



**Ing. Agr. Alberto Rosso**

Instituto Plan Agropecuario

### REINSERCIÓN PRODUCTIVA

# Algunas apreciaciones a tener en cuenta después de la seca

**P**ara una gran parte del país, éste fue el tercer año consecutivo con deficiencia de agua en el suelo. Aunque no se trató de una situación homogénea, al haberse extendido en el tiempo, generó deterioros importantes; no solo productivos sino también estructurales, que si bien son difíciles de cuantificar, provocaron un fuerte impacto a nivel de las empresas y el sector. Para interpretar este fenómeno hay que situarse en el momento en que se encontraba la agropecuaria al iniciarse la sequía que recientemente culminó. Se pasó rápidamente de una década de enormes dificultades (climáticas, financieras comerciales) a un momento bien distinto, con aliento productivo y expectativas en el mediano plazo. Este suceso configuró un escenario de confianza y a la vez de respuesta del agro, que promovió inversiones sustentadas en un mejor pronóstico para los negocios del sector. Por lo tanto la seca iniciada en la primavera de 2005, si bien fue nociva como todas las demás, llegó en un momento donde el agro se encontraba en expansión, frenando un crecimiento general y a la vez significando un duro golpe para aquellas empresas que con posterioridad a la crisis venían rearmándose.

De esta manera, el problema no puede sustraerse al conflicto entre los recursos forrajeros disponibles y los requerimientos de la hacienda; sino que debe observarse como una restricción competitiva, que provocará inflexiones en la trayectoria de los indicadores a nivel nacional y al mismo tiempo pondrá en jaque el futuro de algunos productores.

Ante una crisis forrajera habitualmente se recomienda reducir el stock, lo que implica ajustar la carga, probablemente con ventas parciales, disminuir los requerimientos individuales e incorporar la suplementación, entre otras medidas. Si bien se trata de paliativos indiscutibles, lamentablemente éstos afectan seriamente la economía de una empresa. Por un lado encareciendo el sistema de producción (más costo para menos producto) y por otro porque, difícilmente se pueda con el monto obtenido por las ventas de ajuste, recomponer el stock productivo original al finalizar la seca. La realidad demostró una vez más que se formó un *“mercado de la seca”* con valores y condiciones inferiores para quienes vendieron y este fenómeno que fue en línea con la gravedad del problema (en duración y superficie) se rearmó rápidamente

una vez que empezó a llover. Esto provocó que la mayoría de los criadores vendieron en baja y luego tienen que poblar sus campos con precios más altos perdiendo así poder de canje y lógicamente capital.

Por tanto ésta, no fue una seca más. Como se dijo sobrevino en un momento muy particular de la agropecuaria. La expansión agrícola y forestal, cada vez recluye más a la ganadería, restringiendo superficie de pastoreo y por lógica las posibilidades de obtener algún “fusible” para momentos de crisis. A ello deben sumarse las expectativas comerciales de la ganadería vacuna, que promovieron la retención de hacienda y en consecuencia una mayor exposición al riesgo climático. Adicionalmente existen muchos productores con contratos de capitalización o similares que tendrán una complejidad mayor para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, si bien estamos ante una adversidad general, no todas las situaciones son iguales. Esto significa que las decisiones a tomar serán diferentes según cada empresa y condición.

De la misma forma también existen, dentro de la gravedad del fenómeno, algunos aspectos positivos que permitieron amorti-

guar la caída de precios y a la vez que las condiciones comerciales y productivas tengan al menos alguna vía de contención.

*La firmeza del mercado de la carne, sumado a que en algunas zonas el déficit de agua no fue tan marcado y que se ha generado experiencia en suplementaciones estratégicas (muchos productores están familiarizados), son algunas de la causas por la cuales la seca no tuvo un impacto mayor.*

## IGUALES PROBLEMAS, DIFERENTES SOLUCIONES

La situación de emergencia forrajera impacta con mayor énfasis en los sistemas criadores, porque resulta más problemático reducir el número de vacas, ya que éstas son el capital de producción que debe ser sostenido en condiciones para los años posteriores. Además, los criadores que apostaron a un rodeo ordenado (parición concentrada, sanidad, genética) si venden no sólo pierden capital sino acervo productivo de muchos años de trabajo. De la misma forma las categorías del rodeo de cría (vaquillonas y vacas) son las que primero debilitan su cotización por la dificultad de sobrellevar su pastoreo en condiciones de crisis resultando de esa manera en deterioros importantes de la unidad capital. Finalizada la sequía éstas categorías son, por el contrario, las que afianzan más rápidamente su precio, debido a la necesidad de recomponer el stock, por lo tanto se deriva en la secuencia negativa descrita anteriormente; se vende en baja, se gasta más para

mantener “lo que queda” y se debe reponer en alza.

Lo habitual es que cuando se presentan períodos de sequía se centre todo el esfuerzo y atención, como es lógico, en el momento en que se está produciendo el problema, sin considerar que los efectos negativos de esta situación pueden ser iguales o mayores en el período que sigue a la sequía (actual) y cuya duración puede llevar varios años, dependiendo de su intensidad.



## LOS TRES PROBLEMAS DESPUÉS DE LA SECA

El primero es que los costos variables se comportan como fijos, en la medida que no pueden ajustarse rápidamente a la reducción de producto, porque inhabilitarían la inversión procesada anteriormente y por tanto, provocan una rigidez que no permite la reducción dinámica del costo unitario (no se pueden relativizar con producción) luego de la seca. Este fenómeno determina que las empresas mantengan costos similares a los que tenían para producir con su capacidad instalada (stock de pasturas y hacienda previo a la seca), pero con una pro-

ducción menor, por los efectos procesados en los precios y resultados físicos.

El segundo problema es el incremento del costo operativo anual, que se genera a partir de la compra de insumos no previstos para retener hacienda y evitar su venta (p.e. ración, rollos, etc). Estos insumos no presupuestados, si bien es probable que su compra tenga sustento, en la mayoría de los casos desestabilizan la caja. Como en plena seca las empresas están “líquidas” por haber vendido parte de la hacienda, hay “disponible” para comprar insumos adicionales, aunque luego al cerrar el ejercicio se compruebe que encarecieron enormemente el sistema de producción por ser costos incrementales sobre producciones muy bajas.

El tercer problema refiere a la descapitalización que se produce con posterioridad a la seca, y que significa además de un corte en el patrimonio, un retroceso en el proceso de producción que estará relacionado con la magnitud del impacto para cada empresa. Por lo tanto no sólo se trata de haber vendido en baja y tener que reponer en alza, sino el plazo que le lleve a la empresa recuperarse y alcanzar una producción estable (cuántos ejercicios).

## LAS DECISIONES

### Estructura

a) Aunque parezca paradójico estos momentos se deben aprovechar para reestructurar aquellas cosas que potenciarán a la empresa con posterioridad. Entre ellas redimensionar tajama-

res y otras fuentes de agua, limpiando y agrandando los que están y diseñando otras fuentes de agua para estar más a cubierto en el futuro.

En ese sentido se debe “utilizar la seca”, para evaluar el desfasaje entre lo que la empresa dispone y lo que debiera tener para estar cubierto. En otras palabras, la seca determina con su gravedad, que ante determinado déficit de lluvia el predio quede expuesto a deficiencias forrajeras, agua de bebida, etc. Por lo tanto a manera de ejercicio, es una medida a considerar que ante determinadas limitantes de agua por ejemplo “hay algunos tajamares que se secan y se necesitarían tantos rollos, para poder retener el rodeo usual”.

### Manejo

a) Es prioritario establecer un balance forrajero de manera de saber la disponibilidad de forraje por potrero, la estimación de forraje en la próxima estación, la utilización de ese forraje (que categoría lo va a comer y el nivel de respuesta esperado) y cual será la carga estimada que soportará todo el campo con su consabido consumo (UG/UF). En definitiva, determinar el saldo de lo que quedó después de la seca y estimar a corto plazo lo que habrá disponible para poder definir con que potencial forrajero se podrá contar. Es fundamental establecer este marco para tomar todas las decisiones posteriores. Para las estimaciones de disponibilidad y consumo es recomendable contar con datos de la investigación y el apoyo en la experiencia personal.

b) Una vez obtenido el presupuesto forrajero se podrá saber cuál es la capacidad de carga y

así determinar la receptividad del campo en la siguiente estación. Como es probable que continúen los déficit se podrá optar por suplementar alguna categoría, pero teniendo ya un margen de certeza en cuanto a la cobertura del déficit y el tiempo en lograr el resultado logrado (p.e. Suplementación de Vaquillonas para alcanzar peso de entore).

c) Prever la reposición de pasturas perdidas durante la seca (fallas de implantación, muerte de plantas o sobre pastoreo). Para ello es importante priorizar “por donde empezar”. Probablemente la situación mejore mediando la primavera y por tanto para esa fecha habrá que tener claro en caso de decidirlo, “qué sembrar, dónde hacerlo, qué superficie y para qué categoría en especial”; decisiones que se deberán tomar con bastante anterioridad para planificar su implementación y presupuestar su costo.

d) Como ejemplo del punto anterior, la refertilización a la salida del invierno en caso de tener pasturas productivas y de calidad, puede ser una estrategia para optimizar el crecimiento primaveral. Pero, si no se planifica previamente su instrumentación, combinando un orden de prioridades de manejo animal y forrajero, algo tan sencillo como refertilizar puede derivar en una medida sin impacto al hacerlo mal (en una pastura sin potencial) o tarde (cuando el crecimiento ya se dio)

### Comerciales

a) Si la restricción permanece y/o la suplementación no es posible, se deberá plantear un segundo (en caso de ya haber realizado uno en plena seca) ajuste

de carga. En este caso vuelven a tener prioridad de retención las vacas preñadas.

b) Anticipar el destete y vender los terneros. Esta categoría, sobretodo los machos, son los que menos retraen su cotización. Si bien se ajustan a otros valores, las pérdidas netas de venta en estas categorías están mas asociadas a un menor peso (producto de su estado) que de su precio.

c) Ejercer una presión de selección extra en la reposición. Anticipar el diagnóstico de vacas improproductivas: vacías, viejas, de peor tipo, cola de parición o de gestación para su venta.

d) En caso de tener dudas entre vender una cabeza o retenerla, la cuenta a realizar debe enfocarse en las posibilidades de mediano plazo que esa cabeza tiene de producir en condiciones y/o de recuperar su cotización,



mas que analizar la eficiencia en el consumo de algún forraje y la consecuente respuesta animal. En condiciones de crisis (la vida animal en juego) la retención de una cabeza no es una cuestión de alimentación sino un costo del capital hacienda. En otras palabras “cuanto me cuesta esperar la recuperación y/o cuanto pierdo si vendo hoy”.

e) “En momento de crisis forrajeras se piensa en vender y no en comprar”. Sin embargo cambiar algunas vaquillonas sin peso de entore por una vaca preñada, teniendo presente que en consumos la cuenta sería la misma, es un negocio a analizar, en la medida que ese vientre seguramente es un ternero a futuro que evitará el desajuste comercial de corto plazo; mientras que 2 vaquillonas tardarán tiempo en recuperarse y a su vez su preñez futura estará condicionada por como sorteen la seca.



### Financieras

a) En caso de necesariamente tener que continuar vendiendo ganado para ajustar la carga, ofrecer plazo y condiciones atractivas de manera de capturar el mayor precio posible por cabeza. Si la empresa puede financiarse, este tipo de diferimientos de cobros, permite mejorar las cotizaciones.

b) Si la empresa ya realizó los ajustes de carga y las condiciones forrajeras lo permiten, una estrategia para no repoblar con valores altos, es armar contratos de capitalización con otro productor de manera de ir reteniendo cabezas y de esa forma llegar nuevamente al stock original. La clave estará dada en el porcentaje de capitalización y las posibilidades de apalancar la caja con menores ingresos.

c) Otra posibilidad de financiarse es vender los terneros en “la panza” de manera de asegurar con un contrato a un invernador, la colocación de esas cabezas en determinada fecha y condiciones. Este tipo de contrato a futuro, debe analizarse no solo en los valores específicos (“a cuanto vendí efectivamente el kg de ternero”) sino analizando el valor de contar en el presente con disponible que permita realizar determinadas acciones (hacer pasturas, compras oportunas, etc).

### Pensar por adelantado

1) Programar las decisiones post-sequía implica continuar con algunas recomendaciones “de la seca” y a la vez planificar y presupuestar las decisiones en el corto plazo .

2) Las principales dificulta-

des surgen de planificar y presupuestar con un ambiente de incertidumbre y sin conocer cómo será la recuperación del campo natural, teniendo que mantener a la vez el stock retenido en condiciones productivas.

3) En este sentido se debe recordar que las decisiones planificadas en estos momentos, definen la permanencia de las empresas (para bien y para mal) Los sistemas pastoriles se ven frecuentemente expuestos a emergencias de origen climático. En general como no se presupuesta ni siquiera en años normales, el margen de seguridad habitualmente es superado por la realidad. Por lo tanto, sería deseable que las empresas, si bien deben manejar la contingencia porque es inherente al propio negocio, incluyan como método habitual una cobertura a fenómenos de esta naturaleza, que les permita enfrentar el problema con mejores expectativas.

4) Evitar pérdidas es un costo que deberá incluirse dentro de la estructura de egresos de las empresas. Lo importante a entender no es lo que pueda venderse *de menos* una cabeza y/o lo que se gaste *de mas* en retener lo que quedó, sino el desajuste productivo que genera una crisis, alejando a la empresa de sus objetivos y corriendo notoriamente el horizonte de crecimiento.

5) Analizar los pasos a seguir para reinsertar a la empresa, es una tarea difícil y exigente de conocimientos y experiencia. Sin embargo el hacerlo tiene sus recompensas en la medida que las decisiones que se tomen contemplen una combinación de efectos sobre los recursos en juego.