

La importancia de un buen gerenciamiento en la empresa ganadera

Cabaña “Manchega” - Las Cañas y Cía. Ltda, del Sr Luis Queirolo y los Dres. Daniel Queirolo y Mauricio Rodríguez.

Ing. Agr. María Fernanda Bove
Plan Agropecuario

En el marco del Proyecto de relevamiento y difusión de mejoras en la recría de machos del Fondo de Transferencia de Tecnologías y Capacitación, relevamos la empresa ganadera dirigida por el Dr. Mauricio Rodríguez Dupont.

Los establecimientos explotados por dicha empresa se ubican en las Sierras de los Caracoles en el departamento de Maldonado. Se trabaja con el 100% del área arrendada, un 60% del área mejorada y alto uso de concentrado, básicamente grano húmedo de sorgo con alrededor de 270 Kg/há/año. En el ejercicio 2014-2015 hubo una dotación ganadera promedio de 1.53 UG/há y se produjeron 232 kg de carne/há.



Foto: Plan Agropecuario

Características de la explotación

Se trabaja sobre un área arrendada de 1136 há con un índice CONEAT promedio de 73.

Son tres establecimientos; “Manchega” y “Sierra Redonda” linderos y ubicados en Sierra de los Caracoles (2ª sección del dpto. de Maldonado) y otro llamado “Las Terrazas” que se ubica a 20 km, en Guardia Vieja (4ª sección del dpto. de Maldonado).

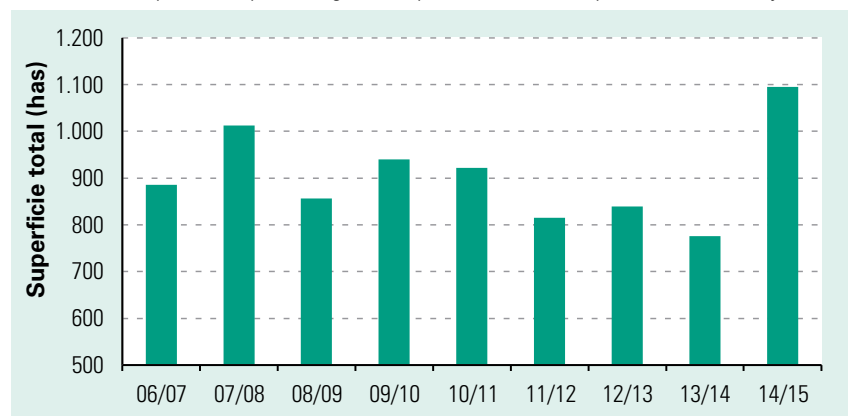
El sistema está orientado a la recría y terminación de machos y hembras. A su vez se trabaja con un rodeo de

cría de aproximadamente 130 vientres de pedigree y puros de origen cuya producción es para venta de toros y vientres Aberdeen Angus.

En “Sierra Redonda” y “Manchega” se realiza la cría y recría y en “Las Terrazas” la invernada de vacas.

En el gráfico N° 1 se observa que ha habido gran variabilidad en la superficie ocupada a lo largo de los diferentes ejercicios, determinado principalmente por el ganado sacado a pastoreo y por las posibilidades de arrendar que se dispone.

Gráfico N°1. Superficie de pastoreo ganadero promedio anual (há.) para los diferentes ejercicios.



Ganadería de precisión

La empresa ganadera comienza a producir en estos campos a partir del 2005, invirtiendo fuertemente en pasturas. Ese esquema funcionó bien hasta el año 2008, en que la seca determinó la pérdida de más de 250 hás. de praderas y el avance de malezas. A partir de 2009 se inició un proceso de rotación de cultivos forrajeros (verdeos de invierno y sorgo forrajero y granífero y moha en verano), con el fin de combatir malezas y buscando implantar praderas con mayor persistencia, en base a Festuca. Además se implementaron niveles de suplementación importantes en base a silo de sorgo de grano húmedo y fardos (producidos en el propio establecimiento).

Desde hace algunos años la rotación forrajera que se realiza generalmente es: dos años de verdeos de invierno (raigrás o avena) y dos de verano (sorgo granífero o forrajero) y cuatro años de pradera de festuca, trébol rojo y trébol blanco.

La disposición de las de pasturas se ubica en función del tipo de suelos: en las sierras es campo natural, en la falda de las sierras hay campo natural mejorado con Lotus El Rincón y Lotus Makú y en el valle se ubica la rotación forrajera mencionada (cultivos grano, verdeos y las praderas).

Productos a venta

El sistema apuesta fuertemente a la recría y terminación de machos y hembras con menos de dos años. Se trabaja con mayor cantidad de hembras que de machos ya que se considera un negocio más ágil y con más destinos de colocación.

Los principales destinos de venta de los novillos son para abasto y a frigoríficos exportadores. La empresa comercializa más del 90% a través del Proyecto Carne CREA. Las vaquillonas dependiendo de los negocios que se presenten, se venden gordas, preñadas o para entorar. También se venden entre 15 a 20 toros de cabaña por año, participando de exposiciones regionales (San Car-

los, Minas, Lascano y Treinta y Tres).

Sabiendo la eficiencia de la categoría de recría, se trata de que sea un proceso rápido. En otoño-invierno pastorean sobre verdeos y son suplementados con sorgo grano húmedo y núcleo proteico. En primavera pastorean sobre praderas y en verano sobre campo natural mejorado.

Raza y selección

La cabaña de Aberdeen Angus fue creada con el objetivo de agregar valor a los kilos vendidos, tanto por la venta de toros, como por la venta de vaquillonas preñadas o para entorar.

En el rodeo de cría se inseminan las vacas y vaquillonas y se repasa con toros. La selección de los animales es orientada a mantener frames moderados, siendo muy exigentes en bajos pesos al nacimiento pero manteniendo los buenos valores de peso al destete y a los 18 meses. También se ha ido seleccionando teniendo en cuenta la habilidad lechera.

Al momento de la compra de terneras se trata de conseguir Aberdeen Angus de origen conocido y de buena genética, manteniendo acuerdos de compra con reconocidos criadores y con clientes de toros y vientres de la cabaña.

Con las vaquillonas compradas y con las propias el tatuador de la raza selecciona las mejores de la generación y esas son las que quedan de reposición.

Equipo de trabajo

Como mencionamos, el Médico Veterinario Dr. Mauricio Rodríguez está en el manejo diario de los establecimientos. Las decisiones que delinean el direccionamiento de la empresa son tomadas en conjunto con los socios de la empresa, el Sr. Luis Quierolo y el Médico Veterinario Dr. Daniel Queirolo.

Pudimos constatar que el principal recurso con que cuenta esta empresa es la gente que trabaja en la misma. Trabajan de forma permanente cuatro peones y un capataz. La empresa considera muy importante mantener el personal estable y lo ha logrado dándole las mejores condiciones de vivienda y de trabajo. Se ha capacitado al personal y se trata que si la empresa mejora, ellos también lo hagan.

Se le da gran valor al trabajo en equipo. La empresa pertenece al grupo CREA Treinta y Tres donde cada aporte del grupo es considerado. Además tiene un Ingeniero Agrónomo asesor para la parte de pasturas.

Resultados productivos

En el gráfico N° 2 se puede ver la evolución en los ejercicios del porcentaje de área mejorada. En julio del 2014 se arrendó el predio "Sierra redonda", donde el 100% del campo estaba sin mejoramiento, con lo cual bajó un 24% el área mejorada total. En ese predio se realizó una fuerte

Gráfico N°2. Evolución del porcentaje de área mejorada con los ejercicios.

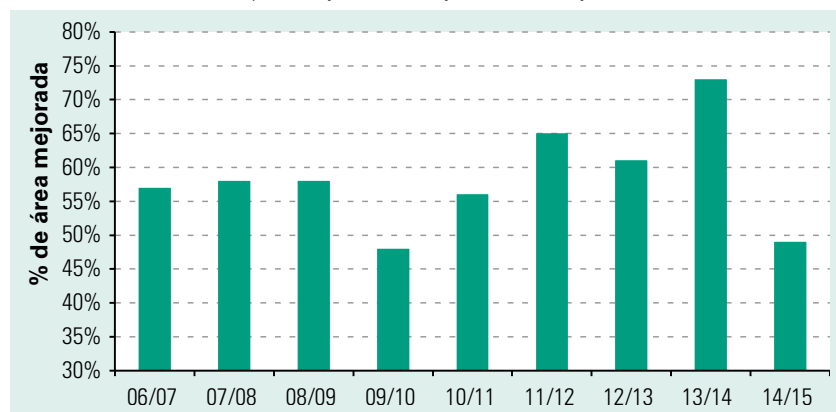


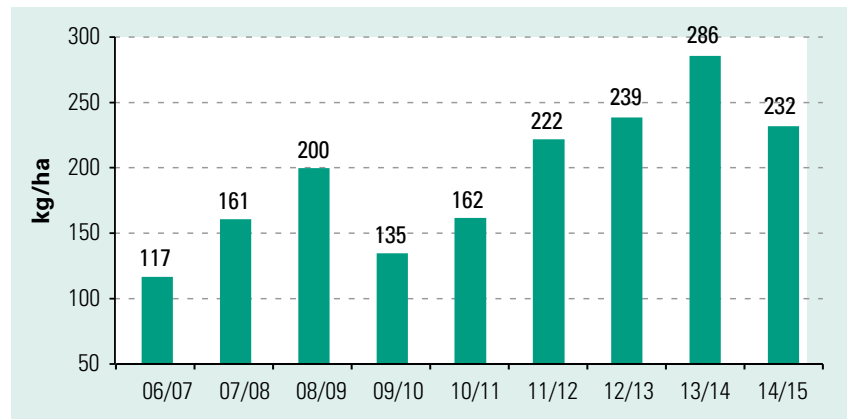


Foto: Plan Agropecuario

inversión en limpieza de campos, en base a una rotación agrícola con soja, para luego proceder a la instalación de pasturas.

En el gráfico N°3 podemos ver el resultado de la producción de carne durante los diferentes ejercicios. Con la incorporación del establecimiento "Sierra redonda" se produjo un aumento del área, provocando la baja en el % de área mejorada total mencionada y provocando una disminución en la producción de carne en un 19% respecto al ejercicio 2013-2014. Se puede ver que existe una relación directa entre el porcentaje de área mejorada (gráfica anterior) y la producción de carne.

Gráfico N°3. Producción de carne anual (kg/ha) para los diferentes ejercicios.



Los pilares fundamentales del negocio de cría

Con el proyecto de cría de machos pudimos constatar que los dos pilares fundamentales del negocio son la eficiencia de producción y la habilidad comercial.

En este predio analizamos en los anteriores apartados cómo se trabaja para lograr el pilar de la eficiencia de producción y los resultados obtenidos. En este apartado nos vamos a enfocar en el otro pilar (no menos importante) de cómo se trabaja para

Los Pilares fundamentales de la cría

Eficiencia de Producción = Producción carne (Kg/há)

Dotación (UG/há o Cab/há) x Gan. Individual (kg/Cab/día)

Habilidad Comercial

$$\text{Precio Implícito} = \frac{\text{Valor Venta} - \text{Valor Compra}}{\text{Producción}}$$



Fuente: Ing. Agr. Juan Andrés Moreira

obtener un buen precio implícito, ya que en los resultados analizados de los doce predios monitoreados del proyecto encontramos una alta correlación entre el margen bruto y el precio implícito.

Habilidad comercial

Hay una gran diversificación en los productos y destinos de venta que apunta a mejorar el precio final: vacas de invernada, vaquillonas preñadas, vaquillonas de reposición, vaquillonas gordas, toros de cabaña y novillos gordos. Por otro lado los momentos de venta de cada una de las categorías son variables, buscando no “presionar” al mercado.

A su vez, y como fue mencionado, se comercializa a través del Proyecto “Carne CREA”, que trae beneficios en el precio del kilo de carne a los productores que comercializan sus productos por esta vía. El propósito de la cabaña va en esta misma línea de agregarle más valor a los kilos

vendidos. Por otro lado, a la hora de la compra se pone énfasis en conseguir animales de origen conocido y buena genética para poder darle valor con los canales de comercialización utilizados.

El resultado obtenido nos demuestra la habilidad comercial de Mauricio que se manifiesta en los diferentes canales comerciales desarrollados. Esto se constata al analizar el precio promedio del kilo vendido de todas las categorías que en el ejercicio 2014-2015 fue de US\$ 1,89/kg. Se destaca que este valor es superior al precio promedio del kilo de novillo gordo de la Asociación de Consignatarios de Ganado del mismo ejercicio (2014-2015), que fue de US\$ 1,80/kg.

Consideraciones finales

Es una empresa muy organizada, donde desde el inicio fueron definidos los objetivos: lograr una utilidad del orden del 12% anual manteniendo

los activos con la mayor liquidez posible (por encima del 80%), atendiendo la condición de arrendatarios.

Respecto a los contratos de arrendamientos se trata de negociar rentas a largo plazo que permita realizar mejoras en los campos, sin correr el riesgo de perder la inversión realizada en el caso de la entrega de campos.

La empresa no “marcha sola” sino que cuenta con fuerte presencia y ocupación de parte de Mauricio, quien controla los diferentes procesos. Esto lo pudimos constatar viendo el manejo realizado de cada fase del proceso productivo y en la habilidad comercial.

Consideramos un caso interesante de mostrar ya que con escasos recursos (tenencia de la tierra, fertilidad de suelos y trabajando con un solo rubro) se logran elevados niveles de producción y manejan varias alternativas de comercialización, para cumplir con los objetivos de la empresa. ■