

**UN SISTEMA A CONTRAPELO**

La creatividad como alternativa

Juan Alberto Echenique explota 800 hectáreas de campo ganadero en el paraje Malbajar, en las inmediaciones de Sarandí del Yí. Junto a su esposa desarrollan un sistema de explotación singular que combina estrategias de manejo ajustadas a las características del campo, con una modalidad de comercialización que busca explotar sus ventajas como criador.

¿Cómo fueron sus inicios en el campo?

Empecé con 17 años, me vine de Montevideo, de ser estudiante, porque a mí siempre me había gustado el campo, no quería saber nada con la ciudad.

Me largué a arrendar 625 hectáreas y poco después, a los 21 años, me casé. Por lo tanto tuve un arranque bastante rápido, pero siempre endeudado. A los 25 años me fundí, era muy inexperto, muy vehemente como soy todavía, y me liquidé.

Por entonces corría el año 80 y tuve que dejar el campo. Me surgieron dos posibilidades, me ofrecieron ser gerente en una cooperativa de la región o captar una estancia de 6300 hec-

táreas donde me daban la posibilidad de criar mis animales. Estar en la cooperativa me significaba un sueldo seguro y me daba la posibilidad de estar con mi familia, pero iba a ser un sueldo toda la vida. Tomando en cuenta eso, me jugué a la posibilidad de ir como encargado al campo, porque veía mejores posibilidades de crecer y seguir haciendo lo que me gustaba. Me llevó cinco años hasta que me reinicié como productor. Tenía 2000 lanares, 200 y pocos vacunos y 15.000 dólares en el Banco. Usé esa plata para adelantar cuatro años de renta en un campo, pero sin haber solucionado el problema del endeudamiento. Eso recién se solucionó a los años, cuando logré encaminarme.

Había una intención clara de volver, porque no es muy común que un productor ganadero se funda, sea capataz y retorne nuevamente a ser productor...

Es que fue el objetivo que tuve desde niño y nunca he abandonado. La actividad agropecuaria para mí es como una extensión de los juegos de la niñez; yo no concibo el trabajo como una obligación, yo no digo que trabajo en el campo, yo vivo en el campo. Para mí en la actividad agropecuaria el trabajo es un placer, es algo que lo siento, que no hago por obligación. Me resisto

a ser empleado, me costó muchísimo ser capataz, no sirvo para hacer cosas que me mandan o con las que no estoy de acuerdo. Entonces no puedo concebir el campo como un trabajo. Trato de que me vaya bien, para que además de ser algo placentero sea de buen resultado.

Trato de perfeccionarme; no tengo estudios, mis padres para que me desarrollara en la vida me pusieron a hacer comercio en La Sagrada Familia en Montevideo, pero yo no me pude acostumbrar a ello, quería esta opción de vida.

¿Extraña algo de 15 años a esta parte?

Estoy perdiendo la vitalidad, es increíble pero eso se compensa haciendo trabajar más la cabeza; uno va adivinando los pasos y con menos esfuerzo físico logra más cosas.

Hoy no estoy en condiciones de hacer las cosas que hice aquellos años. Eso me sirvió de experiencia, lo capitalicé, porque vi los errores que había tenido. Pero volver a andar a caballo todo el día, estar un mes y medio sin ver a mi familia, y esas cosas, ya no las hago más. Ahora disfruto la diferencia de estar con la familia.

¿De qué depende la rentabilidad en la ganadería uruguaya?

Por supuesto que del precio de los productos, pero también de la



productividad referida a la relación insumo/producto; es fundamental que uno pueda achicar los costos. Mi padre decía “o producimos en función de lo que gastamos, o gastamos en función de lo que producimos”, y eso mantiene total vigencia. Ese es el defasaje que hay cuando uno fija un presupuesto y no alcanzamos con lo producido, allí empiezan a complicarse las cosas. Generalmente tratamos de aumentar la producción, pero la producción tiene sus costos así que hay que buscar una combinación entre disminución de costos y aumento de producción.

¿Cómo ha hecho la empresa para controlar costos?

Nosotros vivimos solos, no tengo peón, no tengo maquinaria, he tratado de hacer un buen relacionamiento comercial para tratar de asegurar el mercado.

Creo que la eliminación de uno de los costos que más incidió fue haber quedado trabajando solo nosotros; nos revolvemos, cuando se necesita apoyo coordinamos la ayuda con algún vecino y a la vez le damos luego nosotros una mano.

He notado que rindo mucho más, me organizo y se hacen las mismas cosas que cuando había personal, dándome maña no es tanta la distorsión, porque no se

alteró el sistema de producción. Pensaba que me iba a ser muy difícil continuar haciendo el destete precoz, que necesitaba gente para hacerlo, y logramos hacerlo entre mi señora y yo.

En lo referido a la comercialización también he bajado costos. Al producir terneros que se venden en el campo para un invernador, al ponernos de acuerdo en el precio del kilo de terne-

**Primero hay que estar,
hay que vivir en el
campo...
...lo más importante son
los detalles, esos son
los que marcan la
diferencia**

ro, el único costo que tengo es el de la guía con el correspondiente 1 %.

Eso también ayudó a bajar gastos, a la vez que me permite manejarme más seguro, con reglas de juego claras, en un sistema más transparente. Yo sé el tipo de animal que debo producir para satisfacer al cliente.

¿El crédito rural ha sido necesario en el establecimiento?

Fundamental, la clave es ha-

cer que se den las condiciones; la agropecuaria es una de las actividades donde todo crece, la cuestión es que coincidan los crecimientos físicos con las demandas que plantean los créditos. O sea que las cosas que uno pueda generar a partir de inversiones superen a las obligaciones que genera el crédito, teniendo eso claro es una buena palanca para crecer.

¿Se planifica la empresa para adelante?

Se plantea un objetivo y después vamos viboreando obstáculos con el fin de alcanzarlo.

Yo no sé mirar para atrás, miro para adelante y en función de lo que me pongo como objetivo, trato de andar, de repente me encuentro con una pared, pero hasta ahora las cosas me han salido mejor de lo que las planifiqué; mejor porque voy aprendiendo, voy esquivando los bultos, no voy al choque. Yo no sé planificar sistemáticamente, planifico en función de mi imaginación. Una vez escribí en un papel cualquiera, qué era lo que tenía que hacer y como tenía que llegar al año 2000, no llegué ahí, porque se me atravesaron varios contratiempos pero el objetivo lo trasladé dos años, y lo cumplo el año que viene, pero con la ventaja que el trazado original que había previsto era mucho más caro. Me está saliendo más conveniente, más barato y más seguro.

¿Cómo armó su sistema de producción?

Soy medio autodidacta, como es a contra naturaleza como algunos le llaman, no tengo mucho para consultar, pero en la medida en que va pasando el tiempo me estoy dando cuenta que lo que

hice hace tres años está repercutiendo ahora, por lo tanto tiene permanencia, y cada vez me abre más el abanico de posibilidades.

El sistema en sí consiste en entorar el rodeo en invierno para tener pariciones de otoño, lo que nos permite asegurar una buena alimentación de las vacas en el último tercio de gestación; tratamos de adecuar las demandas del ganado a las características de producción de pastura de estos campos. Se hace destete precoz de la ternera en el invierno (a partir del 1° de junio) y allí se inicia el nuevo entore. Los servicios son muy concentrados para tener la parición en un periodo de 45 días.

Las terneras se manejan sobre coberturas y se venden en la primavera. Es un ternero que cumple con las características de tipo demandadas por el comprador en cuanto a peso y raza, y que se entrega en una fecha fija.

Esta manera de trabajo me da

Para mí la especialización es fundamental buscando complementarse. Es un juego donde uno tiene que perder ese sentido de la propiedad de los bienes, y los tiene que compartir...

seguridad, le empiezo a tener confianza y empiezo a creer en este sistema, lo veo sustentable tanto del punto de vista productivo como comercial.

¿Cree que este sistema de integración entre la cría y la invernada puede generalizarse?

Hoy posiblemente parece más atractivo por la relación flaco/gordo, y en ese sentido se van a querer sacar ventajas unos a otros y se va a deteriorar el sistema,

pero va a quedar una semilla plantada que para mí en el futuro va a determinar que este mecanismo se imponga. Ya queda poco margen para maniobrar, como en el caso de los grupos, se necesita abrir la cabeza porque mientras sigamos pensando que solamente nosotros sabemos hacer las cosas va a ser difícilísimo aceptar que otro haga las cosas por uno. Para mí la especialización es fundamental buscando complementarse. Es un juego donde uno tiene que perder ese sentido de la propiedad de los bienes, y los tiene que compartir, y a su vez, tener que ser responsable de los bienes de otro; es algo a lo que no estamos acostumbrados.

Me parece que faltan golpes todavía; madurez ni que hablar, pero a partir de golpes porque todavía venimos con algunos resabios de ventajeros.

Usted participa de un grupo,



¿qué cosas le aportó?

Me permitió abrir la cabeza, cambiar, me permitió aprender a tomar las críticas, analizarlas; me hace mucho bien que me cuestionen.

Si se va con disposición es una ayuda importante, pero en el arranque resulta difícil, no es sencillo mostrarte delante de otro; es muy fácil en el alambrado de una feria, pero es muy difícil en el establecimiento. Lo digo porque a mí me dolió que me dijeran las cosas que eran verdad, tuve que aceptarlas, y vi que era la gran pegada.

¿El Uruguay es un país agropecuario?

La historia indica que el Uruguay es una tierra extractiva; nunca hubo ni hay una planificación agropecuaria, desde el tiempo de la Banda Oriental, porque es la forma en que lo ve la ciudad. Cuando se hace la semana de Uruguay en la Tienda Inglesa, muestran a un gaucho, pero a la hora de que el país sea un país responsablemente agropecuario, no existe, no está organizado así.

¿Qué necesitaría la ganadería uruguaya para poder transformarse?

Un detalle muy simple falta juventud. En todas las actividades donde la juventud tiene incidencia hay cambios, porque lo asumen de otra forma, no tienen vicios, no tienen historia y tienen fuerza. Para mí es el detalle que a la agropecuaria le faltaría; ahora no es menor, porque esta actividad no parece nada atractiva para los muchachos; creo que ese es el gran desafío.

¿Es fácil cambiar en ganadería, adaptarse a

nuevas exigencias?

No, no es fácil, de repente algunas cosas son adaptables de forma más rápida, pero no es lo general. Por ejemplo en cuanto al tipo de res, veníamos de las razas británicas con más grasa y después tenían que ser magros, pasamos a cruzamientos con razas continentales, y después resulta que es demasiado magro, que deben tener más veteados. Deberían existir señales más claras para la toma de decisiones porque los procesos son largos.

¿Sabe que tipo de animal está produciendo?

Me fui adaptando a las demandas, uno de los cambios que

Pienso en mi crecimiento a través de mis hijas. Estoy tratando de hacerles un embudito...

tuve que hacer fue introducir cruzamientos, porque el invernador pretendía acelerar su ciclo de engorde y quería un animal un poco más chico, de mejor conformación, y de mejor inserción en el mercado. Yo trato de ver los animales cuando están terminados, veo los controles de peso, me intereso por los rendimientos. Creo que la manera de lograr una integración efectiva y duradera es buscando ventajas que sirvan a ambas partes.

¿El país podría delinear una carcasa tipo Uruguay?

Yo creo que es clave, tenemos que adaptarnos a la demanda y lograr diferenciar la producción.

Hay que tener en cuenta que incidimos muy poco en el mer-

cado mundial de carne, ni siquiera tenemos un alto consumo interno como Argentina.

En ese sentido soy hincha de la trazabilidad porque es a través de lo que nos podemos diferenciar, hacer valer nuestras condiciones para producir carne vacuna.

¿Sigue pensando en crecer?

Pienso que uno se extiende en la vida de los hijos, entonces estoy haciendo un embudito para que esa vida que se me corte a mí siga en las tres hijas mujeres que tengo. De ellas las dos mayores tienen gusto por la actividad agropecuaria, la del medio está haciendo Agronomía, la mayor que es casada tiene su pequeña empresa agropecuaria, aparte de que trabaja, y en vista de que la juventud es lo más relegado que tenemos, trato de allanarle el camino para que el día de mañana no tengan tantas trabas.

Hoy mis hijas están con ganas de seguir en la agropecuaria, creo que es básico hacer un sacrificio para que puedan estudiar y prepararse mejor para el futuro.

¿Qué cosas les ha transmitido a sus hijas para que se desenvuelvan en el campo?

Primero hay que estar, hay que vivir en el campo, porque en la actividad agropecuaria para subsistir, lo más importante son los detalles esos son los que marcan la diferencia, por lo tanto hay que estar. Estando en el campo, observando, uno va imaginando las cosas, va viendo lo que la actividad le va mostrando. Entonces yo he insistido en eso, que lo vean, lo vivan, allí está el fundamento básico, aunque después puedan haber otros aditivos.