

Estrategias de explotación

Ing. Agr. Dr. Hermes Morales Grosskopf
Ing. Agr. Esteban Montes Narbondo
Plan Agropecuario

Las personas nos “retratamos” en todo lo que hacemos, y por lo tanto las explotaciones son un reflejo de lo que creen las personas que las manejan y el resultado de su accionar. Desde el comienzo de los tiempos entender cómo las personas o los grupos toman decisiones ha sido materia de debate y discusión. Hacia mediados de los años 60 del siglo XX, se acepta que las tomas de decisiones se rigen por mecanismos bastante simples. Se entiende que frente a una realidad extremadamente compleja, las personas aplican “recetas”¹ que a su entender son adecuadas.



Foto: Plan Agropecuario

Estas recetas pueden surgir de la experiencia propia o ajena, y en situaciones nuevas o desconocidas se trata de ensayos (innovaciones) que la gente hace según su mejor saber y entender. Uno de los antecedentes más conocidos y aún de actualidad, es la clasificación que hizo Rogers en 1950, proponiendo que hay productores que son innovadores, otros que son imitadores tempranos, imitadores tardíos, etc.

El razonamiento anterior está bastante corroborado empíricamente. Una de las manifestaciones que tiene es que una vez que conocemos a una persona, y hemos identificado su “estilo de decisión”, tenemos buenas pistas para anticipar cómo puede reaccionar frente a estímulos externos². En los últimos años hemos hecho varias tentativas de identificar grandes “tipos” de productores ganaderos analizando sus “estrategias prediales.” Es decir aquellas estrategias que afectan a todas las actividades que se realizan en el predio y por varios ejercicios. Es importante recordar que estas estrategias surgen de la interacción entre la persona y el ambiente en que se encuentra. Pode-

mos entonces decir que si cambian las circunstancias o algún otro factor importante las personas pueden cambiar estas estrategias. Por ejemplo, un productor que pasa de un campo agrícola a otro con menos potencial, muy probablemente cambiará su estrategia productiva. Al mismo tiempo, el ciclo de la familia es importante. Podemos mencionar por ejemplo que la presencia o ausencia de un sucesor cambia la forma en que las personas encaran su explotación, las inversiones que realizan, los rubros que inician o abandonan, etc.

En nuestro proyecto “Integrando Conocimientos” nos preocupamos por entender mejor estos temas y avanzamos en poner en la computadora, las estrategias de productores que conocíamos a los efectos de poder visualizar y mejor discutir cómo evolucionaban en plazos largos, por ejemplo 35 años. En otro trabajo, en base a una serie de estudios de caso, estudiamos distintos productores ganaderos y lecheros, y concluimos que las principales decisiones se relacionan a i) elegir cuánto intensificar o cuánto agrandarse, ii) a

1. “Procedimientos heurísticos”, en la jerga técnica

2. Mucho podemos aprender de los vendedores de autos usados....

la forma en que se financia la explotación y la familia y iii) a qué se dedica el titular, en especial, si se concentrará en su trabajo en la explotación o encarará otras actividades.

Son estudios interesantes de los que les pasamos sólo los titulares. Para este artículo, nos pareció conveniente repasar los datos de una encuesta que hicimos hace unos años en colaboración con la Facultad de Agronomía y comentarla con los lectores apoyándonos en las reflexiones que Enrique Pechi y su familia compartieron con nosotros, en el paraje Sepultura, a unos 70 kms de Artigas sobre la ruta 30.

Nos recibió su padre Don Enio, quien ya desde el arranque nos puso en la

pista de qué tipo de productor estábamos visitando.

“Enrique llega en un rato, fue a hacer una trazabilidad. Ayer estuvo en el remate de Charqueada y se compró todas las ovejas. El es así, igual no tiene ninguna que tiene mil, sirviendo el negocio”

La familia, compuesta por tres generaciones vive en el predio desde siempre. Don Enio fue muchos años capataz de estancia, y luego junto a su Sra., le compraron a los otros herederos la fracción de 374 has que había sido de sus suegros. Nos aclara que *“no quería llegar a viejo trabajando de peón”*

Su hijo Enrique, maneja el predio desde hace unos 18 años, y hace 15

que Enio se jubiló. Con su Sra le pasaron la explotación a Enrique y colaboran con él en los trabajos. Además está la Sra de Enrique y su hija que tiene 6 años. En la actualidad explotan además otras dos fracciones en régimen de arrendamiento. Hasta el año 2008 explotaron en ese régimen una que está en el paraje Sarandí de Arapey, que son 145 has a 40 kms. En la actualidad, una de las arrendadas está a 10 kms y son 150 has, y la otra son 333 has a 45 kms. A esta última la cuidan con la colaboración de un vecino con quien tienen un acuerdo especial.

La charla se concentra en las actividades de compra y venta. Hubo alguna interrupción de un celular y la

consulta inmediata: *“Me ofrecen 1,90 por los terneros, tengo para mí que si los vendo y la seca se afirma doblo el número en poco tiempo...., Yo por suerte ya vendí todo lo que tenía que vender..., a US\$ 1,75 al contado....Los mil lanares que tenía, comprados entre 20 y 44 dólares los vendí hasta a US\$ 88..., y ya llamé para agregar los que compré ayer a alrededor de US\$ 50...”*

Cuando estudiamos las estrategias en el basalto, como muestra el cuadro 1, entendimos que había tres grandes tipos de actitudes y que esas actitudes son las que explican las decisiones que van conformando la marcha de las explotaciones. No tenemos pretensiones de decir que estas tres formas de trabajar y entender el negocio son las únicas. Creemos en la utilidad de estos planteos y proponemos una reflexión al lector. Tanto si es productor ganadero, como si es simplemente un interesado en la actividad, podrá tratar de aplicar estos razonamientos a las explotaciones que conoce.

Como podemos compartir con ustedes evidentemente Enrique entiende que lo importante es aprovechar las oportunidades comerciales. Sin embargo, en la conversación nos explica que eso no se hace de cualquier manera...

Frente a nuestra pregunta de si siempre se puede funcionar así nos contesta:

“Es un arma de doble filo..., si no tenés comida..., no. Es importante escuchar a los demás. Me acuerdo muy claro cuando Esteban me decía que para hacer buenos negocios es imprescindible tener pasto...Las ovejas que compré ayer, con una toma y comiendo bien, antes de 60 días están gordas, les voy a hacer buena plata antes que se venza el plazo de los 90 días que me dieron...”

En las zonas ganaderas del país se encuentran también los otros dos tipos que describimos. Hay gente que entiende que “Controlar los costos es suficiente para progresar” como marcaron más de 500 ganaderos en la encuesta que hicimos. Esa gente

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

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.

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.

Grupo que asocia su éxito a aprovechar las oportunidades comerciales

Existe un grupo de ganaderos que asocia el buen el resultado de sus explotaciones con la posibilidad de aprovechar 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.

entiende que en sus situaciones la producción depende sobre todo del tiempo, y el resultado económico va muy atado a los precios. Identifican entonces que la palanca sobre la que tienen que apoyarse es sobre el control de costos. También hay productores que entienden que la productividad es lo que debe preocuparles y que algunos aumentos de costos son más que redituables. Encaran mejoramientos, suplementaciones, genética y otras medidas con entusiasmo, ya que su razonamiento les lleva a concluir que las diferencias en el resultado dependen de un uso juicioso de las muchas técnicas disponibles.

A pesar de que la conversación con Enrique nos lleva casi permanentemente a negocios de compra-venta, también nos hace llegar otro tipo de razonamientos.

“Mi campo es super duro..., el índice es muy bajo. A veces me plantean técnicas que no son aplicables..., yo les digo, ustedes con los campos que conocen manejan un Ferrari, mientras yo me tengo que arreglar con un Ford T...” A pesar de su énfasis en comprar barato y vender caro, no desprecia otro

tipo de medidas, como atestiguan los restos de comederos que encontramos en la recorrida de campo y cuando nos explicó que lo que le dio buen resultado fue que: *“Los comederos tienen que estar a unos 50 cms de altura, y los animales deben llegar por un solo lado”*....y nos explica que *“vendí mis corderos antes que llegaran al peso..., me convenía...”*

Este tipo de actividad comercial permanente, se apoya en un buen relacionamiento con los vecinos más o menos cercanos y con agentes comerciales *“El año pasado fui el que más le compró y vendió a Otto³, hasta me dio un premio por eso..., jugamos de memoria, le he armado más de un remate..., eso sí, me paro al costado y le digo, si no te hago seña, vos no vayas a vender...”*

Pero también combina sus actividades con servicios de buen vecino. Tiene postes a la venta para los vecinos que precisan, lector de trazabilidad y ha sido un actor clave en que la escuela de la zona no se cierre y en llamar la atención de Mevir hacia las oportunidades en apoyo a la escuela. Le comercializa los quesos a una vecina que

3. Rematador del departamento

se dedica a eso... *“En Artigas me los sacan de las manos..., y a la gente que trabaja hay que apoyarla, esta Sra se saca un buen sueldo con esto, paga su vivienda y muchas otras cosas con sus quesos.”*

Algunos comentarios acerca de las estrategias.

Después de haber compartido con ustedes el caso de Enrique Pechi, que claramente se alinea en el “Grupo que asocia su éxito a aprovechar las oportunidades comerciales”; y sabiendo que hay gente que piensa y actúa de otra manera, nos parece interesante compartir unas reflexiones con ustedes.

- No nos ha sido posible identificar una estrategia que sea superior a las demás cuando se estudian teniendo en cuenta las finalidades de cada productor. Enrique Pechi nos dice que *“Nunca estoy conforme..., siempre quiero mejorar...., ampliar la base para el futuro.”* Es muy difícil argumentar

que su estrategia es equivocada, o que aplicando otra forma de trabajar le será más fácil conseguir lo que busca. Decimos entonces que es muy difícil decir cuál es la mejor estrategia.

- Lo que sí podemos decir es que hay muchas estrategias que son viables, es decir que pueden funcionar más o menos bien, sin que podamos decir cuál es la mejor. Es lo que dice el dicho popular “hay muchas formas de matar pulgas”.

- Una tercera afirmación es que ninguna de ellas conforman un seguro para el productor. Así como decimos que interpretamos que todas las estrategias son viables y hay productores que las aplican, todas ellas pueden rodar mal.

Nuestra conclusión nos dice que hay que atender a las motivaciones de los productores. Algunos disfrutaban del intercambio y el contacto permanente con mucha gente, mientras que otros prefieren el aislamiento, por ejemplo. A

algunos les interesa destacarse y otros disfrutaban del anonimato. Sin embargo, en todos los casos hay que tener un cierto rigor para hacer un balance de los distintos tipos de satisfacciones que nos dan las explotaciones. Desde el punto de vista económico, sabemos que en muchos casos los patrimonios son grandes y pueden durar, pero se acaban, y desde el punto de vista social, la forma de vida de la gente relacionada con la explotación deberá estar adecuada a los tiempos. Si no se cumplen estas condiciones, a la larga o a la corta la explotación desaparecerá.

Debemos entonces mirar y analizar nuestras estrategias, pero no sólo eso, también los resultados que estamos obteniendo, considerando los últimos meses y también las últimas décadas. Los Pechi de Sepultura nos han dado pistas para pensar en estos temas, y les agradecemos por eso.