

**EL ESTE GANADERO**

Un manejo prolijo

Alfredo Tisnes maneja tres fracciones de campo en el departamento de Rocha, totalizando -entre el campo propio y el arrendado- 2400 hectáreas. Son campos arenosos con un potencial de producción bajo. A pesar de eso, en base a mejoramientos, un manejo muy ajustado y una importante subdivisión (más de 70 potreros) obtiene indicadores de producción elevados y sostenidos en el tiempo.

¿Cuándo arrancó como productor rural?

Yo me recibí en el 76 de Ingeniero Agrónomo, mi padre trabajaba en Montevideo, tenía una explotación agropecuaria desde el 69, y yo me integré a ella al recibirme. Viví 15 años en el campo, crié mis cuatro hijos allá, y a partir de que empezaron el liceo nos tuvimos que venir para Rocha porque los horarios de transporte no coincidían con los liceales.

¿Cómo fue la experiencia de un Agrónomo recién recibido administrando un establecimiento de campo?

Fue muy dura, porque si bien la facultad me dio el conocimiento teórico me faltaba la experiencia, nosotros no teníamos tradición ganadera. Si bien mi padre era de Rocha, yo era nacido y criado en Montevideo.

Al venirme para el campo -en aquel momento eran 1200 hás.- no fue sencillo cambiar lo tradicional, con todos sus preconceptos. Se fue logrando con trabajo y a medida que los cambios fueron dando resultado fuimos tomando confianza.

¿La posibilidad de armar una estrategia de producción la traía de Facultad?

Fue la conjunción de la tec-

nología y el conocimiento que traía de facultad y el carácter productivista de mi padre. Él trabajaba en una industria y manejaba criterios diferentes. Siempre decía que había dos maneras de hacer dinero, ahorrándolo o produciéndolo con trabajo. Ésta última fue la consigna adoptada.

¿En aquella época ya se hacía ciclo completo?

Sí, éstos no son campos buenos, las cuchillas son arenosas, muy embromadas y con bajos que se inundan a veces por periodos largos; entonces es un campo complicado.

Actualmente se manejan tres predios los cuales suman 2400 hectáreas, uno arrendado y los otros en propiedad, y aunque están relativamente cerca el uno del otro son bien diferentes. Por lo tanto trato de especializarme, buscando la complementación de cada establecimiento intentando explotar lo mejor de cada uno.

¿En qué basó la estrategia de crecimiento multiplicando el área en estos veinte años?

Únicamente en trabajar y producir lo mejor posible.

Lo concreto es que al insta-

larle en el campo lo primero que hice fue diagnóstico de preñez y boquear el ganado para saber donde estaba parado; cuando quisimos acordar, todas las vacas preñadas eran viejas, las vacas nuevas se habían embarcado como gordas. Se embarcaba lo que estaba gordo, y lo que estaba gordo en campos embromados, era lo nuevo. Entonces fue todo un rever, un cuestionamiento de cómo trabajar. Debíamos definir si seguíamos conservadores como antes o tratábamos de mejorar, tecnicizándonos para lograr una mejor producción.

Se empezaron a hacer praderas convencionales y verdeos para aprovechar las post zafas. Se planificó una estrategia que era producir pasto para vender ganado gordo todo el año y mejorar los índices de producción tanto en vacunos como en lanarés, esto con el tiempo marcó la diferencia en el establecimiento.

Yo soy muy cuestionador y por lo tanto intercambio ideas con mucha gente. De todos trato de sacar ideas buenas, por lo que soy ejecutor de ideas mías e ideas de los demás que adapto a mi criterio. Pero siempre que sean productivas y con el mínimo costo posible.



¿Qué tipo de mejoramientos maneja?

La mayoría sobre campo natural, con la incorporación de leguminosas y luego de algunos años la introducción de alguna gramínea coma raigrás o holcus en siembra directa, sin herbicida con nitrógeno en la línea.

Estos mejoramientos se refertilizan todos los años o año por medio.

Se usa la rotativa para controlar malezas o pastos muy duros que no logran comer los animales.

En uno de los predios se utilizan rotaciones cortas, más productivas, en base a raigrás y trébol rojo, al segundo año se aplica glifosato y se resiembra en directa una leguminosa.

La siembra directa facilitó mucho la promoción de estos campos, anteriormente se hacían con pasadas de cincel y excéntrica sembradora.

En la actualidad el 51% del campo está mejorado, incluyen-

do 680 hectáreas de Lotus Rincón, que ha entrado muy bien en esta zona.

¿Porqué se continúa con el ciclo completo?

Entiendo que vendiendo terneros genero menores entradas que engordando yo mismo. Si bien la eficiencia se ve muy afectada, porque no se logra una especialización, el ciclo completo es un seguro, al que uno está obligado por la rentabilidad. En mi caso trato de compensarlo buscando la complementación entre las tres fracciones, manejando la cría en una parte, las recrias e invernada en otras, con diferente énfasis en la intensidad del uso de los mejoramientos.

¿Qué ha cambiado en la ganadería desde que se vino al campo hasta hoy?

Yo creo que el cambio más grande, del punto de vista de la empresa ha sido en los costos, tanto de producción como de

vida, y en las necesidades de vida.

El costo de producción sin dudas se ha multiplicado. En cuanto al costo de vida antes la venta de un camión de ganado rendía mucho más, porque la canasta familiar era mucho más barata. Por otro lado con respecto a las necesidades de vida hoy se hace imprescindible una mejor preparación de los hijos. Cuando vini-mos al campo no teníamos TV, hoy tenemos una o dos, se ha generado una cultura de consumo que obliga a gastos familiares mucho más elevados.

Eso ha llevado a que hoy tengamos una carrera desenfrenada para producir más, porque no nos da, y no sé hasta qué punto podremos continuar, porque vamos encareciendo el sistema y aumentando el nivel de riesgo.

Creo también que el agro de aquel entonces tenía más estímulos para producir. Por ejemplo los planes del Plan Agropecuario, ayudaron en su comienzo a crear una conciencia de que había una meta mejor; mi padre se incorporó a hacer mejoramientos en la primera Operación Rocha del Plan. En su momento se dieron además estímulos para retener vaquillonas, para fertilizar, para lograr novillos de dentición incompleta. Parecía haber mayor conciencia por los temas ganaderos, señales que bien aprovechadas permitieron ir armando un sistema de producción.

Desafortunadamente hoy se percibe desconocimiento o falta de interés por la actividad agropecuaria y no se podría obviar que de las cinco empresas exportadoras más importantes de Uruguay, cuatro procesan materias primas agropecuarias (carne, leche, cueros y arroz).



¿Cómo ha ajustado la economía del establecimiento en un período de menores ingresos?

Especializando los distintos establecimientos en cada cosa, teniendo gente lo más capacitada posible, que entienda realmente lo que yo pretendo hacer, y que además le guste hacerlo. La gente que trabaja conmigo conoce como armar una franja con pastor eléctrico, como hacer una criolla cesárea, conoce algo el manejo de pasto, conoce el porqué de cada cosa.

La motivación empieza por realizar un manejo sencillo, ganados más dóciles, buenas instalaciones, animales bien comidos. Creo que el mayor capital que tengo no es solamente el de los animales, también lo es el pasto; el que tenga buena comida tiene buenas producciones y esa es una regla de oro en mi negocio.

Tengo una dotación de 1,02 permanente, lo que entiendo que no es poco en este tipo de campos.

Mantenemos una preñez consistente del 89 %, hoy las vacas paren todas sobre Lotus Rincón, en una parición bastante concentrada.

Hemos logrado estabilizar la producción en 140 kilos de carne por hectárea; estos son indicadores que permiten mantener un cierto margen en el negocio,

La motivación empieza por realizar un manejo sencillo, ganados más dóciles, buenas instalaciones, animales bien comidos.

y no creo que podría mejorarlo económicamente si sacara 170 kilos, porque significaría entrar en gastos adicionales y aumentar el riesgo.

¿Cómo maneja la parte comercial?

Me considero un productor y no un buen negociante, por tanto tengo un consignatario con quien he trabajado siempre. Vendo prácticamente toda mi producción a un abastecedor de la zona.

El ganado gordo se vende pesado en una balanza neutral, con un precio y un destare determinado; cuando llega a la balanza no hay nada más que negociar.

Cuando embarco a frigorífico lo hago pesando en una balanza neutral, el destare y precio si me sirve lo acepto, no tengo nada que reprochar.

De lo contrario pesando en frigorífico, me veo obligado a vender aunque discrepe con el aparte o el pesaje que me pudieran hacer. Eso creo que no es jus-

to por lo que me rehuso a perder poder negociador. Esa es la razón por la cual prefiero vender acá.

¿Cómo se articula la cadena de producción de carne?

De hecho hoy no es una cadena productiva, cadena es cuando los distintos eslabones tiran para un lado solo, para llegar a un destino determinado; si cada integrante basa su ganancia en el trabajo y no valiéndose de su poder negociador frente al más débil. Pero en la situación de nuestro país hay algunos agentes con muchas ventajas impositivas y mucho peso en el ambiente laboral.

Hay incoherencias en el sistema difíciles de entender, por un lado se pide al productor dentición incompleta y se le termina pagando lo mismo por un novillo diente de leche, que por un novillo boca llena, habría que calificar la carne de otra manera.

Yo vendo todos mis novillos diente de leche y dos dientes, con más de 450 y sin embargo, no siempre la diferencia en precio con los novillos boca llena terminados a campo natural es significativa.

Hoy entre productores y frigoríficos no existe una relación franca. Sin el conocimiento de los problemas del otro difícilmente podremos ponernos de acuerdo y

tratar de tirar juntos en una verdadera cadena.

Usted hace tiempo integra un grupo de productores CREA ¿qué cosas rescata del trabajo en grupo?

Integro el grupo “Por si acaso” y el trabajo grupal me parece fantástico, siempre y cuando los participantes estén dispuestos a plantear sus problemas y a aportar soluciones para los otros, con seriedad. Esos aportes no se pueden convertir en recetas, ni ser tomadas al pie de la letra. Lo que da el trabajo en grupo, es que uno se acostumbra a pensar, analizar y discutir las distintas soluciones posibles a los diferentes problemas.

Todas las empresas son diferentes y la capacidad de dirección de los productores es distinta; el trabajo en grupo ayuda y mucho.

¿Qué cualidades tiene que tener un productor para dirigir una empresa?

Ante todo responsabilidad y trabajo, porque el trabajo le da conocimiento, y la conjunción de ambos genera respeto. El trabajo de embarrarse, mojarse para llevar la majada si hay un temporal, andar en todos los detalles, lo cual no quiere decir recorrer a caballo, tampoco saber enlazar. Lo que quiero decir, es que se tienen que vivir las contingencias del campo, vivir los problemas del campo, y tratar de solucionarlos con los recursos que se tienen, pero siempre poniendo la cabeza antes que el físico.

Tiene que ganarse el respeto de los empleados y de las empresas con las que está relacionado.

Tiene que tener presente que una empresa no depende solamente de la parte productiva sino también de la económica-financiera.

¿Cuáles son las principales carencias del productor ganadero uruguayo?

Quizás no tiene una visión clara de lo que es una empresa, es muy voluntarista, es bueno que lo sea, pero desde el punto de vista económico no se puede ser voluntarista.

A veces también le falta conocimiento, no puede ser que en la época actual haya productores que mantengan los terneros al pie de la madre hasta agosto o setiembre.

...vivir las contingencias del campo, vivir los problemas del campo, y tratar de solucionarlos con los recursos que se tienen, pero siempre poniendo la cabeza antes que el físico.

En muchos casos falta infraestructura básica en instalaciones, un tubo, un corral.

Eso es lo que se refiere al interior de cada establecimiento.

Por otro lado el productor se acostumbró a que en este país los malos y los buenos corremos parejo, no existe premio ni castigo.

No se ve estimulado, ve que se empareja para abajo, pues no hay una clara demostración de lo que es correcto.

Si pretendemos ganarnos un lugar en el mundo con producciones no tradicionales sería razonable que se estimulara aquello para lo cual tenemos ventajas comparativas, que el productor tuviera que preocuparse solo por producir sin trabas burocráticas, con un calendario de pagos acorde a los periodos de producción y no ligado a las necesidades de recaudación de la intendencia o el gobierno central.

Usted ha viajado a Nueva Zelandia y a Australia ¿qué cosas buenas y malas ha visto?

Desde el punto de vista productivo creo que el Uruguay tiene muchas mejores condiciones que los Australianos y los neozelandeses para producir; ya que no tiene montañas, no tiene desierto, tenemos agua por todos lados. Tenemos todo por eso es que todavía estamos sobreviviendo, tenemos tanto potencial productivo que muchas veces nos envidian.

Los neozelandeses quizás nos llevan la ventaja que tienen un clima más estable, además son países muy organizados que están jugados por entero a la producción.

Yo creo que hoy en día en el sector agropecuario tenemos la ventaja de ser chicos, porque entramos en cualquier nicho demandante de alta calidad con cosas buenas. Falta agresividad para vender.

¿Qué cosas son adaptables para poder seguir en carrera?

El productor uruguayo es hasta más trabajador que ellos, pero ellos son mucho más organizados. Son países conscientes de su dependencia del sector agropecuario, nacieron como agropecuarios y al sector lo valoran y lo protegen. Nosotros nacimos como puerto, el sector agropecuario era de los gauchos, de los atrasados y hoy en día seguimos con esa misma política. Es un problema cultural, y de manifestación política clara sobre la importancia del sector para la economía nacional.

Creo que el futuro del agro depende de la organización de toda la política agropecuaria, dando importancia a lo importante y simplificando la gestión, estimulando al que quiera producir.