



**EDUARDO ABI RACHED**

## LA GANADERÍA DEL BASALTO

# Un ciclo completo de resultados

### ¿Cómo fueron los comienzos como productor?

**E**mpecé trabajando con mi padre, después él decidió retirarse, en tanto yo continué arrendando el campo. Después se arrendó un área vecina y ahí quedé como productor independiente, a título personal, a partir de 1979.

### ¿Qué cosas había en la ganadería de aquella época que hoy no están?

Lo que uno nota es que en aquellos momentos aún sin tener capital se podía funcionar más fácil, el negocio tenía más margen. No sé si se debe a que teníamos unos años menos o un poco más de vehemencia y ganas de hacer cosas, pero el negocio lo veo cada vez más ajustado, a pesar de tener bastante más capital. En el arranque no tenía capital propio, siempre mi padre me salió de garantía en los Bancos República y Comercial, desde que compré la primera vaca, y aún hasta el día de hoy vamos pagando los intereses, pero hemos logrado armarnos de una buena base de ganado.

### ¿Cuáles fueron los principios fundamentales para generar ese crecimiento?

En lo que más se puso hincapié fue en tratar de que el animal

Eduardo Abi Rached explota un campo ganadero de basalto en el paraje Carpintería en Durazno.

Sobre un total de 786 hectáreas, la mayoría arrendadas, desarrolla un ciclo completo en vacunos con altos índices de producción.

El hecho de tener más de un 40% del área mejorada y casi 80 potreros explican en parte esos resultados.

Su evolución como productor le permitió formar parte de los Predios Demostrativos del Plan Agropecuario, organizándose en su establecimiento numerosas reuniones de productores, para analizar su sistema de producción.

que estuviera en el campo evolucionara, que siempre ganara peso. Si bien es cierto que veníamos de años donde la especulación tenía su arraigo, su razón de ser, siempre el esfuerzo estuvo orientado a conseguir una buena producción individual. Esto nos llevó a tener un margen de ganancia aceptable, que nos ha dado para pagar intereses, para comer y aún para capitalizarnos.

### ¿Porqué piensa que los campos arrendados son los que hay que trabajar más?

Por supuesto que me gustaría más que el campo fuera propio, pero todavía eso no se da; en un campo arrendado uno no se puede acostar a dormir, porque nos pasan las facturas todos los meses. Por lo tanto hay que buscar que sea productivo para poder cumplir con el socio, que es el dueño de la tierra. Los dos debemos tener una ganancia que sirva, sino se termina el negocio.

### ¿Qué importancia le da a los registros y como analiza los números para tomar decisiones?

He llevado registros por recomendación de los técnicos, pero en realidad yo me encuentro más cómodo en la parte operativa, no soy fino en números. Los números los manejo en la cabeza, sé cuanto me cuestan los intereses, lo que tengo que pagar de renta, pero no soy muy prolijo en el escritorio, aunque con el paso de los años los técnicos del Plan me han hecho mucho hincapié en esto. Es que realmente uno debe ser consciente de cuánto le cuesta producir, cuál es el costo de la plata, porque si no, la cosa no funciona.

### En su establecimiento hay mucha tecnología aplicada: riego, buenas pasturas, adecuado manejo del pasto.

### ¿Eso se debe a que vive en el predio?

Sin duda que eso incide mu-

cho, estamos cerca, lo que nos permite analizar en el día a día. Creo que se debe ser práctico y dejar de lado las cosas que no funcionan; dos por dos es cuatro, y nada más. Tenemos que dedicarnos a hacer lo que verdaderamente es rentable, no podemos estar distrayendonos en hobbies.

### **¿Por qué su sistema de producción es de ciclo completo?**

Porque a pesar de ser el más ineficiente es el más estable. Sabemos que no podemos ser eficientes en la cría, en la recria y en la internada, pero sigue siendo el sistema más seguro.

Creo que un ciclo completo con 85% de parición, con todas las vaquillonas entoradas a los dos años, con novillos que salen a faena a los dos años, dos años y medio, haciendo las cosas prolijas, permite un resultado razonable.

Todo esto forma parte de un esquema al que no es difícil llegar, pero hay que ser bastante rígido; aunque no es una receta, tiene sus variables. Lo importante es tener metas claras, ser ordenado y seguir las cosas de cerca.

### **¿Qué tiene que tener una tecnología para que le convenza?**

Tiene que ser sustentable, no puede ser pan para hoy y hambre para mañana. Si invertimos 180 dólares por hectárea en una pradera y a los tres años está degradada, creo que son cosas sobre las que hay que trabajar mucho. La estabilidad de las pasturas es fundamental en un sistema ganadero de cierta intensidad.

A su vez, cada día debemos ajustar más no solo la técnica sino también los gastos personales, vamos a tener que empezar a



medir hasta dónde la empresa puede soportar los costos de la familia, y llegar hasta ahí y más no. La sustentabilidad exige ponerse límites, decir “mi familia precisa 2000 dólares por mes, pues bien el campo resiste hasta 1000 o hasta 500”; no podemos poner los costos de la familia adelante y la empresa después. Todo eso nos va a llevar a ajustes, y a nuevos equilibrios y también es parte de la estabilidad.

Mirándolo a lo paisano, la empresa que anda bien es la que está financiada, o sea que para ser sustentable en los próximos cinco años, primero que nada tiene

---

**“Los empresarios tenemos que aprender a delegar más, creo que también deberíamos acostumbrarnos a que otros sean capaces de tomar las decisiones y la cosa funcione...”**

---

que estar financiada, trabajando con capital propio. Esto en mi experiencia de veinte años de productor en toda la zona ha sido lo más importante, independientemente de la tecnología y de los parámetros productivos que se manejen. Si la empresa da menos, habrá que limitarse un poco, gastar menos; no quiero decir que

sea la consigna, porque también se puede producir más, pero primero que nada está el autofinanciamiento.

### **¿Es soportable tener una deuda en ganadería?**

Yo siempre trabajé con niveles de endeudamiento muy importantes, los fui llevando bien, se fueron pagando. Fui pasando por distintas etapas de endeudamiento, nunca me preocupó en mayor medida, pues siempre se pudo cumplir con los compromisos. Nunca precisé ningún refinanciamiento, a pesar de haber pasado por crisis importantes como la del 82, 83, o inclusive las sequías.

Lo que creo es que debemos aprender a manejar las deudas, y en lo posible deberíamos educarnos a trabajar sin endeudamiento, porque las deudas a muy corto plazo son demasiado riesgosas. Uno puede prever pagarla vendiendo los novillos a 70, pero si en lugar de eso están en 60, en vez de costarnos diez novillos, nos costará quince.

Lo concreto es que los márgenes que tiene la ganadería cada vez son menores, y si a eso le agregamos un costo financiero, el negocio se vuelve muy cuesta arriba.

Creo que se debería rever el tema del endeudamiento para poder seguir trabajando y viviendo de la empresa agropecuaria,

sin necesidad de buscar ingresos fuera del predio.

Si se analiza el endeudamiento que tiene el sector agropecuario desde principios del 90, llegamos a la conclusión de que la gente apostó bastante a la inversión. No es casualidad que la faena de novillos de dentición incompleta pasara del 10% al 50%, pero si uno mira los números, las empresas se endeudaron más. Vale decir que el excedente de producción no ha dado como para pagar esos préstamos, el sector ganadero debe más que cuando se producían novillos de seis años.

### **¿El problema de la ganadería uruguaya es un problema de precios?**

Creo que son varios problemas, uno de ellos es que no podemos conseguir nada barato, el solo hecho de estar en el campo comiendo y durmiendo es carísimo: energía eléctrica, teléfono, combustible.

Debemos tener en cuenta que cuando llegamos a engordar un novillo, tenemos que calcular lo que se le dio de comer, los aportes a la Caja, el seguro de la camioneta, el resto de los costos fijos; al momento de la venta, no nos queda nada. Para mí el problema mayor son los costos internos, lo que se llama el costo país, estamos quedando fuera de mercado.

### **¿Qué importancia le da a la mano de obra en su empresa?**

La mano de obra es fundamental. Nosotros hemos tenido la suerte de que han venido varios pasantes de UTU, de la Escuela Agraria, y siempre tratamos de estar rodeados por gente capacitada. Se trabaja mucho más cómodo y es menor el desgaste, se

interpretan las cosas mucho más fácil. Creo que en el campo no se le da la importancia a la gente con preparación. Los empresarios tenemos que aprender a delegar más, creo que también deberíamos acostumbrarnos a que otros sean capaces de tomar las decisiones y la cosa funcione, tenemos que educarnos bastante para poder aceptar que el empleado nos ayude mucho más.

Yo trato de ir a reuniones y giras con mis empleados, es una manera de que vean personalmente el por qué de hacer las cosas de cierta manera y no de otra.

Yo nunca impongo mis ideas,

---

### **“Mirándolo a lo paisano, la empresa que anda bien es la que está financiada...”**

---

me propongo llegar a un objetivo, sea la idea de cómo hacerlo mía o del empleado, o de cualquier otra persona, siempre estoy dispuesto a escuchar.

Tengo claro a lo que quiero llegar, pero no siempre conozco el mejor camino para lograrlo y en el menor tiempo; eso se discute, se habla, entiendo que es una forma de hacer las cosas mejor, para que el trabajo sea más placentero.

### **¿Cómo se consigue el equilibrio entre un buen productor y un buen comerciante?**

Eso es básico, si compro vacas de invernada y tengo que pagar interés, tengo que hacerles comida, tengo que vivir, sé que esas vacas tienen que engordar un kilo por día, porque sino ni pago el banco ni puedo vivir. Esa fue una de las cosas que siempre tuve

claras, aunque para mí el campo siempre fue muy vocacional, nació y me crié en el campo, siempre me fui cuestionando el estilo de producción que tenía que seguir.

No me podía dar el lujo de comprar una vaca y venir a los seis meses o al año a ver si estaba gorda. Sé que para ganarle plata esa vaca a los tres meses tenía que estar pronta; aunque le ganara un 10%, me daba el sustento para poder seguir funcionando la familia y la empresa.

Por eso siempre fuimos a la parte numérica, vocacional sí, pero que nos dejara vivir e irnos capitalizando.

### **¿Le gustaría que su hijo se dedicara al campo?**

Recién tiene 13 años, y de lo que estoy seguro es que no le voy a inculcar el campo. Para que se quede le tiene que gustar, económicamente puede haber cincuenta opciones mejores. Para vivir del campo y en el campo hay que prescindir de muchas cosas, como de salir ciertos fines de semana, no hay de que a las seis de la tarde se terminó la jornada como en una oficina. Por eso es que es una pasión, una manera de vida, y para hacerlo bien te tiene que gustar, si no es así, es mejor que se dedique a otra cosa.

Yo discrepo un poco con eso de que explotamos empresas agropecuarias, hay otros ingredientes como el hecho de manejar ciclos biológicos, que hace que el resultado se vea a los seis meses, al año, a los cinco años, entonces esas cosas están por encima de los números; y es una de las grandes contras que tiene la empresa agropecuaria. En muchos casos se sigue en esto por pasión, por vocación, más que por negocio en sí.