

20 años de historia del Grupo Ganadero Batoví-Zamora

## “Con las armas del presente quisiéramos haber afrontado el pasado”.

Ing. Agr. MSc. Italo Malaquin  
Plan Agropecuario

El grupo se inició con la participación de productores de los parajes Batoví y Zamora del departamento de Tacuarembó, y cuenta con el apoyo del Plan Agropecuario desde su fundación en 1990. A través de la palabra de su presidente, el Sr. Luis Bove, hoy queremos contar la historia de un grupo que persiste y funciona, y que durante 20 años se forjó y afianzó su accionar en beneficio de las familias que lo integran.

### ¿Qué características tiene el grupo para lograr persistir durante 20 años?

Maneras de pensar y hacer, nos permitieron transitar de la mejor manera. Nosotros en el grupo nos expresamos libremente y respetamos nuestras posiciones aunque se piense diferente. Aunque para evitar rispideces durante las jornadas de grupo, no se habla de política partidaria.

Cuando este emprendimiento asociativo comenzó a funcionar, era integrado por 8 productores ganaderos, 6 de los cuales eran propietarios, un colono y un arrendatario. En la actualidad participan ganaderos que provienen de otras zonas y de otros sectores de la economía. De los integrantes del grupo original quedamos 3 fundadores, por lo cual también hay cambios en los integrantes.

Otra característica es que entre los integrantes del grupo no hacemos negocios.

**Pero saber a ciencia cierta qué tenemos en común para perseverar a largo plazo como el Grupo Batoví Zamora, es una pregunta de la cual no tengo respuesta.**

### ¿Qué características tienen los predios que integran el grupo?

Fundamentalmente, que la producción ganadera es la principal fuente de ingreso de la familia. No importa el tamaño del predio ni es una restricción importante, actualmente el grupo lo integramos ganaderos con áreas que van desde 296 hasta 2000 hectáreas.

**Para revisar 20 años de historia, Bove, nos propone diferenciar cuatro periodos diferenciados en base a los cambios significativos para las familias, sus empresas y para el grupo.**

### ¿Cuál fue el primer periodo? ¿Por qué se caracterizó?

Es el que va desde su fundación, en 1990 hasta 1995. En esta etapa, el trabajo grupal estaba orientado fundamentalmente a la mejora de los procesos productivos, y a nuestro juicio como integrantes y titulares de la empresa, a aquellos asuntos que merecían prestarles mayor atención.

En ese momento, también comenzaba a gestarse un problema oculto en algunas de las empresas..... el pasivo y la descapitalización. En el caso de otro integrante del grupo, tuvo que vender una escalera de novillos sin terminar. *Mostrar la situación y enfrentarla... ese era el problema.* Había que revisarlo todo hacia atrás, gastos, plazos, forma de vivir, etc. Se demostraba de repente, que los números no coincidían con la realidad de la empresa que se conocía. Tradición familiar, educación y medio de vida, fueron las principales dificultades para exponer y enfrentar el problema a nivel grupal, la realidad era otra. Estos inconvenientes fueron los desencadenantes de que cinco productores abandonaran el grupo.

Finalizamos este periodo recapacitando sobre el hecho de que no se había avanzado mucho, pero que poseíamos más información de las empresas que permanecieron, y comprendimos que no vivíamos solos frente a los problemas...

### ¿Qué pasó después?

En el segundo periodo, que va de 1996 al 2000, acordamos estudiar las empresas que integraban el grupo, desde su producción y su economía.

Los integrantes del grupo promo-



vimos llevar los números con mayor franqueza, lo cual fue un proceso. Emerge con claridad el pasivo y nos preocupamos por estudiar su evolución. En primer lugar, descubrimos que los números de las empresas-familias no estaban bien registrados, y por otro lado, subrayamos el tema del atraso cambiario como importante.

Las reuniones de grupo no eran muy placenteras. Había que “*perfeccionar un método*” que permitiera descubrir el problema y atacarlo.

En esta época también hubo recambio de integrantes, subsistimos solo dos, sus fundadores. Percibimos lo importante que era el perfil del ganadero, dícese de la integración familiar, la edad, la educación, etc. De esta manera, buscamos conciliar los intereses individuales con las particularidades que emergen de un grupo social.

Había que tener firmeza frente al cambio. No se trataba de sugerir normas fijas, sino más bien, desarrollar 2 o 3 opciones de cambio para elegir caminos. Había que tener los problemas bien encauzados. Para esto nos propusimos ordenarnos, física y económicamente; salirnos de los

sistemas fijos de producción y tener credibilidad en el grupo, porque ocho cabezas piensan más que dos. En ese periodo se criticaba al grupo por las decisiones duras, y los motivos, eran el pasivo que debíamos enfrentar y debíamos mejorar el ciclo ganadero y su adaptación ante la inestabilidad del negocio ganadero, que aún persiste.

Logramos llegar a buenos números y salir del caos en que estaban las empresas, pero el atraso cambiario se acentuó. La realidad nos mostró que lo que teníamos era buena apariencia, pero a la hora de pagar las cuentas, no daba.

Aún con buenos números en dólares corrientes, lo paradójico era que vegetábamos gracias a las sucesivas medidas de refinanciación de deuda. Las razones eran obvias, los gastos de la familia superaban los resultados económicos de las empresas. La ganadería era la principal fuente de ingresos para la mayoría de los integrantes del grupo, de los cuales varios tenían hijos cursando carreras técnicas, e incluso universitarias en Montevideo.

En resumen, este periodo estuvo

caracterizado por tensiones internas crecientes (familia-empresa-grupo), y para colmo de males, retorna otra vieja mala noticia, la aftosa y en consecuencia el derrumbe de precios.

### **¿Cómo transitaron el siguiente período?**

En el periodo 2001-2005, lo que perduró fue cómo adecuar las necesidades de la familia con la marcha de las empresas, todo en un ambiente de incertidumbre. No obstante, no podíamos tomar caminos con bola tapada (ausencia de información en las empresas); no bastaba con mirar solamente los procesos productivos aislados (cambio técnico) ó pretender dar buenos golpes en un casin redondo.

En este periodo, la mayoría de los integrantes llevaban muy bien sus números (empresa y familia respectivamente), los cuales eran expuestos frente al grupo. El productor generalmente no resolvía el solo la situación, consultaba al grupo y a su familia, no estaba solo.

Con el trasfondo de la aftosa, crisis financiera del sector agropecuario y de sus empresas, así también como

de otros sectores de la economía, llegaron las buenas noticias. En el año 2001 la solución del B.R.O.U., Bono Cupón Cero, licuación de las deudas hasta el 2021 o sea 20 años, en el 2002 apreciación del dólar (de 17 a 32 pesos uruguayos) y en mayo del 2003 Uruguay adquirió la categoría de país Libre de Aftosa con Vacunación, por lo tanto hubo una fuerte recuperación de precios relativos.

En este contexto, las empresas del Grupo Batoví-Zamora realizaron fuertes ajustes financieros, finalizando esta fase, con mejoras patrimoniales de las empresas por cambio de valor de los activos (tierra y semovientes). Pero sin embargo, nos preparamos para la otra mala noticia, la escasez de mano de obra para trabajar en ganadería, la mayoría de la gente se iba a trabajar a la forestación.

Si tuviera que definir el sentimiento del grupo Batoví-Zamora transcurrido este período de tiempo, podría simplificarlo así: *“Unirnos es un comienzo. Permanecer unidos un progreso. Trabajar juntos un éxito...”*

#### **Van tres periodos ¿Qué pasó en el último?**

El último va del 2006 al 2010. En esta etapa, nos encontrábamos fren-

te a la revisión de las empresas, pero el camino es hacia adelante. Siempre vemos en ello un desafío y una oportunidad. ¿Qué aprendieron los administradores con la trayectoria de sus empresas, con las lecciones aprendidas ó las viejas verdades?

En esta época, planificar fue y es la prioridad... *se perfecciona un método que lo entienda el ganadero, “La Clave en la Gestión, es Auto-Evaluar”,* en lo económico, familiar y productivo.

Hay que ser realista con la economía de cada empresa, no gastando más que lo que cada uno puede o debe. Hay que medir mucho las inversiones teniendo en cuenta el retorno.

En ese periodo y hoy, tratamos que la familia vea una estabilidad, ya que ha sufrido de varios vaivenes. Buscar producir más pero no gastar más. Si invertimos, que el retorno sea de acuerdo a ello. El por qué y el para qué se produce más.

Entramos a este período con muchas esperanzas ya que las cosas iban cambiando, pero a mediados de 2008 se instaló una seca, hubo una crisis forrajera que fue hasta el verano del 2009. A pesar de ello, contábamos con herramientas para

enfrentarla. Se estudiaba cada situación para ver la solución mas apropiada. Para analizar la situación y hacer las cosas lo mejor posible había *“...que ver el pasto, pero de una cosa estuvimos satisfechos... a ninguno del grupo lo encontró sin él...”* Ello se transformó en una crisis de oportunidad. Si bien las praderas desaparecían, las gramíllas estaban.

En esta nueva etapa hubo que ser muy creativo para no hacer caer a la gente en un nuevo endeudamiento, ya que las tentaciones siempre existen, sobre todo ante una nueva disparada de valores. Los cruceros pasan y los queremos alcanzar, pero lo mejor a veces, es ir por la orilla, pensando en cómo alcanzarlo.

Finalmente, durante el transcurso del 2010, nos tuvimos que preparar para una vieja mala noticia.... La Niña.

#### **¿Qué evaluación hace luego de 20 años de experiencia?**

Después de 20 años, el navegar será de acuerdo a la experiencia. Con las armas del presente quisiéramos haber afrontado el pasado. Pero hoy prefiero transmitir a las nuevas generaciones (hijos, nietos, nuevos y futuros integrantes respectivamente) las experiencias vividas, tiene un sentido claro y es para que ellas puedan mirar más lejos.

**“El aprendizaje aumenta la posibilidad de acción de las personas, brindándole herramientas que disminuyan su vulnerabilidad frente a un entorno cambiante y amenazador. Facilitar y promover este aprendizaje de 20 años de historia, es una tarea que nos convoca, en el convencimiento de que así, construiremos un mejor futuro personal y colectivo”**