

Invernando en campos de sierra

Ing. Agr. Ricardo Ferro
Plan Agropecuario

Entrevistamos al Dr. Mauricio Rodríguez, uno de los tres socios que explotan dos fracciones arrendadas de campos de sierra con buenos valles en el departamento de Maldonado.

El titular, responsable de administrar dicha empresa, entre otras cosas nos comentaba cómo se puede adaptar un sistema invernador de este tipo a los cambios de escenario (precios, avance agricultura, forestación, etc.)

¿Cómo empezó la empresa?

Mi familia paterna es una familia de honda tradición agropecuaria, fundamentalmente ganadera. Yo comencé administrando un campo familiar en Treinta y Tres a principios de la década del 90. Paralelamente iniciamos la actividad empresarial con un socio, siempre como arrendatarios. Desde el año 97 estamos trabajando este campo, al cual se fueron sumando otros en la zona. Actualmente manejamos 856 hás en dos fracciones, una en Sierra de Caracoles (606 hás) y otra en Guardia Vieja (250 hás), separadas por aproximadamente 20 kms, en la 2ª y 4ª seccional de Maldonado respectivamente. Son campos de sierra, con buenos valles, y con CONEAT promedio de 80.

¿Cuál es el sistema de producción?

Básicamente es un sistema de invernada. Principalmente de vacas, pero también de novillos y vaquillonas. Y desde hace dos años comenzamos con una cabaña de Aberdeen Angus, implantando embriones de genética superior. Manejamos algo más del 60% de pasturas mejoradas, con un 30% de siembras en cobertura (básicamente Lotus rincón) y un 70% de praderas permanentes de alta producción (Trebol rojo, Trebol blanco, Lotus corniculatus, Raigrás y Festuca).

¿Es viable invernar en campos de sierra?

En todo campo de sierra hay bajos que suelen ser buenos, y en algunos casos muy buenos. En esta zona de Sierra de Caracoles se encuentran campos bajos con índices mayores a 100 de CONEAT, donde se pueden hacer muy buenas praderas. Nosotros no inventamos nada, fuimos a ver lo

que se hace en la Unidad de Palo a Pique de INIA Treinta y Tres y lo que hacen buenos productores con campos de aptitud similar, hicimos números y lo aplicamos acá. Te diría que tecnológicamente es posible. No son los campos del litoral, pero en este ejercicio estaremos pisando los 200 kg de carne/há SPG, con muy poco uso de suplemento. De cualquier manera hay que estar muy encima de los números, ya que ha habido un aumento muy importante de insumos y el negocio se hace cada vez más ajustado. Tabla 1 (resultados de los últimos 3 ejercicios)

¿Pagando renta se pueden hacer inversiones?

Es una buena pregunta. Muchas veces sucede que a un arrendatario le cuesta invertir en un campo que no es propio, ya que las inversiones se amortizan en plazos más largos que los contratos de arrendamiento, que suelen ser cortos, digamos de dos a tres años. A los dueños de los campos les cuesta hacer contratos largos, ya que los campos suben de precio todos los días y, en esta zona en particular, por la influencia del turismo, siempre está la tentación de la venta.

Hay que considerar que los valores de las rentas han subido a la par de los campos en los últimos años, al igual que los insumos, y la única forma de enfrentar este cambio de escenario es con productividad.

Desde mi punto de vista la palabra clave es la confianza. A partir de ella se pueden lograr contratos más largos, o bien la inclusión de cláusulas que permitan al arrendatario resarcirse de la parte de la inversión no amortizada en caso de tener que entregar un campo.

Y eso redundaba en beneficios para ambas partes: por un lado el arrendatario puede mejorar su ingreso, pagar una renta mas alta, y por otro lado el dueño del campo valoriza el mismo con inversiones para las que no tuvo que hacer un desembolso. Sin embargo, este tema sigue siendo una barrera cultural importante, que cuesta vencer, y cuando se logra, se obtienen buenos resultados.

En nuestro caso, superar esa barrera hizo posible que la empresa sea hoy lo que es. A partir del 2004 iniciamos un proceso fuerte de inversiones, pasando de un 7% de área mejorada (con Lotus rincón) a mas del 60% en términos de 3 años (y con praderas de alta producción) Tabla 2. Te podés imaginar que esto trae aparejado muchas inversiones en mejoras fijas, alambrados, aguadas, maquinaria y hasta arreglos en las casas (donde antes había un solo empleado hoy hay una familia y dos empleados mas). Todo esto fue imprescindible para que nuestro negocio siguiera siendo viable, y te puedo asegurar que el campo luce de otra manera que cuando empezamos. Y eso es un beneficio también para los dueños de los campos, con quienes tenemos una excelente relación.

¿ Cómo se adapta este sistema a un escenario de precios cambiantes?

Como dice uno de los socios de la empresa, es fundamental tener un Proyecto de Producción, pero éste no debe funcionar como un corsé del cuál uno no puede apartarse. Debe tener la suficiente flexibilidad como para ir adaptando el negocio a las nuevas realidades.

Inicialmente, nosotros enfocamos el sistema a la internada de vacas. Es un buen negocio, con rotación rápida del capital –casi del 100% dentro del año– pero con costos de transacción (comisiones y fletes) cada vez mas altos. Eso nos llevó a incrementar lo que llamamos “la internada larga”, comprando mayor cantidad de terneros y terneras para hacer vaquillonas y novillos. En este momento estamos incrementando aun mas la cantidad de terneros

Tabla 1

RESULTADOS FÍSICOS		05/06	06/07	07/08	
Superficie total há.		886	850	850	
% mejorado	%	46%	57%	62%	
Dotación vacunos	UG/há.		1.12	1.11	
Producción carne vacuna	Kg./há.	135	117	190	
RESULTADOS ECONÓMICOS					
Producto bruto vacuno	U\$S/há.	92	168	222	
Insumos	U\$S/há.	46	72	79	
Relación Insumo/Producto		0.50	0.43	0.35	
Ingreso de capital	U\$S/há.	46	96	143	
INGRESO NETO		U\$S/há.	28	67	110
Rentabilidad sobre activos	%	3%	6%	8%	
Precio venta vacunos	U\$S/Kg.	0.72	0.98	1.07	
INSUMOS					
Administración	U\$S/há.	8.3	6.1	2.4	
Mano de obra	U\$S/há.	5.3	9.9	15.7	
Conservación de mejoras	U\$S/há.	3.2	2.6	9.6	
Sanidad	U\$S/há.	1.3	5.4	6.0	
Alimentación ganado	U\$S/há.		0.1	5.2	
Praderas y cult.	U\$S/há.	12.6	32.1	28.4	
Fletes	U\$S/há.	8.8	4.7	1.1	
TOTAL INSUMOS		U\$S/há.	63.7	101.0	112.4
COMPRAS cabezas			628	904	
Vacas			409	378	
terneros			97	516	
novillos			31	0	
vaquillonas			91	10	
VENTAS cabezas			950	782	836
Vacas		818	605	514	
terneros/as		82	22	9	
novillos		44	57	130	
vaquillonas		6	98	183	

Tabla 2

USO DEL SUELO (has)	Manchega	Las Terrazas	Total
Praderas 2004		17	17
Praderas 2005	112		112
Praderas 2006	13	42	55
Praderas 2007	40	17	57
Praderas 2008		50	50
Coberturas 2005	58		58
Lotus rincón 2003	60		60
Lotus rincón 2006	50	18	68
Total mejoramientos	333	144	477
Superficie total	606	250	856
Superficie útil	555	220	775
% mejoramientos	60%	65%	62%



Foto: Plan Agropecuario

machos, ya que es una categoría muy eficiente en términos biológicos, que con buenas pasturas y suplementación llega fácilmente a 380-400 kgs en su segunda primavera, cortando los dos dientes. Y hay un mercado interesante para ese novillito.

Otro ejemplo de adaptación es el de la cabaña. Nosotros creemos que en la ganadería que se viene la genética va a tener un rol mas importante que el que venía cumpliendo hasta ahora. Y entendemos que la marca Aberdeen Angus tiene un papel importante a jugar. Y te dije "marca" en lugar de "raza" porque no es lo mismo. Nadie puede negar las virtudes del Hereford en nuestro país, y cualquier invernador conoce las ventajas de los cruzamientos. Pero también hay que tener presente que el consumidor, fundamentalmente el de los mercados exigentes, tiende a pedir mas atributos por el producto que compra. Y en el mundo la carne Angus (certificada) es

muy conocida y demandada. Por eso es que queremos participar del crecimiento de la raza en Uruguay.

¿Cuáles son las limitantes para desarrollar un sistema como este?

En primer lugar, nuestras propias barreras. Convencerse de que es posible hacer las cosas de manera diferente no es fácil, sobre todo para quienes estamos en el mismo negocio que nuestros abuelos. Es común escuchar decir "yo hago tal o cuál cosa porque así lo hacía mi padre y mi abuelo". A mí me parece mas acertado pensar en cómo lo harían ellos si estuvieran aquí y ahora, y eso es, seguramente, distinto a cómo ellos lo hicieron. Aunque basado en los mismos principios, valores y dedicación.

En segundo lugar, lograr armar un buen equipo. Hay que tener en cuenta que en el mismo lugar en el que antes se recorría, hoy se asigna el forraje para las próximas dos horas, con

varillas y carreteles. Y hay gente que se adapta y otra que no. La mayoría de las personas de campo tienen mucho afán de aprender y superarse, y es clave acompañar el aprendizaje acompañando los tiempos de cada uno.

Otra limitante puede tener que ver con la escasa oferta de algunos servicios en la zona; por ejemplo, un silo de grano húmedo de sorgo es un excelente alimento, pero solo si está hecho en tiempo y forma. Si se embolsa tarde por la demora del contratista, es un producto distinto al que se planificó. Siempre es bueno tener alternativas, y en algunas tecnologías no hay mercado suficiente para que exista la necesaria competencia. Justo es decir que esto cambia día a día.

¿Cuáles son las amenazas?

Para los que tenemos una clara cultura ganadera, es posible que la forestación y la agricultura puedan significar una amenaza. Pero también pueden

resultar en una oportunidad para potenciar nuestro negocio. Es cierto que presionan los precios de las rentas al alza, pero también pueden significar un aliado importante.

Una vaca pasa mucho mejor el invierno al abrigo de un campo forestado que en ese mismo cerro pelado, que produce muy poco forraje y son campos fríos.

En este momento hay una especie de fiebre por el tema agrícola, pero hay que pensar que no todo campo es apto, y si bien los mejores campos se los lleva la soja, si ésta hace de manera planificada, además de dejar dinero, puede servirnos como cabeza de rotación para campos que con la promoción de pasturas y fertilizantes se van enmalezando.

Yo soy de los que piensa de que hay lugar para todos los rubros, que el potencial de crecimiento del agro es enorme, y prefiero pensar en cómo se complementan y hasta potencian los rubros, antes de pensar en que son amenazas.

Aún en esta zona, donde hay mucho dinero de extranjeros comprando tierra y “desplazando” a los dueños originales, creo que hay muchas formas de asociarse y lograr beneficios para ambas partes. Es bueno que nos demos cuenta que es mucho más sano y legítimo vivir de nuestro trabajo que de nuestro capital, en caso que lo tengamos; porque siempre va a haber alguien con más capital que el nuestro dispuesto a pagar más por lo que tenemos.

¿Qué cosas han ayudado a esta empresa?

Nosotros somos “asociativistas” por naturaleza. Todas las decisiones importantes se toman en grupo. Somos tres socios con edades y antecedentes laborales diferentes. Eso nos da enfoques complementarios, y nos permite basar los negocios en las fortalezas de cada uno.

Le damos mucha relevancia al asesoramiento profesional. Nuestro asesor agronómico participa activamente de las decisiones de la empresa. Y a pesar de que dos de los socios so-



Fotos: Plan Agropecuario

mos veterinarios, en general le hacemos caso!!

Integramos un Grupo CREA, el CREA Treinta y Tres desde que empezamos. Contar todos los meses con 15 “pares” que, teniendo un método, discuten los “puntos de interés” que plantea el dueño de casa y aportan ideas, tiene un impacto muy grande a nivel de la empresa, pero más aun, a nivel del crecimiento de la persona. Hay un antes y un después de integrarse a un grupo...

También participamos de Carne CREA (Proyecto de Integración de la cadena cárnica, que funciona en la órbita de FUCREA). Lo hacemos a

dos niveles: por un lado, remitiendo casi el 100% del ganado gordo dentro de alguno de los operativos vigentes con las plantas, lo que nos permite maximizar el valor del producto (es un objetivo estratégico de esta empresa obtener la mayor cantidad de animales en las categorías con premio). Y por otro lado, participando activamente en la gestión del proyecto, como integrante de la Comisión de Integración de FUCREA. Esto implica, entre otras cosas, sentarse periódicamente con los frigoríficos (nuestro cliente) a entender sus necesidades y buscar formas de agregar valor en los acuerdos. Y, créeme, funciona. Por supues-



Foto: Plan Agropecuario

to que también “nos peleamos;” pero siempre hay tiempo de agrandar la torta antes de repartirla...

En esta búsqueda de agregar valor a nuestros productos, hemos apostado a la certificación de procesos: la empresa integra el PNCNCU (Programa Nacional de Carne Natural Certificada del Uruguay). Y aunque no ha dado muchos beneficios todavía, seguimos creyendo en la certificación como estrategia para valorizar el producto. Será a través de la Carne Natural o de otro atributo (hoy te ponía el ejemplo del Angus). Cualquiera que sea, lo importante es tener la “gimnasia” de la certificación vigente.

Y en lo que tiene que ver con el desarrollo de la cabaña de Angus, nos ha ayudado asociarnos con Gensur, empresa líder en genética en Uruguay, y por supuesto, a la Sociedad de Criadores de Aberdeen Angus.

¿ Qué dedicación se le da al predio?

Es una dedicación importante, pero no exclusiva. De los tres socios, yo tengo la responsabilidad de la admi-

nistración, cosa que también hago para otras empresas. Esto permite diluir tiempos y costos. No te podría cuantificar el tiempo que lleva hacer que esto funcione, pero sí te digo que es un trabajo de estar atrás de los detalles el día entero. Hoy es mas fácil que hace unos años, entre el celular, el ruralcel e internet móvil las cosas se simplifican.

Para no eludir la respuesta, te diría que al menos voy cuatro días a la semana. Yo no vivo en el campo, pero tengo la suerte que me queda muy cerca, a 30 kmts, lo que me permite ir y venir todos los días. Con dos hijos chicos, la premisa es dormir en casa la mayor cantidad de noches posibles.

¿ Cómo ves la empresa para adelante? ¿Habrá que hacer algún cambio?

Yo creo que estamos viviendo una etapa de grandes cambios a nivel mundial. La crisis del petróleo y todo el tema de los agrocombustibles afecta hasta el último cerro de la seccional más perdida...

Pero para no caer en lugares comunes, te digo que soy optimista. En la medida de que podamos tener habilidad para ver las oportunidades, tendremos un lugar.

¿Qué si habrá que hacer algún cambio!!!? Cientos, miles... todos los necesarios para seguir siendo lo que somos. ¿querés un ejemplo? La semana pasada estuvimos evaluando la posibilidad de desarrollar un proyecto de energía eólica en sociedad con una empresa alemana. Y qué sé yo de energía eólica??!! Nada, cero...Pero tenemos los cerros... Y este ejemplo, conceptualmente, no es diferente a un día tomar la decisión de fertilizar in vitro un óvulo de una vaca superior con semen de un toro clon de un super campeón que se murió, para luego implantarlo y producir terneros como los que viste hoy en el campo...

¿Cambios, entonces!!!!??? Darwin ya explicó bastante qué debía hacer una especie para tan solo mantenerse con vida. Y según dicen, las últimas palabras de Galileo fueron “y sin embargo se mueve” ...