

Trayectoria y permanencia

Estrategias que lo hacen posible

Ing. Agr. Juan Andrés Moreira da Costa
 Plan Agropecuario

La trayectoria de las empresas ganaderas así como la vida de las personas transcurre bajo permanentes cambios de escenarios provocados por diversos factores. Esos cambios pueden ser de tal magnitud que algunas empresas no logran superarlos, mientras que otras al mismo tiempo permanecen y se mantienen incluso de generación en generación.

Múltiples y variados factores, tanto internos como externos a los sistemas son los que alteran la marcha de los procesos. Esos cambios determinan que haya que tomar decisiones casi en forma permanente para estabilizar los resultados.

Metafóricamente una empresa agropecuaria puede compararse con un barco que navega por aguas oceánicas y que cada tanto sufre un “fuerte temporal”. Bajo ese panorama, el pesado buque debe maniobrar sobre las turbulentas aguas, muchas veces reorientando el rumbo hasta nuevamente estabilizarse.

Bajo este contexto, algunas veces esas magníficas fuerzas de cambio empujan en la dirección trazada, pero en otras tantas lo arrastran a la deriva y tanto lo zamarrean que lo pueden terminar hundiendo. Ello queda de manifiesto en el relato histórico que el Ing. Agr. Esteban Montes describe en su artículo con tanta claridad (Revista N° 175).

Cada productor traza su propia carta de navegación, teniendo como norte, la estabilidad en el largo plazo del sistema (social, económica, ambiental).

En este sentido y analizando las trayectorias de algunas empresas que permanecen, nos encontramos con realidades diferentes como es el común denominador del sector.

Por estas épocas en que vivimos nos encontramos con tradicionales estructuras ganaderas, conducidas por una generación de productoras y productores que les ha tocado tomar el timón de la embarcación, luego del recambio generacional.



Foto: Plan Agropecuario

Carmen Echenagusía

La tradición familiar

En esta publicación haremos referencia a dos productoras mujeres con relativa corta experiencia en el rubro, pero con amplia capacidad para hacerse cargo del compromiso que les tocó, como ha sido la tradición familiar.

Tal es el caso de la Contadora, Carmen Echenagusía Ghem en Tacuarembó, y la Arquitecta y artista plástica, Guiomar Montiel Costa en Cerro Largo.

Ellas, son la segunda y tercera generación respectivamente de familias que iniciaron la actividad ganadera hace muchos años. Desde la época en que la renta se pagaba con 5 kilos de lana de



Foto: Plan Agropecuario

Guiomar Montiel

capón o cuando el presupuesto anual de un establecimiento se costeaba con una zafra de lana.

El origen de sus antepasados son vascos, alemanes, italianos, con pasados más cercanos de abuelos que se hicieron de las tierras trabajando como empleados de comercio, financiando compras con créditos, explotando el rubro lanar y trabajando de sol a sol.

Estas productoras madres de familia, que vienen de emprender otras actividades profesionales, tomaron el desafío de conducir la explotación ganadera que les tocó por herencia, así como una inmensa cantidad de mujeres que viven en el campo y del campo.

Por supuesto que debieron adoptar diversas estrategias para seguir avanzando. Nada permanece igual si se continuara como siempre.

Aunque ello no signifique que tengan ciertas vacilaciones a la hora de decidir, al mismo tiempo despliegan una gran capacidad de gestión, aplicando “estrategias seguras” en la búsqueda de los objetivos trazados.

Las estrategias

Para ellas, aplicar estrategias seguras significa, hacerse cargo de los compromisos que les toca. Significa conducir personalmente los propios destinos de la explotación, sin renunciar al desafío de enfrentarlo con coraje y determinación.

Estrategia segura significa, no recurrir a créditos, sino gestionar con recursos genuinos.

Estrategia segura, significa explotar los recursos naturales como base productiva. Encuentran en el Campo Natural la base necesaria para producir. Aplican tecnologías de procesos basadas en el mínimo uso de insumos. Fertilizan con fosforita, siembran Lotus Rincón, utilizan la rotativa para incorporar materia orgánica, dividen los campos con eléctricos.

Estrategia segura lo encuentran en el manejo de “carga segura”, definiendo el número de animales de acuerdo con el “tipo de potrero” (topografía, suelos y comunidad vegetal).

Estrategia segura significa, planificar los manejos de los rodeos frente al croquis ampliado del establecimiento que cuelga de la pared del galpón con los potreros marcados y las dotaciones del momento.

Estrategia segura significa, organizar la ganadería bajo un ciclo completo de vacunos siguiendo la tradición de sus padres. Tienen presente la máxima que decía “la plata grande se hace con novillos”.

Estrategia segura significa, trabajar con un número de personal acorde a la intensidad de las tareas. Contratar personal cuando las tareas lo requieran, (embarques, baños, vacunaciones, diagnóstico).

Estrategia segura significa tomar decisiones para reducir el riesgo. El sistema de Cerro Largo se maneja sin lanares, por la misma causa que el de Tacuarembó se maneja con el mínimo. No encontraron en el rubro un negocio atractivo, además del perjuicio que les causó el abigeato. En consecuencia, la respuesta fue terminar con el rubro o disminuir el stock al mínimo.

Estrategia segura es adoptar aquellas tecnologías que entienden eficaces para el manejo de los rodeos de cría, (diagnóstico de gestación, destete temporario, destete precoz si es necesario, DAO algunos años).

Estrategias seguras, es decidir bajar el stock frente a fenómenos como una sequía a través de distintos mecanismos. Los dos establecimientos se manejan con campos superficiales y con alto riesgo de sequía (basalto y sierras del este). En momentos críticos han decidido vender parte del stock vacuno, sin temor a la recuperación como en el caso de Carmen (vendió el 45% del stock, en la sequía que le tocó en el 2018).

En el caso de Guiomar, tiene naturalizado el concepto del campo arrendado como “fusible” frente crisis forrajeras como lo hicieron sus antepasados. En la actualidad frente a la sequía del verano 2021, realizó destete precoz en parte del rodeo.

Estrategia segura la encuentran en el relacionamiento social, integrando Grupos de Productores, o integrando Cooperativas como, PROGAN o participando de Directivas de Gremiales de



Foto: Plan Agropecuario

Productores (Asociación Rural de Tacuarembó).

Otra estrategia la encuentran certificando los procesos de los productos que venden como carne orgánica, lana con grifas o tatúan las majadas como en lo de Carmen. Cumplen con los protocolos de certificación.

Además, encuentran en el asesoramiento técnico agronómico y veterinario, otra estrategia para permanecer. Se rodean de técnicos, buscan en las instituciones apoyo para ampliar su base de conocimientos. Un ejemplo es la participación en los proyectos del Plan a través de “Gestión del Pasto” y el de “Trayectorias de Empresas”. También en el SUL, con el apoyo de sus técnicos en la clasificación de majadas y de la lana.

En ninguno de los casos tratados en esta edición, la alternativa de reducir área aparece como opción para sostenerse en el tiempo. Por el contrario, si en algún momento las posibilidades lo permiten, ven en la expansión del área (compra o renta), un factor que disminuiría el riesgo de los resultados.

Corolario

La ganadería como tantos negocios, se ha vuelto una actividad muy competitiva y de difícil previsibilidad. Muchos son los factores que inciden sobre los resultados de los sistemas. Muchas veces esos cambios han llevado a la no permanencia de algunas empresas.

En cambio otros han permanecido por décadas. Estos tienen ciertas particularidades. Son conducidos en base a una combinación de procedimientos o conjunto de estrategias aplicadas por sus decisores.

Frente a estas decisiones se destaca el accionar de las personas y particularmente en este caso dos mujeres. De ellas se rescata la conducción empresarial del negocio para la toma de decisiones. Para ello, se basan en los conocimientos adquiridos, en el análisis de la información arrojada por los indicadores de resultados, y en el asesoramiento técnico que las apoya.

Cuando tanto se habla de las oportunidades del género en las empresas, allí en el campo uruguayo se encuentran sistemas



Foto: Plan Agropecuario

ganaderos conducidos por mujeres dueñas de su propio destino, el de sus familias y de su capital. Son las que trabajan y lo defienden con gran desempeño en cualquier tarea por dura que sea.

Y quizá, el hecho mismo por ser mujer y empresaria rural, sea la principal estrategia para permanecer en el tiempo. En ellas se destaca las cualidades como el coraje y la determinación para gestionar los resultados. Estos factores combinados son los que permiten planificar los procesos y así disminuir el riesgo de un negocio envuelto en desafíos. ●