del Interior, integrado por el Molino Santa Rosa, el Molino Caorsi, la Cooperativa Nacional de Fasoneros de Pollos Unidos (CONAFPU) y la Cooperativa Agraria de Productores Unidos de San Antonio

(COAPRUSA). Con la CONAFPU se vinculan, particularmente, porque están transitando el mismo camino que CALUPROCERD y esto les permite intercambiar aprendizajes y prácticas.

2.2.5. Los compradores

En términos estrictos la producción comercializada a través de CALUPROCERD, por el momento, tiene un solo comprador que es el Estado. Sin embargo, teniendo en cuenta las transacciones que se realizan en el marco de la experiencia se distinguen dos actores centrales para que los productores familiares puedan concretar la venta de su producción. Por un lado, CALUPROCERD como coordinador de la oferta y la demanda; y, por otro lado, el comprador final que es el Ministerio del Interior, que adquiere los productos para ser consumidos en las diferentes sedes del Instituto Nacional de Rehabilitación (centros penitenciarios).

La relación entre los productores y la Cooperativa, teniendo en cuenta la explicación brindada en el punto 2.2.3 sobre la organización general del esquema, se basa en un contrato de compra anticipada, por el cual CALUPROCERD compra a los productores sólo la cantidad de cerdos que necesita para cumplir con los compromisos asumidos. La producción sobrante es comercializada individualmente por los productores. Sobre este tema, en el Taller se mencionó que la Cooperativa se encuentra trabajando arduamente en la planificación para avanzar en la diversificación de productos y ofrecer canales de comercialización alternativos a los productores, entre los cuales se destacó la posibilidad de abrir una carnicería propia.

Por lo tanto, actualmente, la producción que adquiere CALUPROCERD se vende completamente al Ministerio de Interior. Con el objeto de relevar información sobre estas compras se realizaron entrevistas a diferentes personas involucradas en la gestión y ejecución del contrato, las personas entrevistadas se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Actores entrevistados en relación con los compradores

Apellido y Nombre	Institución que representa	Función que desempeña	Año de vinculación con la experiencia
Fernando José Andrade	CALUPROCERD	Presidente de AUPC y CALUPROCERD	2014
Raúl Correa	Ministerio del Interior	Contador. Administración	2014
Gonzalo Rodríguez	Instituto Nacional de Rehabilitación	Contador. Responsable de adquisiciones	2014

Los productores entregan los cerdos en la puerta del frigorífico dos veces por semana -según el cronograma acordado con el grupo y con la Cooperativa-. Las entregas se realizan bajo acuerdos de palabra, tal como se explicó anteriormente los animales llevan guías de transporte que se utilizan para el registro y la trazabilidad, la formalidad está dada por la asociatividad del productor en la cooperativa.

CALUPROCERD retira los cerdos faenados y se ocupa de la distribución a los diferentes centros penitenciarios. Al finalizar cada semana la Cooperativa envía la factura de cobro al Ministerio por el total de las entregas realizadas.

La compra que realiza el Ministerio se fija una vez al año, y las entregas se realizan semanalmente en los centros del área metropolitana y quincenalmente en los centros del interior del país. El pago de las facturas es a 30 días, pero dependiendo de los imprevistos puede demorarse más tiempo, se han llegado a experimentar atrasos de hasta un mes por complicaciones burocráticas. Estas situaciones generan complicaciones importantes a la Cooperativa y a los productores. En el último año, estas demoras pudieron ser cubiertas con el fondo que la organización consiguió conformar con el aporte de los socios.

En torno a los motivos que llevaron a las organizaciones a establecer el contacto, los entrevistados destacaron, por parte de la Cooperativa, que la motivación principal estuvo asociada a la búsqueda de mayor comercialización, la necesidad de planificar las ventas y de obtener precios fijos para la producción. En este camino iniciaron conversaciones con varios funcionarios de diferentes Ministerios y un funcionario del Ministerio del Interior fue el primero que demostró compromiso e interés en comercializar con los productores familiares, lo cual dio lugar a la negociación. Por parte del Ministerio del Interior, sostienen que hubo un interés político por desarrollar un vínculo con los productores familiares, especialmente basado en impulsar el desarrollo cooperativo y mejorar el servicio de entrega de carne fresca a dependencias del Estado a precios convenientes.

Sobre este tema en el Taller se destacó que, efectivamente, los convenios fueron convenientes para ambas partes, los productores se beneficiaron porque encontraron un canal alternativo de comercialización más justo y un estímulo a la profesionalización de la producción de cerdo; y, el Instituto Nacional de Rehabilitación consiguió mejorar la dieta de los centros penitenciarios incluyendo más y mejor carne que la que recibían anteriormente y a un precio más bajo. Con anterioridad al acuerdo, el Estado compraba cortes de carne vacuna de baja calidad y no adquiriría cerdo. La puesta en vigencia del acuerdo con CALUPROCERD implicó el reemplazo de la carne vacuna por la carne de cerdo. Esto le permitió al Ministerio mantener la dieta comprando carne de mejor calidad y a un menor precio, generando un ahorro presupuestario y un incremento en la cantidad de carne que se incluye en las comidas.

3. Evaluación de desempeño

Para la interpretación de los datos que se presentan a continuación sobre los aspectos consultados en relación con las dimensiones económica, social y ambiental, es importante tener en cuenta que la información brindada es el resultado de respuestas subjetivas que realizan los productores. En general, se observó que los productores no llevan registros formales de la actividad de producción. No es el caso de la Cooperativa que debido a su carácter legal está obligada a llevar registros de las actividades que realizan. Por lo tanto, la mayor parte de los indicadores que se describen en el estudio están elaborados sobre la base de información proveniente de la percepción de los productores entrevistados.

3.1. Dimensión económica

3.1.1. Ingresos

En el año 2015, el 35,3 % de los productores entrevistados consideró que los ingresos obtenidos a partir de su participación en la experiencia representaron más del 75 % de sus ingresos totales. Para un 6 % de los productores estos ingresos se ubicaron entre el 50 y 75 % del total percibido y para el resto, 59 %, los ingresos provenientes de la experiencia fueron menores al 50 % de su ingreso total (Gráfico 5).

Sobre este tema, es importante destacar que los productores no llevan registros de la actividad y les resultó difícil distribuir sus ingresos en función de la fuente de origen. También es cierto que, en parte, la dificultad para determinar la importancia de los ingresos provenientes de la actividad porcina para la familia se relaciona con que se trata de una actividad complementaria y no de la actividad laboral central en el núcleo familiar, tal como puede deducirse del alto porcentaje de productores para los cuales la actividad representa menos del 25 % de su ingreso total. Esto, a su vez, es posible porque la cría de cerdo, especialmente de lechones que era el tipo de producto ofrecido regularmente por la mayor parte de los productores familiares antes de formar parte de la experiencia, no requiere demasiado capital, sino que con un cierto espacio físico en campo es suficiente para iniciarse en la producción.

Más allá de esta distribución, es interesante observar cómo la venta a CALUPROCERD se constituyó en una fuente de ingreso importante para los productores reemplazando en gran parte a la venta que se hacía a través de otros canales de comercialización precarios e inestables (como la venta en domicilio para las festividades, en ferias o a las chacinerías locales) y a otras fuentes de empleo (trabajo doméstico, rural, albañilería, costura, etc.), cuyas participaciones caen sustancialmente en el período analizado (Gráfico 6). Sobre este tema, en el Taller se destacó que la experiencia les permitió a los productores, principalmente, la diversificación de las fuentes de ingresos y que se sientan más seguros con su trabajo. En este sentido, lo que más destacan los productores como un cambio importante es el precio que reciben por los cerdos y la producción continua, lo cual dio a lugar a que muchos pudieran transformar la producción de cerdos en su medio de vida.

Gráfico 5. Proporción de los ingresos que obtiene a través de la experiencia

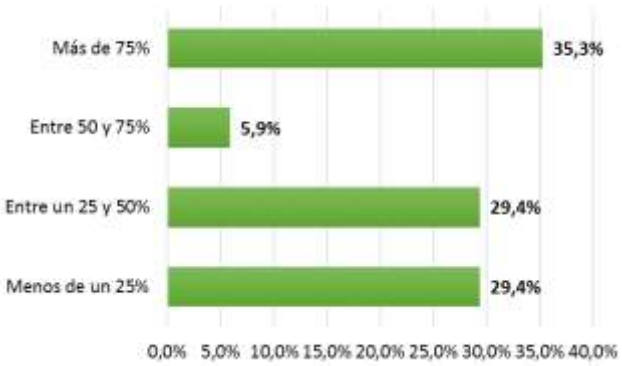
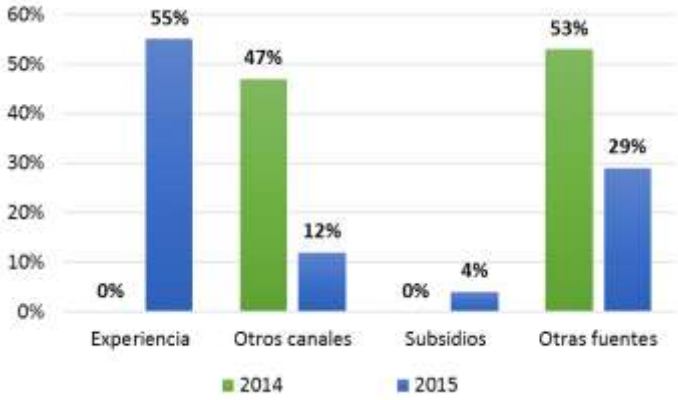


Gráfico 6. Distribución de las fuentes de ingreso

Años: Antes de participar de la experiencia y 2015.

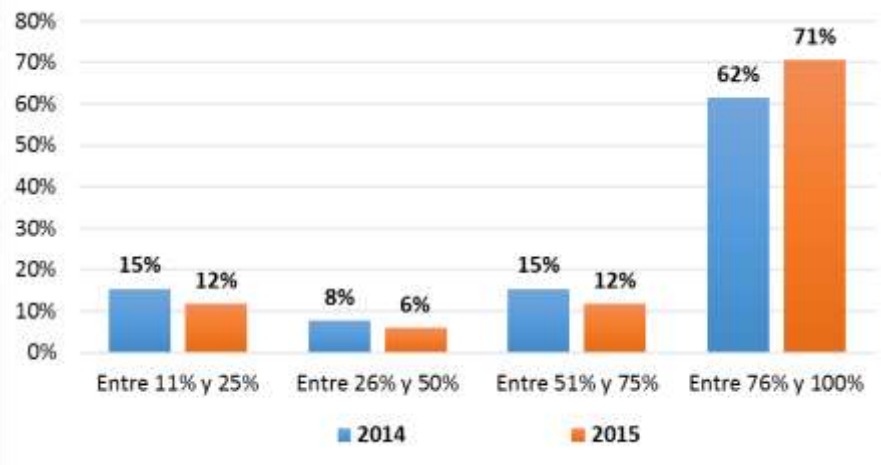


Nota: en otros canales se incluye la venta de lechones en forma particular, venta a la industria. En otras fuentes se encuentran, trabajos de albañilería, doméstico, tejido y costura, producción hortícola, changas rurales y chofer.
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Esta información se complementa con el hecho de que, en el año 2015, el 71 % de los productores destinaba entre un 76 % y 100 % de su producción a la venta en la experiencia (Gráfico 7), determinando un crecimiento del 13 % de participación en un año de funcionamiento. El resto de los productores destinó a la experiencia una proporción variada de su producción que va del 11 % al 75 % del total producido.

Gráfico 7. Porcentaje de la producción que vende a través de la experiencia

Años: 2014 y 2015.



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Con respecto a este tema, los entrevistados como parte de la organización de la experiencia señalaron que la proporción de la producción que los productores destinan a la venta a través

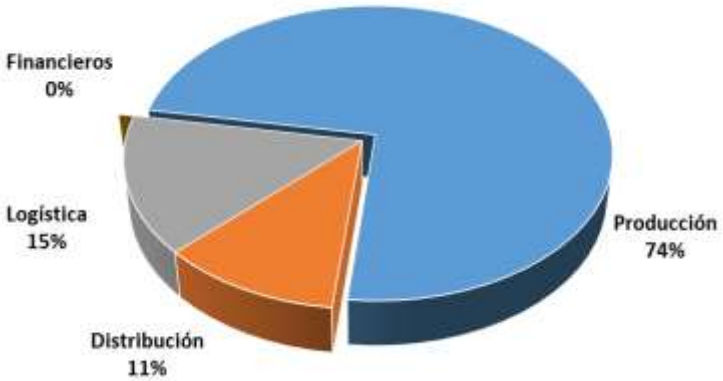
de la Cooperativa varía según el tamaño del productor. De esta manera, los productores grandes venden una menor proporción dentro de la Cooperativa y los productores pequeños comercializan un volumen cercano al 100 % de su producción por esta vía. Esto es así porque, por un lado, el volumen de producción que comercializa la Cooperativa no es atractivo para los grandes productores; y, por otro lado, la Cooperativa tiene como objetivo priorizar a los pequeños productores. No obstante, si tuvieran que estimar una distribución por canales consideran que, en promedio, el 70 % de la producción total de los socios se vende a través de la Cooperativa, el 25 % encuentra salida en las chacinerías a nivel nacional y un 5 % se vuelca al mercado local como venta al por menor.

3.1.2. Proceso productivo

Un tema central en los procesos productivos es la determinación de los costos de producción. Con base en la información relevada en el trabajo de campo, para el año 2015, tanto los productores como los Directivos de la cooperativa afirmaron que el principal costo es el de producción y se ubica en torno al 74 % del total de costos. El segundo lugar es ocupado por el costo de logística que, en promedio, ronda un 15 % y, por último, el costo de distribución, con una incidencia del 11 % sobre el total (Gráfico 8). En cuanto al costo financiero, se destaca que todos los entrevistados desestimaron estos costos y, por lo tanto, no hay costo financiero asociado a la producción de cerdos en los casos entrevistados.

Gráfico 8. Distribución de los costos totales

Año 2015.



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Durante la presentación realizada en el Taller se advirtió que el tema de los costos es difícil tanto para los productores como para la Cooperativa. En el año 2012 la Cooperativa realizó un estudio de costos que derivó en un modelo matemático que intenta interpretar la estructura de costos de producción para fijar el precio de venta al Ministerio. Desde entonces este modelo se

continúa utilizando para la determinación de precios y no se hicieron nuevos relevamientos ni se pudo avanzar en un registro sistemático de la información.

De hecho, sostuvieron los directivos de CALUPROCERD que el registro de costos es un tema que preocupa a la organización y sobre el que están tratando de avanzar, pero no encuentran la forma de que los productores comprendan la importancia de llevar registros económicos y productivos de sus fincas. En relación con el costo financiero, sostienen que los productores entienden por esto el acceso al financiamiento bancario y, en este sentido, ningún productor tiene créditos bancarios. A su vez, se destacó que las inversiones que realizan los productores son muy espaciadas y, en general, de bajo alcance, por lo tanto, tampoco tienen en cuenta el costo del uso alternativo de los recursos. También se destacó que es complejo establecer una estructura de costos única para los productores porque son estructuras de producción y formas de cría muy diversas. En este período se está trabajando para normalizar el proceso de cría y las fuentes de alimentación. Posiblemente cuando esto sea más homogéneo sea posible tener más claro la estructura de costos para la producción familiar de cerdos. De todas maneras, una de las técnicas del equipo destacó que como la producción está integrada a la familia es muy difícil distinguir los gastos que corresponden a una u otra cosa, así como también hay muchos costos compartidos por productores vecinos como, por ejemplo, el transporte.

Tal como se explicó en la sección sobre el funcionamiento de la experiencia, la distribución de los productos a los puntos de entrega es realizada por la Cooperativa que internaliza la función de logística y distribución en uno de sus socios. El costo de este servicio es descontado del pago que se realiza a los productores. Con el aumento en el volumen de ventas derivado de los nuevos contratos, la Cooperativa tuvo que re-organizar el sistema de logística para afrontar el crecimiento sin que esto significara un aumento del costo de transporte. La modificación implicó aumentar el volumen entregado, espaciando las entregas y así abaratar el flete.

En cuanto a la evolución de los costos, según la percepción de los productores, para el 41 % de los entrevistados la participación en el programa de compras públicas implicó un aumento de sus costos de producción (Cuadro 1). En este sentido, es importante destacar que se consultó sobre los costos totales y no sobre los costos unitarios. A su vez, debido a la forma en que se realizó la pregunta no es posible conocer si la experiencia tuvo impacto en la productividad para responder con mayor precisión este tipo de interrogantes, aunque los Directivos de la Cooperativa aseguran que sí hubo un aumento de la productividad.

Cuadro 1. Cambios en los costos

Años: antes de participar de la experiencia y Año 2015.

Evolución	Producción	Distribución	Logísticos	Financieros
Aumentó	41 %	24 %	47 %	12 %
Disminuyó	24 %	18 %	6 %	0 %
Sin cambios	35 %	59 %	47 %	53 %
NR *	0 %	0 %	0 %	35 %

Total	100 %	100 %	100 %	100 %

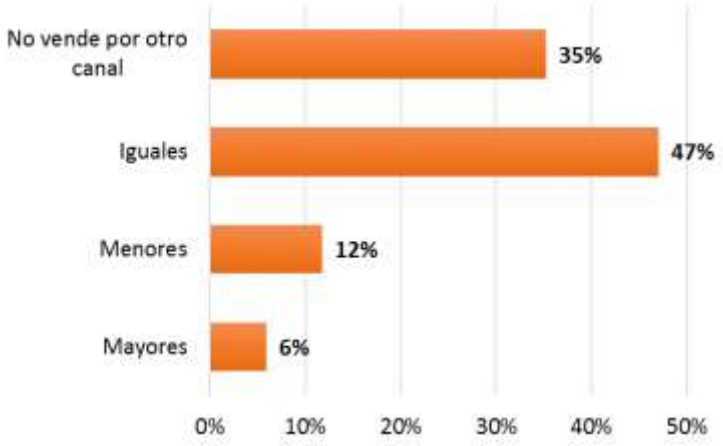
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.
Nota: *NR incluye las respuestas “no tiene” este tipo de costos o “no los considera”.

Respecto de este tema, en el Taller se destacó que claramente hubo un cambio de costos porque cambió el producto. La producción de cerdo gordo requiere un mayor tiempo de engorde frente a la producción de lechones, y esto tiene un costo mayor. Pero, además, este nuevo producto tiene una exigencia de calidad más alta, lo cual también repercute en los costos. A su vez, más allá de los costos estrictamente vinculados a la producción, aparecen otros gastos asociados a la inversión necesaria para refaccionar las instalaciones, agrandar los corrales y mejorar la alimentación. La suma de todas estas cuestiones tiene, sin duda, un impacto en los costos de producción que, posteriormente, se corresponde con un mayor precio del producto.

Respecto de la percepción sobre la evolución de los otros costos consultados (distribución, logística y financiero), se observa que alrededor de la mitad o más de los productores considera que no hubo cambios en estos costos, mientras que para el resto de los productores, en algunos casos aumentaron y en otros disminuyeron, siendo difícil establecer un comportamiento uniforme.

Otro tema para destacar es la comparación de costos al momento de vender los productos a través de distintos canales de comercialización. Según los productores, en términos generales, la venta a la Cooperativa o la venta por otros canales no tienen un impacto diferencial en los costos de comercialización. Esta afirmación se sustenta en que para el 47 % de los productores los costos de comercialización son iguales en los distintos canales de venta, un 12 % de los entrevistados considera que los costos de venderle a la Cooperativa son menores que vendiendo por otros medios, sólo el 6 % cree que son mayores y el 35 % restante comercializa exclusivamente a través de la experiencia, por lo tanto, no tiene parámetros para la comparación (Gráfico 9).

Gráfico 9. Costos de comercialización en la experiencia
en relación con otros canales de venta



Nota: los costos de comercialización incluyen los costos de distribución, logísticos y financieros.
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Ahora bien, los Directivos de la Cooperativa señalan que ese 12 % que destaca costos más altos puede estar relacionado con los productores que antes vendían su producción en la casa o en la puerta del frigorífico, porque al participar de la experiencia tienen que asumir los costos totales de comercialización (hasta la puesta del producto en el punto de entrega). Sin embargo, también remarcan que el mayor costo es compensado por los beneficios derivados del emprendimiento.

Junto con esto también se confirmó que la forma de financiamiento de los insumos para la producción es la compra en efectivo, manteniéndose sin cambios durante el período analizado. Solamente un caso señaló que la forma de pago de los insumos es el crédito a sola firma, por lo cual se lo considera un caso excepcional, principalmente considerando que el pago en efectivo es una característica destacada del sector agropecuario y aún más en el caso de las producciones familiares donde los volúmenes de compra individualmente son bajos para reclamar la aceptación de otros medios de pago. En relación con este punto, en las entrevistas a los miembros de la organización se indicó que la Cooperativa no tiene acuerdos con proveedores, pero en algunos casos en que ciertos grupos acceden a descuentos especiales, se ha impulsado la coordinación para realizar compras en conjunto y compartir el descuento, sobre todo en el caso de las raciones de alimentos[17].

En este sentido, el 94 % de los productores considera que haber participado de la experiencia le permitió acceder a mayores beneficios para financiar la producción. Entre los beneficios mencionados sobresale ampliamente la obtención de mejores precios para la adquisición de raciones (63 %) y el alcance de un mercado asegurado para la producción (13 %). El resto de las

[17] En el Taller se mencionó que el grupo PROCERCAM es muy activo en este sentido. En general, ellos son los que negocian con las empresas proveedoras un precio preferencial para el suplemento proteico y a partir de ahí lo proveen para todos los grupos. A su vez, al comprar todos juntos aumentan el volumen de compra y mejoran las condiciones de negociación para PROCERCAM.

respuestas (24 %) se distribuye en una diversidad de temas tales como mayores ingresos, mejores precios, acceso a descuentos y a mejoras genéticas.

Otro tema consultado fue si la Cooperativa ofrece préstamos monetarios a los productores. Las respuestas brindadas en las entrevistas fueron ambiguas sobre este punto; sin embargo, en el Taller se explicó que con el porcentaje que retienen sobre el precio de venta de los cerdos fueron armando distintos fondos. El primero de estos fondos estuvo orientado a asegurar el funcionamiento de la Cooperativa sin ingresos por un cierto período de tiempo, actualmente, este fondo permitiría continuar con las operaciones durante 3 meses en caso de tener problemas con el cobro de las ventas. En segundo lugar, se conformó un fondo rotatorio que se entregó a los grupos para su auto-gestión por un período de un año a una tasa de interés mínima. El propósito de este fondo es que los productores puedan mejorar diferentes aspectos de la producción. La decisión de cómo utilizar el fondo es de cada grupo, pero tienen que rendir cuentas a la Cooperativa del uso y los resultados que van obteniendo. Y, en el último período, se constituyó un tercer fondo que tiene como objetivo apoyar aquellos casos que el grupo considere una "emergencia". En este último caso, destacan los directivos de la Cooperativa que hay diversos aspectos que todavía no están claros y tienen que aprender a resolver, cómo definir qué es un problema, cuáles son los plazos, etcétera.

En cuanto a la asistencia técnica, el 88 % de los productores afirma recibir asistencia técnica de CALUPROCERD y el otro 12 % indica que contrata a profesionales externos para la asistencia técnica. En el caso de la contratación externa se hizo hincapié en que se trata de casos excepcionales de aquellos productores que se encuentran alejados o bien de la búsqueda de una segunda opinión por un problema particular. En este sentido, se mencionó en el Taller que la Cooperativa brinda un asesoramiento técnico general y en situaciones específicas los productores tienen que contratar a un profesional por su cuenta. Al inicio de la experiencia había un solo técnico, que de hecho es socio de la cooperativa, y con los fondos concursables que obtuvieron del MGAP pudieron incorporar dos ingenieros agrónomos más para realizar el seguimiento de los grupos.

Al respecto, la Cooperativa brindó asesoramiento -con técnicos propios y en convenio con terceros- en temas relacionados con el manejo productivo. De forma complementaria, brindó asistencia técnica -en convenio con terceros- en temas relacionados con los nuevos insumos, tecnologías y los aspectos comerciales – financieros. Las instituciones con las que se vinculan para ofrecer la asistencia técnica son el MGAP, la Facultad de Agronomía (UDELAR) y el INIA.

Vinculado con las mejoras en el proceso productivo percibidas por los productores como resultado de su incorporación a la experiencia, se los consultó sobre la situación en que ellos consideran que se encuentran respecto de las mejores prácticas para la producción familiar[18]. Con un punto de partida elevado, las respuestas muestran una mejora pequeña en la percepción

[18] Es importante tener en cuenta que se trata de una pregunta de percepción, no se sabe si los productores conocen efectivamente cuáles son las mejores prácticas para la producción que realizan; pero, el objetivo era detectar si ellos consideran que la experiencia les permitió alcanzar mejoras que los ubican más cerca de las mejores prácticas.

que tienen los productores sobre el trabajo que realizan. Los datos indican que el 59 % de los productores considera que en el año 2014 ya se encontraba cerca del nivel de las mejores prácticas, alcanzando al 65 % del total en el año 2015 (Gráfico 10). Este porcentaje de aumento encuentra su contrapartida en la disminución del número de productores que considera estar alejado de las mejores prácticas. El dato llamativo es que ningún productor percibe aún que su explotación se encuentra al nivel de las mejores prácticas de la producción familiar de cerdos.

Por último, se consultó a los productores si como resultado de su participación en la experiencia tuvieron necesidad de adquirir nuevas maquinarias y equipos. Sólo el 18 % declaró haber realizado alguna inversión de este tipo durante el período en estudio. Según informaron en las entrevistas, estas inversiones se realizaron en equipamiento (chupetes, tolva, balanzas y bomba estercolera) y en mejoras de la infraestructura en general (acondicionamiento de los chiqueros y las parideras).

Gráfico 10. Situación de los productores en relación con las mejores prácticas

Años: 2014 y 2015.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

3.1.3. Comercialización

Para el 100 % de los productores la venta a CALUPROCERD fue el principal canal de comercialización en el año 2015 y para el 82 % también lo era el año anterior, al momento de

iniciarse el contrato con el Ministerio del Interior. En efecto, esta información está en línea con la idea de que la actividad porcina para estos productores familiares es un complemento de los ingresos, porque al tener una baja escala de producción la Cooperativa puede satisfacer los planes comerciales de la mayoría. A su vez, esta información resalta la importancia de este canal de comercialización más justo para la producción familiar y refleja la característica principal de estas experiencias que surgen, en general, para buscar una salida comercial a los pequeños productores.

En cuanto al traslado de la producción, al inicio de la participación en la experiencia, en el año 2014, el 53 % de los productores tenían vehículo propio para el transporte de los animales al frigorífico. Considerando que el período de análisis es de un año, el aumento fue mínimo ya que sólo un productor adquirió un vehículo durante su participación en la Cooperativa. En el caso de los productores que no tienen transporte propio, el traslado de la producción es realizado por otros productores socios. La particularidad es que, en general, no se cobran el flete ni comparten el costo de combustible sino que lo consideran parte de las tareas conjuntas. Un productor que asistió al Taller dijo:

> *"Algunos compañeros no tienen vehículo, entonces, nos ayudamos, pero sin costos, no le cobramos el traslado, lo llevamos y listo".*

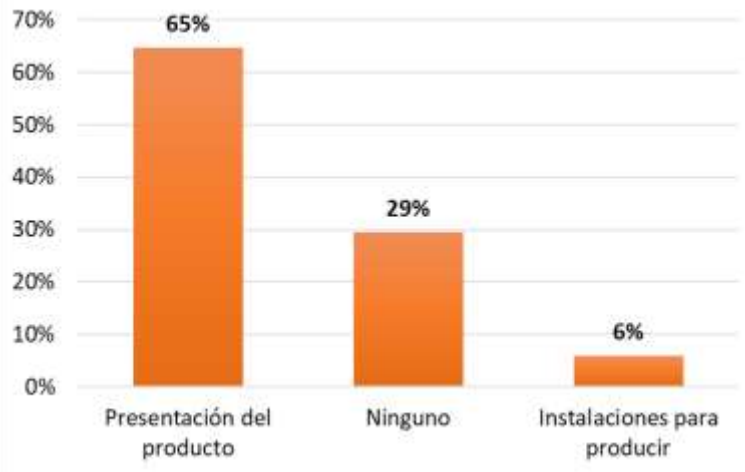
La modalidad de venta de los productores a la Cooperativa es la venta directa individual mientras que la venta de la Cooperativa al Ministerio es una venta directa colectiva.

A lo largo de la participación en la experiencia, los productores introdujeron mejoras que favorecieron la comercialización de los productos. Del total de productores entrevistados, el 65 % mencionó que realizó mejoras en la presentación del producto y el 6 % que introdujo mejoras relacionadas con las instalaciones para la producción (Gráfico 11). Llama la atención que un 29 % de los productores indicaron no haber realizado mejoras. Sobre este punto, en el Taller uno de los Directivos de CALUPROCERD destacó:

> *"En realidad todos los productores tuvieron que implementar mejoras porque las exigencias del contrato lo imponen. A medida que los productores ven que es un negocio seguro, entonces, se puede ir apretando un poquito los tornillos para mejorar. Al inicio, comenzamos con lo que había, porque si nos poníamos muy exigentes no entraba nadie".*

Gráfico 11. Mejoras introducidas desde que se unió a la experiencia

Período: 2014 – 2015



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.
Nota: las respuestas no son excluyentes.

Sobre la calidad de los productos, el 65 % de los productores destacó que sus productos mejoraron la calidad en el período analizado a partir de la mejora en los insumos, la genética y las instalaciones. Estos avances se reflejaron en mejores cortes de carne, lo cual implica más carne por corte y menor tener graso. El tema de la calidad es un punto sensible porque al tratarse de carne fresca, proveniente de productores familiares, las variaciones son muy importantes. La Cooperativa está trabajando fuertemente en alcanzar una homogeneización del producto, pero es complejo.

3.1.4. Compradores

A partir de la modalidad de trabajo de la experiencia como encadenamiento productivo, la relación comercial se divide en dos partes. Por un lado, está la relación que entablan los productores con la Cooperativa y, por otro lado, la relación comercial que establece la Cooperativa con los compradores, en este caso -por ahora- un único comprador que es el Ministerio de interior.

En este apartado particularmente se presentan los resultados del relevamiento de precios de la experiencia en comparación con el precio que recibirían los productores si vendieran por otro canal de comercialización.

Tal como se explicó en el apartado sobre la dinámica de funcionamiento del esquema de comercialización, los productores entregan los animales en la puerta del frigorífico y a partir de ahí se ocupa la Cooperativa del resto del circuito. La entrega que realizan los productores queda registrada por CALUPROCERD y el pago de lo entregado se realiza a los 30 días. En algunas ocasiones el pago puede demorarse entre 10 o 15 días, porque depende de que la Cooperativa reciba el pago del Ministerio. El precio que reciben los productores se fija en función del precio acordado en el contrato de licitación, menos un porcentaje que la Cooperativa retiene, de

común acuerdo con sus socios, para la capitalización de la organización y las actividades de gestión. En función de este esquema, en el año 2017, la cooperativa ha conseguido acumular un capital suficiente para asegurar a los productores el pago en fecha pese a los posibles retrasos en los cobros al Estado.

El cuanto a la relación entre CALUPROCERD y el Ministerio del interior, el mecanismo más común de adquisiciones estatales es el de la licitación. El convenio con la cooperativa emplea un mecanismo más flexible (compra directa), admitido legalmente para la compra estatal de alimentos. El precio de venta la Cooperativa lo fija mediante la fórmula paramétrica que se mencionó en los apartados anteriores y es un precio competitivo en el mercado. Se trata de un precio anual que se ajusta mensualmente en base a unos criterios establecidos en el contrato. Este punto fue destacado por uno de los directivos de CALUPROCERD quien comentó que:

> *"El Estado [Ministerio del interior] por la ley de compras públicas podría hoy comprar a los productores familiares hasta un 40 % por arriba de un determinado precio. Cuando lo insinuamos, nos dijeron que ni locos. No están dispuestos a pagar ni un peso más. Nos ayudaron en muchas cosas para facilitar el acuerdo pero el precio que pagan es menor [en términos relativos a la compra de carne vacuna y a otros proveedores]".*

Para tener una aproximación a los precios que se manejaron en el año 2015, en el Cuadro 2 se presenta una comparación de precios relevados durante el trabajo de campo. La comparación se realiza a partir de la identificación de un producto común que puede ser comercializado por, al menos, dos canales alternativos incluyendo a la Cooperativa. En este caso, el producto es el "cerdo gordo en pie" y la relación se establece con el precio que hubieran recibido los productores en caso de venderlo a la industria.

Cuadro 2. Comparación de precios

Valores de referencia para el año 2015

	Precio *(en moneda local)*	**Unidad de venta**	**Canal de comercialización**
Cerdo gordo en pie	49,8	Kilogramos	Mercado
Cerdo gordo en pie	50,0	Kilogramos	Cooperativa

Nota: se toma como referencia el precio del "cerdo gordo en pie" porque este es el producto comparable en el caso de utilizar otros canales de venta. Los precios fueron relevados por Rodrigo Alejandro, consultor del trabajo de campo.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, en el momento del trabajo de campo en que se recogieron los datos, los precios del mercado y el que pagaba la Cooperativa eran muy similares, lo cual no permite tener una apreciación clara sobre los beneficios que perciben los productores al participar de la venta al sector público. Según se explicó en el Taller, las variaciones de precios en los últimos años han sido muy amplias, habiendo períodos con diferencias sustanciales a favor de la Cooperativa y otros en los cuales el precio del mercado fue mayor. Estas diferencias de precios deben ser absorbidas por CALUPROCERD ya que los precios que se negocian con el Ministerio son fijos. Hasta el momento no tuvieron problema en enfrentar estas oscilaciones, pero advierten que es un tema para el que tienen que estar preparados.

Al respecto Pablo Naya, directivo de la Cooperativa, explicó las variaciones que ocurrieron durante el año 2015 para ejemplificar la dinámica del sistema y los beneficios que obtuvieron los productores que participan de la experiencia.

> *"Lo que realmente ocurrió fue: 1) en marzo de 2014 cuando se empezó a comercializar por este medio, el precio de mercado era de $30 a 32/kg y la cooperativa pagó $46/Kg.; 2) cuatro meses después, el precio de mercado alcanzó al de la cooperativa y lo acompañó por más de un año oscilando entre uno y dos pesos por encima o debajo del de CALUPROCERD quien logró actuar como ente testigo y regular el precio de mercado; y, 3) en agosto de 2015, una importación de espinazos muy por debajo de los costos de producción nuevamente bajó el precio de mercado del cerdo gordo y la cooperativa paga entre $5 y $15/Kg más que lo que se paga en el mercado, hasta el día de hoy (20/10/17)".*

En cuanto a las cantidades comercializadas, el volumen de producción que puede absorber CALUPROCERD, actualmente, está determinado por los contratos de venta al Ministerio del interior. En el período 2013 – 2015, los volúmenes comercializados casi se duplicaron, pasando de 18TM a 30TM. En realidad, en el año 2015 el Ministerio le ofreció a la Cooperativa comprarle 60TM para abastecer a todo el país, lo cual no pudieron aceptar porque no tenían las condiciones para cumplir con esta cuota y tomaron sólo la mitad.

En los años siguientes la Cooperativa experimentó un crecimiento importante en los volúmenes disponibles por factores tales como: un aumento de la productividad, un aumento en el tamaño de los productores socios y el ingreso de nuevos socios a la Cooperativa. Esto generó que en este momento CALUPROCERD tenga una oferta de cerdos disponible mayor a la que puede vender a través del Ministerio del interior, motivo por el cual se proyectan nuevos emprendimientos para darle una salida alternativa a la producción.

En términos generales, la evaluación que realizan sobre este canal de comercialización es positiva tanto por el comprador como por la Cooperativa. Desde el Ministerio sostienen

que los aspectos positivos es que los productos se entregan en fecha, hora y mantienen la calidad. Desde la Cooperativa, destacan que el productor aumentó su ingreso en un 25 % aproximadamente, los frigoríficos fijaron su ganancia (ya que son quienes fijan el precio de la faena y la Cooperativa se convierte en tomadora de precio porque no tiene la capacidad de incidir), el Estado compra más barato y, en este marco, la cooperativa está ahorrando dinero.

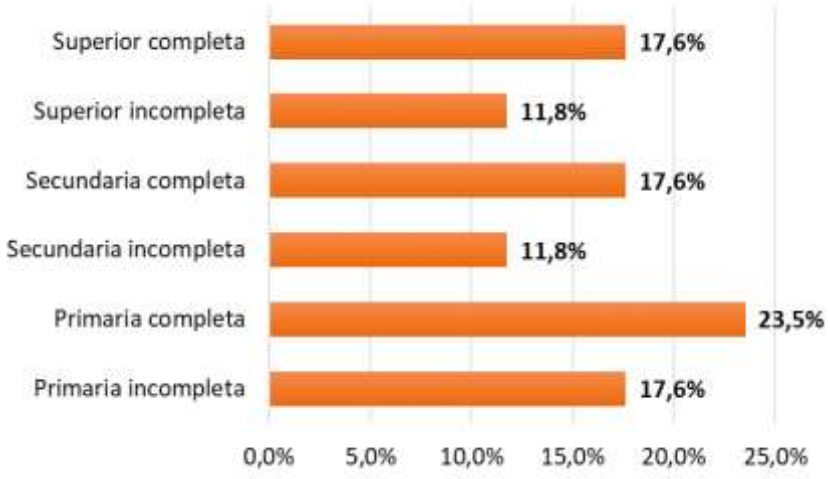
3.2. Dimensión social

3.2.1. Educación

El 100 % de los productores informó no haber cambiado su nivel de educación formal durante el tiempo en el que participó de la experiencia. Del total de productores, el 41,2 % posee educación primaria (17,6 % incompleta y 23,5 % completa), el 29,4 % educación secundaria (17,6 % incompleta y 11,8 % completa) y el 29,4 % educación superior (11,8 % incompleta y 17,6 % completa) (Gráfico 12).

Gráfico 12. Nivel de educación formal

Año: 2015 – Máximo nivel alcanzado

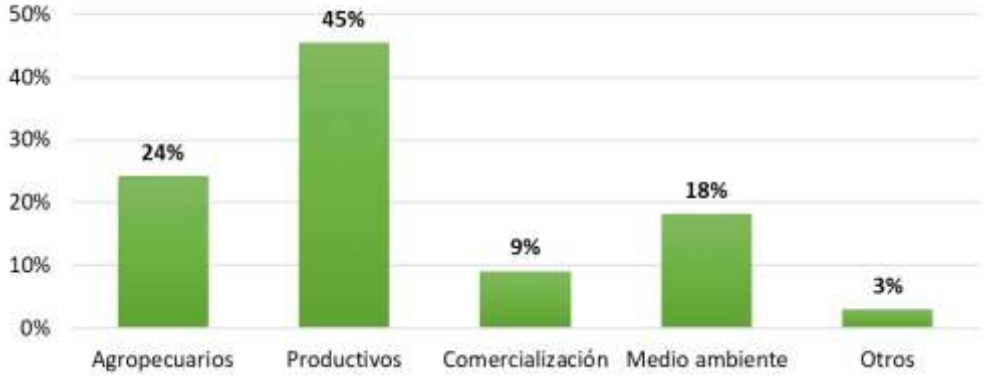


Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Sin embargo, el 88 % de los productores destacó que realizó capacitaciones que mejoraron su formación para el trabajo. Las cuestiones productivas fue la principal temática de capacitación con el 45 % de las respuestas, le siguieron en orden de importancia los temas agropecuarios (24 %), los de medio ambiente (18 %), y los agropecuarios (24 %) y, por último, un productor seleccionó la opción “otros” temas (3 %) para mencionar una capacitación en computación (Gráfico 13).

Gráfico 13. Capacitación para la formación laboral

Desde el inicio a la actualidad



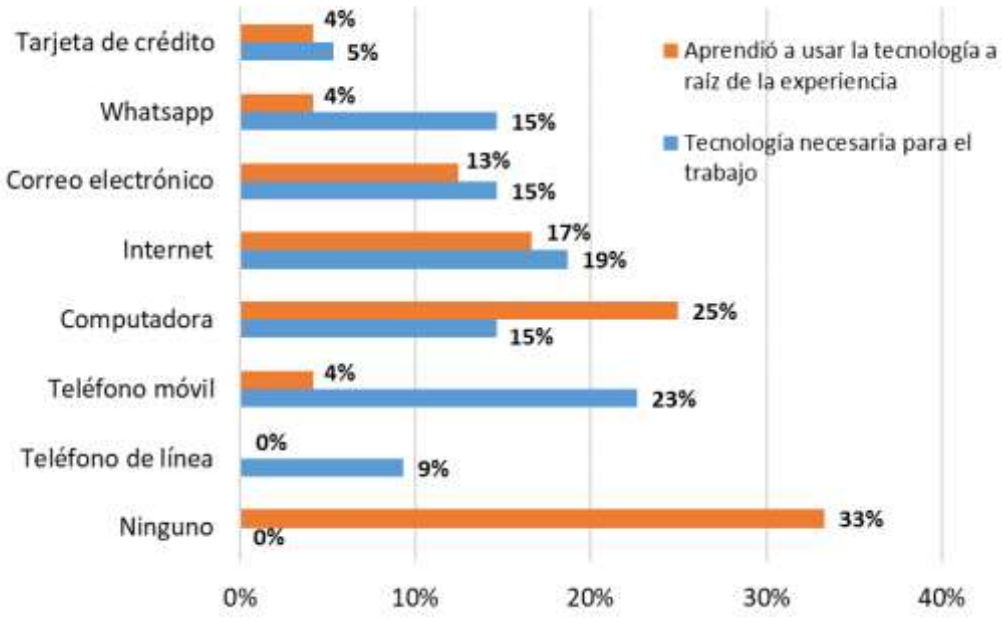
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Notas: Las respuestas no son excluyentes, total de respuestas 33. En "Otros" se incluye: computación.

Desde la organización de la experiencia, a su vez, se mencionó que no brindan cursos de capacitación directamente, pero sí lo hacen en coordinación con otras instituciones. Las temáticas de los cursos son diversas y, en general, responden a las problemáticas de la producción. Algunos de los temas abordados en las capacitaciones fueron los siguientes: sanidad, cooperativismo (INACOOP), sistema de cama profunda (Facultad de Agronomía - UDELAR) y mejoramiento genético (INIA).

Otro eje consultado, tanto a los productores como a los miembros de la organización de la experiencia, fue la inclusión digital. Sobre este tema, las respuestas coinciden en que la herramienta más necesaria para el trabajo en la experiencia es el teléfono móvil e internet. En cuanto al aprendizaje, sobresale el hecho de que una parte importante de productores aprendió a utilizar estas tecnologías a raíz de su participación en la experiencia, así el 25 % de los productores indicó que tuvo que aprender a utilizar la computadora, el 17 % internet y el 13 % el correo electrónico (Gráfico 14).

Gráfico 14. Inclusión digital



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.
Nota: las opciones no son excluyentes

3.2.2. Inclusión familiar

La conformación del grupo familiar de los productores, considerando únicamente a los hijos que viven en el hogar, es la de una familia integrada por una pareja sin hijos (29 %) y con uno o dos hijos (47 %), siendo pocos los productores que tienen más de tres hijos (24 %) (Gráfico 15)[19]. Complementando esta información con la distribución de los hijos que viven en el hogar por rango de edad, se observa que el 33 % de los hijos que permanecen en la casa tienen más de 24 años (Gráfico 16). Este dato podría estar reflejando no sólo la composición del núcleo familiar sino también otro problema importante para las familias de bajos ingresos que es el acceso a la vivienda. A su vez, se observa que casi la mitad de los hijos que viven en el hogar tienen más de 18 años, lo cual es coherente con el hecho de que el 65 % de los productores es mayor de 51 años. En este sentido, los datos recogidos también podrían aportar evidencias de la dificultad para atraer a las familias jóvenes a la producción agraria.

[19] La pregunta del cuestionario se refería a la cantidad de hijos en el hogar.

Gráfico 15. Cantidad de integrantes en el grupo familiar de los productores

- % sobre el total -

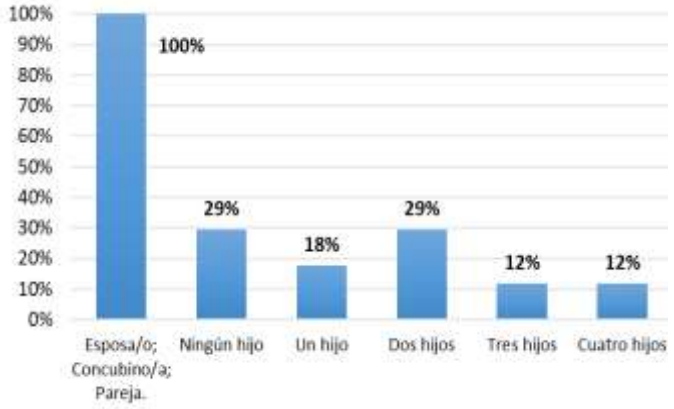
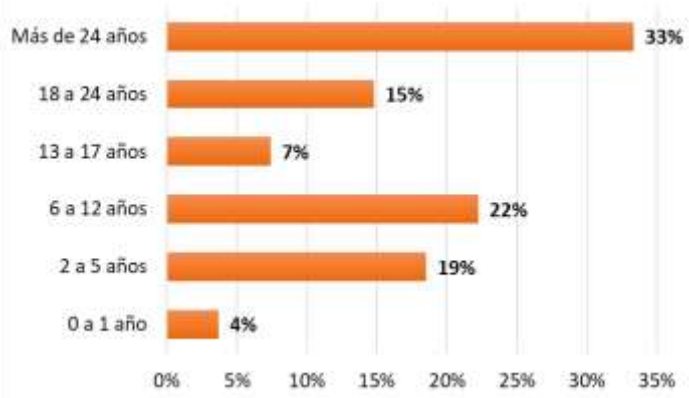


Gráfico 16. Distribución del total de los hijos en el hogar por rango de edad

- % sobre el total -



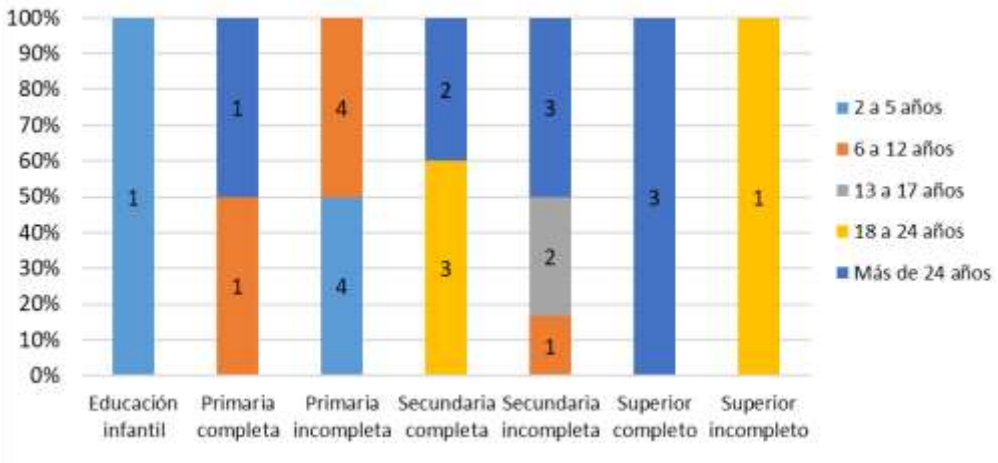
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Siguiendo con el tema de la formación, se consultó a los productores sobre la educación formal de la familia. En este sentido, el 47 % de las parejas tiene un nivel de educación primario completo, el 29 % alcanzó el nivel secundario (12 % completo y 17 % incompleto) y el 24 % restante indicó haber alcanzado un nivel de educación superior (17 % completo y 6 % incompleto). En relación con los hijos, se observa que todos los hijos se encuentran en el nivel educativo correspondiente a su edad, excepto en el caso de los mayores de 24 años donde algunos no completaron el nivel secundario. Como contracara de esta situación también se identifica un pequeño grupo que incursionó en la educación superior (Gráfico 17).

Con respecto a la cantidad de personas del grupo familiar que trabaja en la experiencia, las respuestas indican que, en promedio, trabaja el productor y una persona más, generalmente su pareja o uno de los hijos. En estos casos, ambos realizan todas las tareas relacionadas con la producción de cerdos por igual.

Gráfico 17. Nivel educativo de los hijos

- cantidad por rango de edad -



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

En otro orden de temas, el 47 % de los productores indicó que, a raíz de su participación en la experiencia, sus familias han realizado capacitaciones. Al igual que en el caso de los productores, el tema más destacado es la capacitación en el ámbito productivo (38 %), le siguen en orden de importancia los temas agropecuarios (29 %), los de medio ambiente (24 %) y los de comercialización (10 %). Además, el 100 % de los productores considera que haber formado parte de la experiencia les reportó beneficios para la familia. Los beneficios más destacados fueron la obtención de mayores ingresos (47 %), los beneficios económicos y sociales (18 %), la estabilidad en el precio de venta (12 %), entre otros (Gráficos 18).

Gráfico 18. Beneficios percibidos para la familiar

Nota: las respuestas no son excluyentes

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

De manera complementaria, se consultó sobre los cambios en la actitud de los productores respecto a los problemas sociales de su entorno. Desde la perspectiva de los miembros de la organización se destacó de forma unánime que la actitud de los productores, en general, desde que participan de la experiencia ha sido de mayor compromiso con los problemas de su entorno (trabajo, educación y salud).

3.2.3. Calidad del trabajo

El 82 % de los productores considera que a partir de la participación en el proyecto de CALUPROCERD experimentó cambios en la calidad del trabajo realizado por factores tales como una mejor remuneración, mejora en la cantidad de tiempo dedicado al trabajo y mejores condiciones medioambientales.

Específicamente, el 47 % de los productores indicó que cambió la cantidad de horas trabajadas, aunque en términos promedios el cambio fue pequeño. En el año 2014, antes de incorporarse al proyecto de venta al Ministerio, en promedio, trabajaban 6 horas diarias en las labores asociadas a la producción y venta de los animales mientras que en el año 2015 trabajaron, en promedio, 7 horas. Según uno de los directivos de la Cooperativa, este aumento de la cantidad de horas trabajadas se vincula con dos factores, por un lado, algunos productores aumentaron el número de animales para la cría y eso les demanda más tiempo, pero, por otro lado, cuando el productor está estimulado aquellas tareas que hacía en poco tiempo ahora puede dedicarle más tiempo y duplicar el tiempo que demora en realizarlas, porque se detiene a observar el progreso que realizan los animales.

En línea con este aumento de horas trabajadas, no se identificaron cambios en la cantidad de días de descanso que tienen los productores. En términos generales, el 59 % de los productores señala que no tiene días de descanso y el otro 49 % dice tener sólo un día de descanso a la semana. También mencionan que normalmente tienen diez días de vacaciones al año, pero es indispensable dejar a alguien a cargo de la alimentación de los cerdos, y eso genera dificultades. Sobre este tema, en el Taller un investigador del INIA explicó:

> *"Hace algunos años que comenzamos a investigar el trabajo en la producción familiar en el INIA. La producción familiar es muy difícil, porque la unidad económica y la unidad familiar están juntas. […] se puede trabajar en hacer más eficiente el tiempo productivo, pero también hay que trabajar para empezar a valorar el tiempo libre. Hablar de tiempo libre para algunas familias no está bueno. El tema del horario de trabajo del productor familiar es un tema siempre, porque además ellos no lo consideran como un costo"*[20].

[20] Alfredo Albín, investigador del INIA (Uruguay) y Líder del proyecto bajo el cual se realiza esta investigación.

3.2.4. Compradores

La dimensión social de los compradores se analizó a partir de las características de su participación en la experiencia (cambios en la modalidad de adquisición de productores y en las actividades conjuntas); el nivel de socialización (involucramiento en la gestión de la experiencia, incorporación de proveedores del circuito de la agricultura familiar) y la valoración (difusión de la relación con los productores familiares).

Respecto de la modalidad de adquisición de productos, los representantes entrevistados tanto de la Cooperativa como del comprador (Ministerio del interior) explicaron que se mantuvieron el procedimiento y los mecanismos de compra.

En relación con las actividades realizadas en conjunto, se destacó que sí hubo cambios. Los directivos de CALUPROCERD entrevistados indicaron que ahora se realizan Talleres para la difusión de las novedades y, en el caso del Ministerio, la relación de confianza que entablaron con la Cooperativa los llevó a solicitarles asesoramiento en temas agrícolas, específicamente, en plantación para las granjas que el Ministerio tiene en diversas Instituciones de Re-habilitación.

En cuanto al involucramiento de CALUPROCERD en la gestión de la experiencia no requiere de una mayor explicación ya que es la organización creadora y, en los primeros apartados del informe, se describió detalladamente cómo fueron los orígenes de la iniciativa. Asimismo, al tratarse de un análisis sobre un corto período de tiempo, no es posible establecer etapas muy delimitadas en la evolución. No obstante, de acuerdo con lo expresado por los entrevistados se puede decir que desde el inicio CALUPROCERD se ocupó del asesoramiento en la planificación de los productores y estableció un plan de responsabilidad social y a mitad de la relación, aproximadamente, se incorporó a sus actividades la asignación de un fondo para el financiamiento de los insumos para la producción. Respecto al Ministerio, los entrevistados afirmaron que el organismo no tiene ninguna vinculación directa con la gestión de la Cooperativa; sin embargo, consideran que desde el inicio de la relación han asesorado a la Cooperativa en la planificación, en el control de facturación y en el establecimiento de los parámetros para la fijación de los precios; y, recientemente, han contratado a una persona de CALUPROCERD (como se destacó en el párrafo anterior).

Sobre la incorporación de productores familiares a la experiencia, en el caso de CALUPROCERD es un objetivo permanente y, en efecto, en el último año los productores decidieron que las nuevas cuotas de mercado que la Cooperativa consiga serían asignadas a la conformación de nuevos grupos de productores. En el caso del Ministerio, también se destacó que la buena experiencia de trabajo con CALUPROCERD los llevó a establecer negociaciones con otras cooperativas para su incorporación como proveedores del Estado.

Finalmente, desde ambos espacios se hace difusión de la relación con los productores familiares. La difusión en el caso de CALUPROCERD se realiza en espacios de reunión tales como la página web, en los plenarios, en el comité de seguimiento, en eventos de extensión agrícola y en convocatorias abiertas por departamento, especialmente para sumar nuevos productores. Por

el lado del Ministerio, la difusión de la relación se realiza con otras cooperativas de productores para invitarlos a participar de las licitaciones y en eventos de extensión agrícola.

3.3. Dimensión ambiental

3.3.1. Huella ecológica

En relación con la huella ecológica se realizaron preguntas generales que permiten tener una aproximación sobre el impacto ambiental de las experiencias, pero no son preguntas exhaustivas que permitan hacer una evaluación sobre esta temática que es mucho más amplia y compleja. En este sentido se consultó a los productores sobre las distancias recorridas para llevar los productos desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se procesan y el medio de transporte utilizado.

En el caso de las distancias recorridas, se observa una duplicación de los kilómetros realizados, siendo de 12 km, en promedio, antes de formar parte de la experiencia y de 24 km, en promedio, para el año 2015. Este resultado se debe a que, como se explicó anteriormente, una parte importante de los productores, previamente a su participación en la Cooperativa, vendía lechones y la transacción se realizaba en su propia chacra, y en otros casos las ventas se hacían a la industria, pero "a culata de camión" porque las empresas pasaban a retirar los cerdos de su finca. El aumento de la distancia recorrida se debe a que en el marco de CALUPROCERD, los productores son responsables de los cerdos hasta su entrega en el frigorífico, por lo tanto, necesariamente incurren en un traslado que antes no hacían. En este sentido, se destaca que en el caso de la venta de "cerdo gordo en pie", el cambio no se produjo en el recorrido realizado por el producto sino en quién tiene a cargo el flete. Por lo tanto, la comparación realizada contempla estos casos en donde no hubo modificación de la distancia que recorre el producto para llevar al frigorífico.

Respecto del medio de transporte que se utiliza para el traslado de los productos, en todos los casos, los cerdos se transportan por vía terrestre y el medio general es la camioneta o camión. Los vehículos en los cuales se trasladan los animales son propiedad de los productores y en los casos que no tienen vehículo se coordinan con otros integrantes del grupo para que le traslade su producción.

3.3.2. Cuidado del medio ambiente

Para conocer el cuidado del medio ambiente se consultó sobre el uso del suelo y la disposición de residuos. En relación con el uso del suelo, la pregunta realizada se refirió al tipo de insumos utilizados en la producción del cerdo gordo en pie, el 100 % de los productores respondió que utiliza productos químicos y que, durante este tiempo de participación en la experiencia, no hubo cambios en este aspecto.

Asimismo, sobre los sistemas de tratamiento de efluentes se observa una mejora importante. Durante el año 2014 sólo el 35 % de los productores declaró tener un sistema de tratamiento de efluentes y para el año 2015 este porcentaje había aumentado al 59 % (Gráfico 19). A diferencia de esto, en lo que respecta a la disposición de residuos no hubo modificaciones, el 53 % del total de productores implementa medidas de disposición de residuos en ambos momentos consultados (Gráfico 20). En el Taller se destacó que los avances realizados en estas temáticas fueron el resultado, principalmente, con los proyectos de producción familiar integral y sustentable financiados por el BID y el BM que eran para inversiones en el predio con un componente muy fuerte de conservación de recursos naturales. La ejecución de estos proyectos generó que se hicieran obras de tratamiento de efluentes muy importantes y también que varios productores adoptaran el sistema de producción de cama profunda. De forma complementaria, destaca Caballero, actualmente se está trabajando en estos temas porque hay una normativa del Ministerio de Medio Ambiente con exigencias muy importantes en este sentido que los productores deberán cumplir en el corto plazo.

Gráfico 19. Tratamientos de efluentes

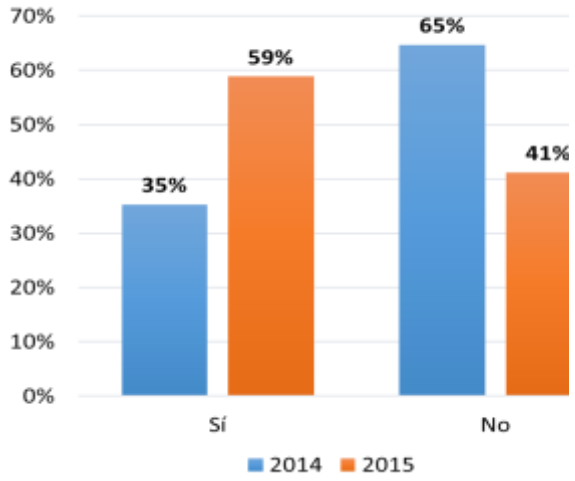
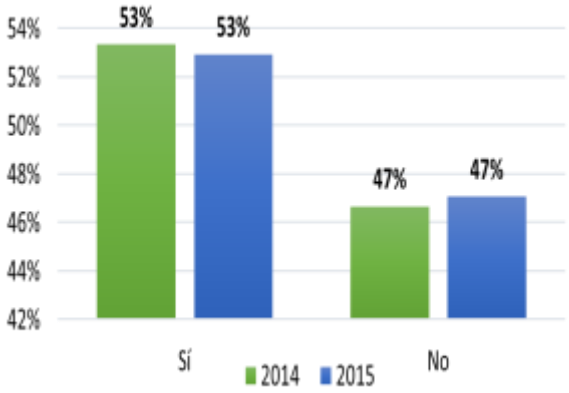


Gráfico 20. Disposición de residuos



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

A los productores que dijeron utilizar algún sistema de disposición de residuos se les pidió que explicaran de qué se trataba. Mediante la explicación de los productores sobre el sistema implementado se observa que las prácticas más generales son la clasificación y el reciclado (60 %) y luego le siguen el desecho como basura (20 %), la elaboración de compostaje (10 %) y la devolución de bolsas (10 %) (Gráfico 21). Este último caso, devolución de bolsas, se debe al plan de gestión de residuos que está llevando adelante la Dirección de medio ambiente, a través del cual se les controla a las empresas proveedoras las bolsas que utilizan, por ello, las empresas le dan los restos de panificados a los productores pero les exigen la devolución de la bolsa.

Gráfico 21. Disposición de residuos de la producción

Año: 2015

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

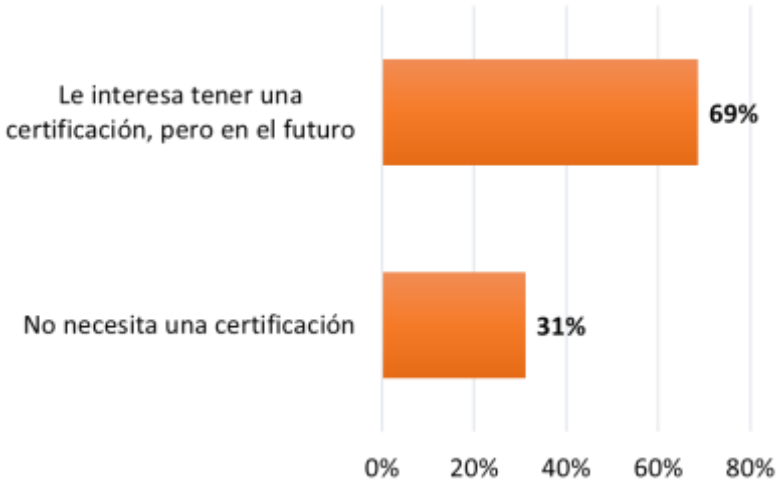
Por el lado de la Cooperativa, los directivos explicaron las medidas que se han ido implementando con el objeto de brindar un mayor cuidado al medio ambiente. Entre ellas se mencionaron la investigación sobre el uso de efluentes para la generación de energía en conjunto con el Ministerio de energía y medio ambiente; se fomenta el uso del sistema de cama profunda y el tratamiento de efluentes; se trabaja en que los productores incorporen cada vez más raciones balanceadas, se realizan acciones para disminuir el uso de antibióticos y, en los casos que se puede, se trata de avanzar hacia siembra de pradera para criar cerdos a campo.

3.3.3. Certificaciones

Los productores asociados a CALUPROCERD no cuentan con certificaciones de ningún tipo. Sin embargo, el 69 % de los productores entrevistados señaló que le interesa tener una certificación en el futuro y el resto respondió que no necesita una certificación (Gráfico 22). En relación con este tema, en el Taller se destacó que en la producción de cerdo gordo en pie no hay certificaciones, pero que están trabajando para analizar qué partes del proceso de cría -que es el alcance de la experiencia- se pueden certificar o a qué tipo de certificaciones pueden acceder (producto, bienestar animal, conservación de suelos, entre otras) para abrir nuevos mercados. De todas maneras, destacan que no todos los productores están en condiciones de avanzar en esta línea, este tipo de acciones son para algunos predios que tienen un desarrollo mayor. Un ejemplo concreto es el avance en la trazabilidad, sobre el cual están trabajando.

Gráfico 22. Sobre las certificaciones

Año: 2015



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas del proyecto.

Ahora bien, los directivos de la Cooperativa también mencionaron que los productores tienen un cierto protocolo o esquema de control de calidad que deben seguir y es controlado por los técnicos de los grupos que en cierta forma actúa como una certificación basada en la confianza. Este protocolo establece los kilos, la calidad y el grado de terminación.

Otro punto para destacar es que, si bien el Ministerio exige una cierta calidad para los productos que recibe, no requiere el cumplimiento de ninguna certificación específica más que las autorizaciones de que el producto es apto para el consumo humano.

3.3.4. Conciencia en el consumo

En la dimensión ambiental también se incluyó una pregunta específica al comprador de la experiencia sobre la posibilidad de identificar algunos factores asociados a la conciencia en el consumo que inciden en la relación y en la compra a la Cooperativa. Los factores señalados fueron que son productos sanos, frescos y provienen de productores familiares.