

“Actuar en situación de incertidumbre en la ganadería bovina”

Caracterización de tipos de estrategias de largo plazo.

Equipo Trans WP2 Uruguay-Francia¹

El Proyecto Integrando Conocimientos (PIC) se desarrolla en paralelo y en colaboración con el proyecto TRANS², liderado por el Instituto Nacional de Investigación Agronómica francés (INRA). Una de las acciones relevantes es concretar una comparación de las estrategias que emplean los ganaderos para perdurar, en dos países, Uruguay y Francia, caracterizados por riesgos e incertidumbres distintos.

A continuación presentamos un primer resultado parcial del estudio en Uruguay, que surge de lo recopilado y analizado por Fanny Levrouw, estudiante francesa, al visitar 11 productores ganaderos (de carne y leche) en Tacuarembó y Paysandú. El trabajo identificó cuatro grandes formas de manejar las explotaciones que describimos a continuación.

Estrategia 1: “Sobrevivencia”

La estrategia de sobrevivencia es una búsqueda de diversificación de la explotación, y un manejo de ella, enfrentado el día a día. No existe una priorización para realizar inversiones, ni una política de ahorro, poco control de la parte productiva y ausencia de planificación.

En la muestra, esta estrategia aparece en explotaciones pequeñas con dificultades financieras. Estos ganaderos auto consumen una parte de su producción, e intercambian servicios o productos alimenticios con sus vecinos (ayuda mutua, comercio de proximidad).

Estrategia 2: “Objetivo: agrandarse”

La estrategia de agrandarse, es un objetivo de crecimiento en activos (tierra y animales) sin endeudarse, y sin (o con poca) inversión en tecnología. Esta estrategia también implica ahorro (en el banco, o en cabezas de animales) y ausencia de toma de riesgos (especialmente en cuanto a la parte productiva, manejada con principios conservadores, etc.)

En la muestra, esta estrategia se encuentra en situaciones de ganadería tradicional, con poco control de los procesos productivos (poco manejo de los animales y de las pasturas). La encontramos en explotaciones de tamaño mediano a grande, orientadas hacia la cría. Algunos de estos ganaderos, se consideran a sí mismos “conservadores”: “Yo no soy como mi padre que era un viejo innovador, soy un conservador”; señalan.

Estrategia 3: “Objetivo: optimización técnica”

La estrategia de optimización técnica corresponde al uso de tecnologías que apuntan a mejorar la productividad de los animales y de la tierra, y a un aumento del grado de control que tiene el ganadero sobre su explotación. Seguimiento individual de animales, cadena forrajera sofisticada (búsqueda de una oferta forrajera de calidad y cantidad a lo largo de todo el año), planificación de la producción (con el objetivo de satisfacer una demanda del mercado, algunas veces con compromisos en una cadena de calidad). La búsqueda de optimización técnica se acompaña de una toma de riesgos: endeudamiento, posibilidad de modificar radicalmente el sistema (en caso de crisis o de oportunidad), implantación de innovaciones, etc. En caso de crisis, la toma de riesgo puede incluir un endeudamiento para mantener el nivel de vida. Esta estrategia se acompaña igualmente de una búsqueda permanente de informaciones fuera de la explotación (apertura nacional y aún internacional).

En la muestra, esta estrategia co-

1) F. Levrouw (AgroParisTech, ex INA –P-G; Francia), P. Arbeletche y V. Courdin (Fac. de Agronomía), H. Morales, M. Pereira, I. Malaquín, P. de Souza (IPA), J.F. Tourrand (CIRAD; Francia), B. Dedieu (INRA; Francia)

2) Por: Transformaciones de los sistemas de ganadería y dinámica de los espacios

responde a situaciones de predios con alta productividad y buenos resultados técnicos. El sistema es normalmente intensivo en trabajo y requiere un tiempo de organización importante. Encontramos esta estrategia en explotaciones de tamaño variable, preferentemente orientadas al ciclo completo, o al menos con un lote de animales que se terminan, dirigidas por ganaderos con un nivel de vida en general bastante alto.

Los ganaderos de esta tercer estrategia tienen tendencia a tener una visión empresarial de su predio, y ven la actividad ganadera como un "negocio". "Engordo mis vacas porque es un negocio rápido," explican. Así mismo buscan la intensificación de la explotación con la meta de ser más resistente. "El manejo intensivo del predio me permite tener más animales por há," señalan.

Estrategia 4: "Objetivo: control máximo"

Esta estrategia de control presenta rasgos característicos de la estrategia 2 y 3, porque asocia la búsqueda del crecimiento en activos con el objetivo del mejoramiento en el manejo técnico de la explotación. Esto se hace para conseguir un alto nivel de control del sistema: seguimiento individual de los animales, planificación de la cadena forrajera (para te-

ner una oferta de calidad y cantidad a lo largo de todo el año), planificación de las ventas (con el objetivo de alcanzar un mercado determinado) y una integración en "cadenas de calidad" (conociendo por anticipado la cantidad y el tipo de producto que se va a vender). Esta estrategia, pasa también por la búsqueda de un

equipo de trabajo sólido y estable (aplicación de una política de motivación del personal con remuneración que considera premios y bonificaciones). Impone una ausencia de riesgo financiero (sin endeudamiento) y se recurre al ahorro. Se puede, sin embargo, tomar algún riesgo para mejorar el sistema (implantación de



Fotos: Fanny Levrouw



Fotos: Fanny Levrouw

innovaciones, reconfiguración parcial del sistema de producción) pero sólo si el riesgo es “aceptable” (nunca se pone en riesgo el sistema en su totalidad). Para evaluar los riesgos incurridos, se estudia y se planifica cada nuevo elemento que se considere. Finalmente, esta estrategia se acompaña de una gran apertura (nacional y aún internacional) del ganadero hacia fuera del predio en una búsqueda de información continua.

En la muestra, encontramos esta estrategia en explotaciones de gran tamaño, con una alta productividad y buenos resultados técnicos. Generalmente el titular posee varios predios separados de diferente potencial. Esta situación requiere una organización muy “fina” del trabajo, y normalmente hay un gran equipo de asalariados (entre 10 y 30 empleados).

Estos ganaderos expresan que hay una serie de condiciones que se deben completar para poder perdurar:

- Características personales: “lo importante es la dedicación”;
- Valores en cuanto a la organización de su trabajo: “Mis valores: el orden, la disciplina, y el trabajo”;

- Una manera de producir: “Cantidad, calidad, continuidad”; “Nunca me ajusto a una sola cosa”

- Una relación particular con su personal: “Lo importante es tener un compromiso humano con sus empleados”

Comentario:

Son escasos los trabajos de investigación y de los institutos de extensión que privilegian el análisis de la viabilidad a largo plazo de las explotaciones ganaderas. En general sólo se enfoca a la mejora de los procesos productivos. En este estudio, es básicamente la lectura de las trayectorias de largo plazo de los predios que nos permitió llegar a las estrategias de los productores. Las analizamos mirando los cambios al nivel del manejo técnico, de los recursos financieros y humanos. También nos interesamos en los eventos que justifican a los cambios identificados. En el caso del Uruguay, son vinculados a la variabilidad climática (sequías e inundaciones), crisis económicas (devaluaciones, variaciones del mercado, consecuencias de crisis sanitarias tal como la aftosa),

presión de desarrollo de la forestación y de la soja, etc. Intervienen también eventos personales, como crisis familiares y eventos vinculados a las tomas de decisión y a los principios de acción de los ganaderos.

Este trabajo, del que sólo presentamos un avance, trata de entender cómo los ganaderos se ajustan a ese marco variable. En colaboración con productores ganaderos, pretendemos identificar las normas que se deben seguir a los efectos de que cada familia cumpla su proyecto, y no se vea “tirada para abajo del barco cuando menos se lo espera”.

Tratar de ubicar los predios que manejamos o acompañar en alguna de las cuatro estrategias que se describen, nos permite analizar si se adapta a la situación del predio, y por consiguiente, si se debe mantener o debe ser ajustada. Ese tipo de análisis permitiría llevar un acompañamiento-asesoramiento diferenciado en función de las estrategias propias de cada ganadero.

Les invitamos a realizar un análisis de este tipo, en las explotaciones en las que ustedes trabajan o manejan.