



Ing. Agr. Pablo de Souza
Instituto Plan Agropecuario

Objetivos

El presente trabajo realiza un análisis retrospectivo de los objetivos, metas y estrategias seguidas para la toma de decisiones en una empresa ganadera de ciclo completo en vacunos y cría en ovinos que ha mantenido buenos resultados productivos, económicos, financieros y patrimoniales por muchos años y con casi dos décadas de registros que lo respaldan.

Algo de historia y presente

Después de un crecimiento horizontal (área) antes de la década del '50 realizado por su abuelo (Alyrio), se plantea una etapa de crecimiento permanente hacia adentro iniciado por su padre Ruy (crecimiento vertical) desde los '60 hasta casi la década de los '80 con la realización de importantes inversiones en: estructura (potreros, aguadas, sombras), en pasturas (mejoramientos y praderas convencionales), en manejo animal y de las pasturas (mejoradas y campo natural con un control permanente de malezas) y en la mejora genética tanto de los vacunos como en los ovinos. Para ello no solo se usaron fondos propios sino que

ESTUDIO DE UN CASO: "SANTA ISABEL" Estrategias de conducción de una empresa ganadera

se utilizó la financiación con los créditos disponibles (Plan Agropecuario). Posteriormente, ya con el actual propietario el Ing. Jaime Gomes de Freitas y consolidado aquel objetivo "hacia adentro", se plantea nuevamente el crecer también en escala para bajar costos fijos y mejorar más aún el resultado global de la empresa sin descuidar el objetivo anterior, con lo cual se realiza un fuerte crecimiento horizontal en escala a comienzos de los '90 (60% del área). Este implicó, además del uso de los saldos acumulados de años anteriores, la utilización de manera muy importante del financiamiento externo (50% de la inversión adicional). Para comienzos del nuevo milenio, la empresa se consolidó con la nueva área, con muy buenos resultados físicos y aún mejores resultados económicos.

A su vez siempre fue una empresa de la cual históricamente vivieron sus dueños, sin recibir aportes de capital que no fueran los generados en el propio negocio.

Estrategias generales

"Producir bien en el área que se dispone y lograr buenos resultados económicos, ajustarse a los saldos logrables, y retirar menos de lo que deja de margen para así capitalizarse a futuro" han sido algunas líneas seguidas.

Además de:

1. Los objetivos y las metas planteadas siempre han sido claras, bien estudiadas y siempre de mediano a largo plazo ("mirando lejos").

2. La orientación general del sistema de producción siempre mantuvo el énfasis en lograr un *sistema eficiente* en lo productivo, *competitivo* con bajos costos y sin la aplicación de dudosas "novedades" que alterarían el sistema planteado.

3. Que sea *simple* y que permita el buen funcionamiento con pequeños ajustes, *sustentable* y *de bajo riesgo, capaz de ser llevado adelante con los recursos de servicios disponibles en la zona*.

4. Siempre el sistema mantuvo un *proceso evolutivo* y *escalonado* (no radical, "paso a paso") con las metas y sobre todo con las inversiones importantes que se planteaba.

5. Nunca se "forzó" la empresa a dar lo que no era capaz de dar; se ajustaron los retiros, servicios de deuda e inversiones a lo que ella iba generando, hasta lograr una empresa de mayor escala con ingresos netos altos y estables, y sin pasivo.

Estrategias productivas

Trabajar y aprovechar al máximo uno de los recursos principales, el campo natural (sobre

San Gregorio-Tres Islas con un índice CONEAT 97 de promedio), trabajando con una carga superior a 1 UG/Há (gráfica 2), aprovechando que las pasturas son de alta producción de materia seca total, con un buen verano pero un "cuello de botella invernal" ajustando las épocas de servicio y pariciones a la curva de producción de las pasturas ("siguiendo las pasturas") con pariciones sólo de primavera, y haciendo una utilización estratégica de las áreas mejoradas con todas las categorías y los animales individuales dentro de las categorías. Esta utilización varía de acuerdo a la época del año, lo cual lleva a que haya un "ajedrez permanente" en el manejo animal para que el sistema de producción "cierre" con una alta producción en base a los insumos asignados. Este ajedrez lo facilita el tener 33 potreros todos con agua y sombra y con una amplia gama de tipos de pastura (natural, mejorada y praderas de distinta edad).

Estrategia Forrajera:

1. Mantener un área de praderas convencionales prácticamente fija, adecuada al equipo disponible, que permita mantenerlas anualmente, así como las fertilizaciones anuales que aseguran su producción y persistencia.

2. Al incrementar la escala (área) se plantea el incremento del área forrajera, pero en base a una fuerte apuesta a los mejoramientos extensivos (gráfica 1) hechos escalonadamente, de forma de dejar las praderas especialmente para la cría y utilizar las coberturas para la cría y el apoyo estratégico a la cría.

Estrategia en Vacunos:

1. Dentro de un ciclo completo eficiente donde a cada animal se le da lo necesario para alcanzar sus metas pero nada más, darle a las vacas de cría en forma individual la alimentación necesaria para preñarse todos los años (campo natural "empastado" en verano + sales minerales + apo-

yo estratégico en área mejorada a las que lo precisan) incluso con pérdidas controladas de peso en invierno. A la cría un uso importante de los mejoramientos extensivos (estratégico en las hembras, casi continuo en los machos del destete en adelante) para alcanzar las metas del sistema. La internada final de los novillos y vacas de descarte es a pradera pero no a costa de descuidar lo anterior.

2. Mantener una buena eficiencia individual, con altos índices de destetes (80-93 %), priorizando un esquema simple (sin necesidad de destetes precoces y excepcionalmente haciendo temporarios). Realizar diagnóstico y descartar todos los vientres fallados que se venden gordos. Entorar las vaquillonas lo antes posible, (con 2 años máximo, y con 15 meses la puntera de la generación en la mayoría de los últimos 10 años). Sacar los novillos gordos con 2 a 2 y ½ años de edad

3. Engordar y sacar el máxi-

mo de vacas viejas y falladas, así como los excedentes de vientres (terneras o eventualmente vaquillonas de sobreaño) antes del invierno, y si el forraje programado y la cantidad de la generación de novillos no aseguran una adecuada terminación para faena antes de su tercer invierno entonces también (esporádicamente) se vende alguna “cola” de machos jóvenes para no afectar las demás categorías del sistema.

4. Se prioriza el ajuste de carga como “fusible” frente a otras alternativas para mejorar la alimentación del rodeo, como ser suplementación o la realización de reservas.

5. Mantener una selección por fertilidad y precocidad en los vientres, con un tamaño final acorde al forraje utilizado y de fácil engorde, buscando un biotipo Hereford (no hay cruza) adaptado al sistema de producción.

Estrategia en Ovinos:

1. A pesar de que su aporte es menor que el del vacuno, permite diversificar los ingresos y manejar el campo controlando malezas.

2. Plantear un sistema inicialmente con producción de lana y carne con ventas de adultos y corderos a fin de año así como la venta de reproductores en base a un plantel Corriedale MO, el cual luego se ajustó al mercado (con la baja de la lana) incrementando la producción de corderos gordos llevándolos a pesados tipo SUL.



3. Mantener una selección permanente en la majada Corriedale, y en el plantel MO utilizar datos objetivos de lana y otros caracteres para la selección de los carneros (“flock-testing”). En la reproducción utilizar la ecografía para priorizar las melliceras y seleccionar para aumentar su proporción.

Estrategias operativas

1. Realizar un planteo productivo que se lleve adelante con el personal disponible de la zona, sin la necesidad de la permanencia fija en el predio del titular.

2. Realizar ajustes periódicos (semanales o como máximo quincenales) en los manejos para estar siempre alineado a los objetivos del sistema

3. Mantener (dentro de lo posible) una mano de

obra calificada para cada tarea y con una remuneración y exigencias acordes a la tarea (tratar de lograr cierta permanencia y reducir la rotación, sobre todo en las tareas más importantes: encargado, puestero, tractorista, cocinera).

4. Realizar un control permanente personal de la evolución del predio en el caso de tareas claves (ventas de la producción, ajustes de carga, asignación diferencial de los recursos forrajeros, siembras, diagnóstico de preñez, esquila, etc.)

Estrategias comerciales

1. Las ventas se realizan de acuerdo a la producción siguiendo el mercado, no se especula.

2. Con las ventas de ganado gordo, al asociarse a una planta se logró: no tener comisiones, reducir o evitar problemas con las pesadas (balanza) a precios de mercado, y tener un objetivo claro de venta que en el caso de los novillos gordos implicó venderlos con un mínimo de 230 Kg. de peso carcasa y hasta 4 dientes.

Estrategias económico-financieras

1. Realizar un uso permanente de los datos del predio, con ajuste de las proyecciones financieras, egresos-ingresos.

2. La utilización del crédito siempre se planteó a largo plazo, para financiar inversiones importantes y haciendo que ello no condicione los resultados físico-económicos del predio: de acuerdo a los saldos de caja previstos, se orientó el servicio de deuda y las inversiones.

3. En el uso de fondos se mantiene un equilibrio que en su momento priorizó el servicio de deuda y los retiros familiares frente a nuevas inversiones de magnitud (nuevas pasturas, alambrados, aguadas, recambio de maquinaria), pero nunca anteponiéndolos a lo que la empresa ha dado de saldo de caja.

Resultados logrados y conclusiones

A continuación en gráficas se presentan algunos indicadores de los resultados que se han obtenido con la utilización de esas estrategias como premisas que han indicado el “rumbo” seguido por la empresa.

Ver como se ha conducido “Santa Isabel” le puede permitir a los lectores (otros productores ganaderos) compararse y reafirmar o, eventualmente, cambiar lo que han sido sus propias líneas estratégicas.

