



Ing. Agr. Hermes Morales¹
Ing. Agr. Pastora Correa²

En este artículo, y como está indicado desde el título nos referiremos a cómo podemos describir la forma en que desarrollan su profesión de ganaderos aquellos que están en un contexto definido, el noroeste del Uruguay. También decimos en el título que usaremos para describirlos sus estrategias empresariales. Por lo tanto, antes de presentar los resultados de nuestro trabajo debemos referirnos al contexto que nos interesa, el noroeste del Uruguay, a las características de la profesión de ganadero, y a qué entendemos por estrategias empresariales.

Cuando hablamos del noroeste del Uruguay, nos referimos a la zona de basalto, ya que aunque también están representados otros tipos de suelos, el basalto es ampliamente predominante. Enumeraremos siete características que en su conjunto lo distinguen del resto de las zonas ganaderas de nuestro país.

- Fuertes limitaciones de profundidad de suelos. El 65% no es laborable por profundidad, pedregosidad o ambas.
- El riesgo de sequía es mayor

“HAY VARIAS FORMAS DE MATAR PULGAS...”

Caracterización de ganaderos del Noroeste según sus estrategias empresariales

que en el resto del país. Según los estudiosos del clima, los episodios prolongados de precipitaciones por debajo de lo normal son más frecuentes en esta zona que en el resto del país.

- Las pasturas en general se pueden caracterizar como finas. Es decir de buena calidad.
- Hay proporcionalmente más lanares.
- También hay menos de la mitad de “área mejorada” en los predios ganaderos de la zona que en el resto del país. (5% vs. 15%)
- La disponibilidad de servicios es menor que en otras zonas.
- Los predios ganaderos son más grandes. Según datos de DIEA, esta diferencia está cerca del 60% (610 vs. 380 hás aprox.)

Como queda claro de la enumeración anterior, se trata de un entorno particular para el desarrollo de la profesión de ganadero a la que nos referiremos a continuación. Proponemos representar al ganadero en sistemas pastoriles como una persona que, como parte de un grupo, comunidad o familia, usa animales para aprovechar el crecimiento de una pastura para alcanzar sus

finalidades o propósitos.

El modelo que presentamos nos permite pensar en cualquier sistema, ya que integra los tres componentes: gente, pasturas y animales.

Un modelo conceptual de los sistemas de producción pastoril



A los efectos de su estudio, se trata parcialmente por distintas disciplinas, aquellas relacionadas a las Ciencias Humanas, aquellas relacionadas a la Zootecnia y aquellas relacionadas a la Agronomía. Sin embargo debemos tener bien presente que se trata de una unidad, donde los componentes interactúan entre sí, y que debemos verlo como un todo. Si miramos sólo uno de los componentes, tendremos una visión parcial y no comprendemos cómo opera el sistema en su totalidad. Es por eso que desde el título ya decimos que tratamos de estudiar cómo se manejan quienes practican esta profesión,

¹ Instituto Plan Agropecuario
² Facultad de Agronomía. Ciclo IRA



los ganaderos, en un entorno determinado, el noroeste del Uruguay. Es interesante hacer notar que este modelo conceptual describe cualquier sistema, sea los pastores nómadas del Sahara, una explotación lanera de Guaviyú de Arapey o un predio lechero en Colonia. En todos los casos la lectura es la misma. Hay gente que usando animales aprovecha una vegetación para alcanzar sus finalidades.

A pesar que es muy general, podemos tratar de representar qué tipo de variaciones esconde. En el caso que nos ocupa, en general se dice que existe una ganadería extensiva, sin definirla mucho, por oposición a otra que también existe y que en la comparación la llamamos más intensiva, representada en nuestro país por los predios productores de leche o predios invernadores del litoral Sur con muchas pasturas sembradas. A los efectos de mejor analizar estas realidades, proponemos descomponer el modelo conceptual en dos casos extremos.

En el esquema se visualizan los dos polos en producción pastoril. En los dos se ve una fuerte acción del hombre sobre los animales presentes. Elige la especie, la raza, el sexo, el estado fisiológico, la sanidad, la edad, la forma cómo pastorea, etc. La gran diferencia se

da por la flecha de la derecha, que indica en qué grado el hombre modifica directamente la pastura. Como vemos en el polo de la derecha - más intensivo - hay una gran acción del “ganadero” sobre las pasturas y esto se asocia a una agricultura forrajera, normalmente sobre suelos de buen potencial con un clima poco variable. Su característica distintiva es justamente ésta. El hombre actúa fuertemente sobre la vegetación, modificando enteramente su composición, su ciclo, su calidad, etc. Los ejemplos más conocidos son aquellos que refieren a N. Zelandia, alguna zona de Inglaterra, el este de EEUU, Europa y el SE de Australia. En el caso de nuestro país, este polo está representado por los establecimientos vinculados a la producción de leche y por las invernadas en situaciones agrícolas.

El polo de la izquierda, que es el que nos interesa en este caso, ocupa el 25% de la superficie emergida de nuestro plane-



ta, y al estar muy presente en países ricos tales como Australia o EEUU, es objeto de estudio desde diferentes ángulos. Tiene como rasgo fundamental que la producción animal se obtiene sin modificar o modificando muy poco la pastura. Se pastorea directamente lo que crece. El efecto directo de las personas sobre la vegetación es mínimo, se reduce a cortar alguna maleza, (caraguatá etc.) En otros países se usa el fuego. Aparte de estas dos excepciones, la vegetación se afecta sólo a través de los animales. En estas regiones la fase agrícola tiene una presencia muy limitada, normalmente apropiándose de los mejores suelos, tal como sucede con el arroz en la zona de basalto, por ejemplo.

No corresponde decir que se trata de regiones rezagadas, que con el tiempo evolucionarán a una situación de agricultura forrajera, ya que las características que las distinguen son permanentes, y eso nos impone pensar en una evolución propia, y aceptar que no es válido copiar lo que pasa en otras zonas. Pensando un poco en nuestro basalto, por ejemplo, tratar de saber si es una situación que durará poco es interesante. Cualquier especulación que hagamos, nos lleva a concluir que el paisaje que vemos estará allí por mucho tiempo. Es impensable, por ejemplo, que se puedan hacer más de 200.000 hás de arroz, y en ese caso estaríamos en menos del 5% del área de esta región.

La descripción del sistema según sus tres componentes, nos acerca además una serie de características de las empresas y de las zonas a las que pertenecen. Nos indican el tipo de infraestructura predial, de maquinarias e insumos utilizados, de habilidades necesarias, de productos obtenidos, de oportunidades comerciales, de una relación con la naturaleza, etc.

En estos tiempos que corren, es además importante resaltar que aunque una ganadería que no actúa directamente sobre la vegetación se puede considerar como muy primitiva, ya que en ella las prácticas de trabajo varían muy lentamente, al mismo tiempo es muy moderna en cuanto a que puede convivir con la naturaleza sin destruirla.

Desde el punto de vista del suministro de pro-

ductos agropecuarios, se considera que las tierras de buen potencial, con el enorme avance tecnológico hoy disponible, son capaces de abastecer de alimento tanto a la gente como a los animales que se crían en confinamiento, por lo que no se avizora que haya presiones económicas que induzcan a poner estas tierras bajo cultivo, salvo, como ya lo indicamos, pequeños mosaicos de áreas de alto potencial que se encuentran “inertadas” en esas zonas. Habiendo descrito cómo funciona la ganadería, y por lo tanto qué significa ser ganadero en estas zonas, nos corresponde aclarar por qué elegimos la idea de “estrategias empresariales” para tratar de encontrar diferencias entre los ganaderos. Aún cuando el funcionamiento de los establecimientos tiene muchos aspectos comunes y pueden ser representados por los modelos conceptuales que hemos presentado, al observarlos de a uno, podemos percibir que difieren entre ellos. Nosotros tomamos como hipótesis, que la forma diferente de realizar las tareas y de organizar los establecimientos era reflejo de diferentes “actitudes básicas” entre los distintos ganaderos. Eso nos permitía diferenciarlos por sus reglas estratégicas, es decir la forma en que organizan su explotación en el largo plazo.

En consulta con diversos colegas y muchos ganaderos, luego de hacer un taller, creímos que se podrían diferenciar tres grupos.

Cuadro 1: Las estrategias empresariales de los ganaderos de basalto.

1. Grupo enfocado en Costos Totales: En este caso la percepción que determina las acciones es que el éxito depende de mantener los costos totales bajos. Se asocia a una actitud frente a innovaciones tecnológicas u organizacionales, e indica cual será la actividad prioritaria del titular de la explotación.
2. Grupo centrado en los Márgenes de la explotación: aceptan que algunos aumentos en los costos totales, pueden ser compatibles con mejoras en los resultados económicos. Está asociado a una actitud de búsqueda de propuestas tecnológicas que puedan mejorar dicho resultado.
3. Grupo que asocia su éxito a aprovechar las oportunidades comerciales: Existe un grupo de ganaderos que asocia el buen resultado de sus explotaciones con la posibilidad de apro-

vechar las oportunidades comerciales y por lo tanto desarrollan estructuras productivas y financieras con las que puedan obtener beneficios de coyunturas de relaciones de precios, etc.

A los efectos de chequear nuestra hipótesis, con la colaboración de Dicoese, propusimos un formulario adicional voluntario para los productores de los departamentos de Artigas, Salto y Paysandú donde previmos que aquellos ganaderos que estuvieran descritos en los grupos propuestos, responderían en forma coherente con su actitud preguntas relacionadas con cinco “áreas estratégicas” a saber:

1. Cómo seleccionan sus técnicas
2. Cómo usa el tiempo el administrador
3. La forma de financiarse
4. La organización de las tareas; maquinaria, personal, etc.
5. La elección de nuevos rubros.



Conseguimos 1212 respuestas de declarantes. Los mismos ocupan en la región de referencia cerca de un millón de hectáreas. De ellos - como ilustra el diagrama - cerca del 50% contestó de forma tal que permitió que estuviera comprendido en uno o más de los grupos propuestos, verificando nuestra hipótesis de que se podían identificar distintas estrategias empresariales.

Presentamos a continuación las preguntas que identificaron a cada grupo.

Grupo I) La clave es mantener los costos totales bajos.

1. La adopción de tecnología supone incurrir normalmente en costos inaceptables
2. Trabajar con mucha gente y maquinaria es siempre antieconómico
3. Probar con nuevos rubros lleva usualmente a perder dinero
4. El lugar de trabajo es esencialmente el predio

Grupo II) La clave es obtener buenos márgenes

1. Controlar los costos no es suficiente para progresar
2. Buenas técnicas permiten usar créditos
3. Tener personal “capacitado” y maquinaria son grandes ventajas
4. Es fundamental estar informado al detalle de las nuevas técnicas

Grupo III) La clave es “hacer buenos negocios”

1. La clave del éxito está en la compra y venta
2. Es más importante buscar buenos negocios que estar en los detalles
3. Tener crédito es muy conveniente porque permite aprovechar oportunidades de negocios
4. Es esencial estar siempre buscando buenos negocios
5. Hay que ser rápido para entrar y salir de los rubros.

Pensamos que repasando las características de cada grupo, los lectores podrán identificar a ganaderos de su conocimiento que se ajustan a alguno de ellos, y podrán concluir junto a nosotros que estas diversas maneras de conducir sus empresas están asociadas a que los ganaderos difieren entre sí acerca de lo que significa “progresar” o “aplicar tecnología”.

Para finalizar, y presentar un pantallazo del telón de fondo de ideas que sustentan este tipo de estudios citaremos a E. Landais³: “Comprender, he ahí la palabra rectora de una investigación que dé resueltamente la espalda a los enfoques normativos y al tipo de relaciones que ellos suponen... Es bien en la voluntad de comprender al otro en vez de querer cambiarlo, en la convicción razonada de que es la única forma de alcanzar un desarrollo duradero y equilibrado, donde se sitúa la primera motivación”.

Referencias.

Correa P., Morales H., Salvarrey L., Noboa A. 2003 Resultados de una encuesta a productores de basalto. Seminario El campo natural y la empresa ganadera. Instituto Plan Agropecuario. Montevideo. Uruguay. Morales H., Correa P., Noboa A., Salvarrey L. 2003 Knowing the strategies of the livestock farmers of the NW of Uruguay. VII International Rangeland Congress. Durban Sud Africa.

³ Landais E. Principes de modélisation des systèmes d'élevage. Les cahiers de la Recherche- Développement n° 32 2/1992