

señora- tiene que tener tanta plata por mes, y además de eso, siempre debo contar al 30 de abril con la plata para la renta.

Hacemos un buen equipo, mi señora maneja los números, yo me ocupo de hacer el dinero y ella de distribuirlo. Entonces debo saber bien lo que ella necesita. Nosotros cada mes de marzo rendimos examen, tenemos tanto ganado, ahí sabemos cuántos terneros podremos lograr, estimamos cuántos van a ser machos a venta, cuántas vacas de invernada tenemos, entonces siempre estamos mirando para adelante, por lo menos un año.

Un momento importante en ese ciclo de planificación de la empresa fue en marzo del 95, cuando gestionamos un crédito en el Banco República. Desde el año 81 no había vuelto a entrar en un banco, quedé traumatizado luego de la crisis de la tablita del 82.

Tuve algunas discusiones familiares, pero yo tenía muy claro lo que quería hacer. Era el momento de tirarse al agua porque los gurises eran chicos; estuvimos todo el verano planificando las inversiones que debíamos hacer.

El error de mucha gente es hacer las cosas tarde. La gente estudia las cosas, pero las termina haciendo fuera de tiempo, y eso resulta muy caro.

Otras veces la gente agarra un crédito y no mira en qué lo gasta, no se termina de tomar conciencia de que esa plata no es propia. Hay que gastarla en lo que se pensó, porque si no después las cosas quedan a medias, se empiezan a sumar los fletes, el gasoil, el personal, y si no se generó un excedente de producción para pagarlo vienen los problemas.

¿Qué piensa del crédito rural?

Los créditos son una herra-



mienta, una palanca. Pero el punto de apoyo de una palanca lo tiene que dar uno, si lo corre más para un lado o para el otro, la palanca te puede revolcar. Además en el Uruguay se deben considerar dos factores clave: la inestabilidad de precios y la inestabilidad de clima, y cuando se juntan los dos y uno está con deudas, no se sabe para donde salir.

¿El problema de la ganadería uruguaya es de precios?

Yo creo que con un precio razonable, si uno organiza las cosas y las hace en forma prolija sirve; ahora si porque nos pagan 80 centavos, nos ponemos a racionar, a realizar grandes inversiones no sé, porque hay que manejar la relación insumo/ producto. Yo puedo producir muchísimo, pero si gasto mucho, me queda poco o nada, o quedo debiendo en el Banco, eso se aprende con el tiempo, el manejo ajustado de los costos es tan importante como la producción.

¿Cómo se organiza el trabajo en la empresa?

Trabaja toda la familia: mi señora, los cuatro hijos -que tienen desde 12 a 17 años- y yo.

Es totalmente diferente trabajar en familia que hacerlo con personal, porque trabajar con personal condiciona horarios y un montón de cosas. A nosotros

nos gusta hacer las cosas bien, tener todo ordenado. Los chiquilines disfrutaban del trabajo y del orden porque parte del orden lo imponen ellos. Si el tubo está limpio fue porque lo limpiaron, si el galpón está arreglado es porque lo arreglamos entre todos, si el ganado está prolijo es porque lo manejamos entre todos.

El que la familia esté tirando parejo en el establecimiento se debe a que disfrutamos de lo que hacemos; ellos son conscientes de lo que se puede gastar, están metidos en la empresa, participan cuando hay ganancias. Están orgullosos de lo que tienen y del crecimiento que se pueda lograr.

¿Se incorporarán a la empresa el día de mañana?

No sé, lo importante es que generen hábitos de trabajo, tienen que prepararse. El mayor ha hecho cursos de siembra directa, de ganadería, hizo una gira conmigo visitando invernadores en la zona de Colonia, tienen que ver de chicos como son las cosas.

Honestamente me gustaría que si ellos no tienen oportunidad de trabajar con nosotros, cada uno en el día de mañana tuviera su propia empresa y que no estuvieran muy lejos para poder apoyarnos en ciertas cosas, desde el uso de herramientas hasta un consejo dado a tiempo.

Me gustaría que estuvieran

separados, pero no a mucha distancia.

¿Qué cosas clave trata de transmitirles para seguir en ganadería?

Lo primero es que si quieren ser criadores, el negocio es un ternero en la barriga y el otro al costado; y además, si no terminan de engordar las vacas, no hay manera que la cría sirva. La vaca de descarte tiene que salir gorda porque estamos hablando de mucha diferencia con respecto a vender vacas para el campo.

Otra cosa, para mí la ecuación económica en ganadería cierra cuando las cosas duran, por eso hay que apostar a los mejoramientos de campo que persisten, eso de tener que estar arriba de los fierros cada dos por tres no resiste ninguna cuenta.

Los mejoramientos hay que cuidarlos, porque -como dice mi suegro- son el centreforward del cuadro y ese centreforward es caro y mimoso.

En mi caso tengo en el campo más de 500 hectáreas de Lotus Rincón y ya tienen arriba de 400 kilos de fósforo, ¿qué manifestación puede tener ese fertilizante si en los potreros hay un carquejal o un espartillar?

Como norma de manejo al destetar los terneros, se utilizan las vacas como rotativa, se van rotando junto con las ovejas que se están encarnando, eso nos permite ir limpiando los campos, porque es la base para conseguir producción.

Después conceptos a transmitir, que son para ganadería o cualquier otro negocio, que hay que tener dedicación y constancia en lo que se hace, fijarse metas, los embalajes no sirven, así como tampoco ponerse a hacer de todo un poco sin buscar especializarse.

¿Qué criterios usa para programar los pasos a dar?

Hay que priorizar, a veces cuando se hace un proyecto, uno se olvida que además de la pastura hay que alambrar, hacer aguadas, cosas que suman, como después suma el tener que comprar los animales.

Yo he visto mucha gente que por hacer pastura u otras mejoras se quedó sin ganado, porque no hay relación entre lo que cuesta una pradera artificial con lo que vale el ganado, hay que tener mucho cuidado con el porcentaje que uno destina a cada inversión.

Hay que ajustar los costos y dar importancia a las cosas productivas; en el año 95 afinamos los números de una forma tal que nos costó poco más de 21 dólares por hectárea la implantación de mejoramientos extensivos, y el metro de alambrado también se ajustó al máximo. El dinero era de un préstamo y por lo tanto tenía que hacerlo rendir.

¿Porqué considera que ganaderos con experiencia no planifican, van atrás de la liebre y terminan llegando tarde?

En general los ganaderos veteranos no lo hacen, y los que lo hacen, muchas veces lamentablemente son jóvenes y son técnicos. Y es porque al moverse en un marco tan inestable, donde el presupuesto cada vez es mayor, desconcierta a la gente. Es algo entendible; ellos dicen que por este camino no pueden porque no les da para alimentar a la familia, pues a medida que crecen los chiquilines el presupuesto aumenta; es una encrucijada, muchas veces sucede por eso.

¿Qué es la actividad agropecuaria?

Primero es un medio de vida

del cual disfruto mucho, pero no soy tonto tengo muy claro que es un negocio y hay que producir, porque el presupuesto se paga con plata, no se paga con sentimientos; por eso hay que sacar números, prevenir.

Si hoy me pregunto si dentro de unos años con 400 vacas puedo seguir no lo sé.

Creo que como productores tenemos que saber aprovechar las oportunidades que se nos dan. Aquí durante los últimos ocho años, ha habido picos de buenos y de malos precios y normalmente los productores tenemos la costumbre de vender poco cuando vale mucho y amontonamos ganado. Hay que cambiar la mentalidad, cuando vale mucho hay que tratar de acomodar el caballo. Personalmente lo hice en el año 98; se disparó el ganado, y vendimos los terneros a 1,15 dólar el kilo, y pagamos al banco. Pero si creemos que eso va a continuar y vamos a hablar con el gerente sobre los buenos precios pero no le pagamos esperando que aun mejoren, las cosas se complican. Ese es el momento de borrar las cuentas aunque nos quedemos sin un peso y seguir trabajando tranquilos.

¿Qué posibilidades tiene la ganadería uruguaya?

Pienso que la mayor ventaja son las 16 millones de hectáreas que siguen estando naturales o semi naturales; si somos capaces de hacer valer comercialmente esa cualidad con una estrategia clara eso tiene un valor estimable. Por otro lado si las aprendemos a manejar, las mejoramos, es sencillo sacarle más producción. Yo lo veo en casa, acá se gasta en manejo y fósforo, en nada más.