



Importancia de la cría en un sistema integrado



Dr. Valter Pötter
Empresa Guatambú - Dom Pedrito - RS - Brasil

Conceptos extractados de la conferencia realizada en Tacuarembó el día 21 de Noviembre de 1997 en el marco del seminario sobre el Programa Vaca 4.



En este artículo vamos a intentar explicar lo que estamos haciendo en la experiencia de producción de carne con bovinos, y como estamos comercializando nuestra producción.

Trabajamos con una pecuaria de ciclo corto, y la comercialización de nuestro ganado gordo, se hace a través de una alianza de mercado que envuelve productores, frigorífico y supermercado.

Destacamos algunos conceptos que nosotros utilizamos para trabajar y que encontramos muy interesantes. La exigencia del mundo de la globalización sin duda alguna es una exigencia de calidad a bajo costo y no solamente calidad;

a nuestro entender son cuatro rubros importantes para que cualquier empresa sea exitosa y también para la ganadera:

- 1) Un buen gerenciamiento de los recursos de la producción, pues hay que tener la sensibilidad y el conocimiento para trabajar con todos los factores y todos los recursos de producción de una forma económica.
- 2) Una estructura física y comercial bastante racional y moderna.
- 3) Administradores capacitados y bien informados que

sepan utilizar la información (qué es importante o qué es impactante para la empresa).

- 4) También una mano de obra competente. A mi criterio las cosas que se relacionan con el hombre, el equipo, los funcionarios, son muy importantes, en más del 75% de los ítems. También algunas herramientas que dentro de los conceptos de gerenciamiento por calidad total son importantes y que pueden y deben ser aplicados en la ganadería: *padrón operacional* (Vaca 4, eso es un padrón operacional de trabajo); también son muy im-

portantes los *items de control* (formas de controlar datos); *el relato de problemas o de anomalías*, esto es una herramienta que en Japón es muy utilizada, a los empleados se les paga para detectar anomalías o problemas, porque ahí están los impactos de ganancia o rentabilidad; *grupos de discusión*, o sea trabajar mejor a las personas del equipo, discutir los problemas en conjunto, eso trae una participación del grupo bastante importante y con eso se consiguen importantes ganancias; *planeamiento*, que es lo más importante para nosotros y creo que da un rumbo, el objetivo, cuál es *la vocación de cada empresa*, basado en el potencial, en la habilidad, la vocación de las personas que están trabajando ahí.

En la ganadería de ciclo corto, nosotros tenemos pasos importantes y el impacto técnico, el impacto biológico no es de esta secuencia, pero yo como empresario siento que es necesario hacer más caja a través de una reducción de la edad de faena de los novillos. Después de eso acontece por la tecnología desencadenante, por los mejoramientos que se hacen para reducir la edad de faena, viene el aumento de la tasa de natalidad, de producción de terneros, la reducción de la edad del primer servicio, y todo esto desencadena una potencialización de escala. La ganadería es una actividad que tiene una relación muy fuerte con escala, es decir que los costos fijos no varían de la misma forma que la producción; es posible pro-

ducir más con menor costo fijo, aunque se aumenten los gastos.

Sobre tecnología llamaría la atención en un detalle muy importante que a nuestro entender es la clave de todo el trabajo a nivel de campo, la demanda intelectual que se necesita para implementar una tecnología. Muchas veces esa tecnología tiene un impacto importante pero las personas que están trabajando no tienen el conocimiento suficiente para explotar el máximo, la solución de esto está relacionada con la capacitación del equipo, la información, la instrucción de las personas que están actuando en la empresa.

Específicamente en nuestro establecimiento tenemos una ganadería integrada con la agricultura y que utiliza terrenos planos con arroz e implantamos pasturas después de la cosecha del arroz, y se vuelve a una situación de agricultura cada tres a cuatro años. En las lomas, las cuchillas, como las llamamos, también hacemos agricultura donde es posible, donde existe el potencial agrícola, alternando con pasturas en una rotación más lenta de 4 a 8 años. En torno de 50% del área que trabajamos en ganadería es área mejorada, y la gran herramienta que utilizamos es la siembra de pastura atrás de la agricultura. Es una tecnología de un costo / beneficio para nosotros muy importante. Se tiene un costo de implantación de esa pastura promedio histórico en torno a 30 o 40 dólares por hectárea.

Los programas de producción. Comencemos por los programas más simples que tienen una demanda intelectual menor a nuestro entender:

- 1) Programa sanitario: procuramos trabajar en forma estratégica y preventiva a través de vacunas, dosificación y tratamientos estratégicos.
- 2) Programa de mejoramiento de bovinos, al momento que se intensifica la producción, se siente la necesidad de trabajar mejor la genética, con servicios a los 14 o 15 meses, y la faena de novillos con entre 15 a 20 meses de edad. Entonces trabajamos con algunos recursos disponibles a cualquier ganadero, recursos modernos a través de estudios genéticos, y también haciendo cruzamiento con cebuinos, produciendo una raza sintética Bradford.

En cuanto al programa de manejo de los bovinos y programa de nutrición, nosotros estamos colocando en servicio un 80% de las vaquillonas con 14 meses de edad promedio, el 20% restante se queda en la invernada.

En cuanto al manejo de la vaca se trata de ajustar la época de servicio y parición, con la naturaleza, que coincida con la mejor producción de pasto.

Respecto a los recursos de nutrición que utilizamos, los podemos resumir en: un 50% de la pastura mejorada, diferimiento de pastura en pic y reservas de forraje (incluso silo). Desde hace cuatro años estamos utilizando silaje para confinamiento en el otoño, que es un sistema de producción importante para nosotros. Dentro de una situación más impactante nosotros hallamos que la adecuación de la producción de forraje a la categoría y los objeti-

vos de producción es la clave de la cuestión, es lo que determina el suceso o fracaso de las inversiones y gastos en pasturas y forraje.

Las especies que utilizamos básicamente son: el trébol blanco, el lotus, tanto "ganador" como "rincón", trébol rojo, raigrás. Otro recurso que estamos utilizando desde hace cuatro años es el silaje, almacenado en bolsa, por mejor calidad de material. Este recurso lo aplicamos para la invernada, en una época específica, con la categoría que responde más en términos de inversión y que tiene una buena valoración de mercado.

Nuestro trabajo con los novillos en resumen es así: en pastura hasta mayo, los novillos gordos que están prontos son vendidos a partir de enero o febrero. En mayo el novillo que no fue faenado o vendido por falta de terminación va a confinamiento (aproximadamente un 40% de la producción) para dejar libre el área de pastura para los terneros destetados.

Este confinamiento es del más bajo costo posible, pero haciendo hincapié en la calidad de la alimentación, silaje de buena calidad, concentrado en su mayor parte producido en el establecimiento, y con inversiones muy pequeñas. Es un confinamiento a cielo abierto, en potrero, y utilizando bateas de un material reciclable, de madera, fáciles de transportar porque en nuestra zona llueve mucho en el invierno y tenemos ahí algunos problemas de exceso de barro en algunos momentos.

Nosotros tenemos que tener ganado gordo para colocar en el mercado, durante todo el año y no concentrado, porque el consumi-

dor quiere este producto siempre y no solamente en la primavera. El costo de nuestro confinamiento en 1997 fue de US\$ 0.86 por día para las vaquillonas, y US\$ 0.92 para los novillos.

En lo referente a algunos índices técnicos de producción, los datos del servicio de vaquillonas, en siete años de información acumulada, nos da 72,7% de preñez, para un servicio de 63 días. En vacas de primer cría que son las de dos años con cría al pie, logramos un promedio de 80% de preñez y en vacas adultas 81.4 %.

Las vaquillonas y las vacas con su primera cría al pie las manejamos en pastura mejorada, principalmente la ternera, después del destete y hasta el final del servicio y en el pre-parto más o menos 30 días antes de parir en adelante las mantenemos en pastura de buena calidad, y con muy buena disponibilidad. A la vaca adulta nosotros la trabajamos mayormente en campo natural.

Existen algunos problemas en el servicio de 14 meses, por lo que no podemos decir que todo es positivo. Tenemos una distocia promedio en torno al 19% y una pérdida de terneros de 5%, la que disminuye en la medida que aumenta el cruzamiento con cebú.

Pero estamos bajando bastante esta distocia trabajando con manejo y genética.

Hoy en las Hereford se consiguió bajar casi a la mitad utilizando un manejo de no mucha ganancia de peso previo al parto y usando toros de genética seleccionada para trabajar en vaquillonas, toros que dan un moderado peso al nacer.

En general los terneros hijos

de vaquillonas cruzas resultan muy buenos, debido a la buena producción de leche de sus madres.

Existen algunos ítems de control que son fruto del trabajo de especialistas en producción ganadera y gestión de empresas, ítems que nosotros hallamos importantes y que tienen un alto impacto en la empresa.

La condición corporal de los vientres, realmente es una cosa en ganadería que tiene una respuesta biológica y económica muy importante.

Determinados pesos en la invernada en momentos concretos, también dan un reflejo de performance.

La tasa de procreo, la carga animal media por hectárea (nosotros la calculamos en dos épocas junio y diciembre).

El porcentaje de desembolso en mano de obra, que expresa la importancia que tiene trabajar con el hombre dentro de la empresa, porque tiene un costo muy grande. Para nosotros en torno al 25 % de los gastos de producción se dan en la mano de obra.

El margen líquido por hectárea es a nuestro entender el resultado más importante en el negocio ganadero. El análisis de la actividad de la zafra pasada, en la empresa que yo administro, dio un costo por hectárea en torno a los US\$ 80, eso llevado a kilo vivo producido nos dio US\$ 0,49, en consecuencia el margen por hectárea en ganadería fue de US\$ 37 y el margen por kilo producido fue de US\$ 0,23. Nosotros tenemos centros de cómputos muy bien controlados, muy bien ajustados, para ir chequeando los resultados económicos.

¿Qué representan y qué son estos costos? La mano de obra representa el 25%, la suplementación y las pasturas en torno al 26%, los impuestos para nosotros en Brasil ahora están pesando mucho. Nosotros tenemos un aumento del costo de producción en ganadería de 132% con posterioridad al Plan Real, principalmente por pérdidas inflacionarias.

Comercialización

Una vez que está producido el novillo, vamos a ver como lo estamos comercializando. Como hacemos para llegar muy cerca del consumidor final, para saber que precio tiene nuestro producto en el consumidor final. Nosotros creemos que el escenario actual trae nuevas exigencias en cuanto a criterios de trabajo, la ley no es solo productividad y eficiencia, además debemos tener calidad, pero calidad como el consumidor final la valoriza y no como nosotros creemos que se va a valorizar. Esas nuevas metas inclusive de sustentabilidad que van a venir para América del Sur muy pronto, crean la necesidad de integrar la cadena para mejorar la competitividad. Es la única forma que encontramos para corregir errores y mejorar. Como integrar la cadena cárnica que fue tema inclusive de un seminario en Montevideo, debe pasar porque exista voluntad de las partes, una conciencia de la importancia que tiene el lograr esa integración. Los productores se deben integrar horizontalmente y después incidir en el procesamiento, la industrialización y la venta a través del su-

permercado o del carnicero.

Intentar bosquejar este trabajo, hacer un plan de acción que consiste en discutir las relaciones que existen, como suceden las cosas, y buscar formas de mejorar la eficiencia y la calidad, de corregir problemas que existen siempre. No creo que exista una cosa pronta y perfecta, se deben buscar formas de corregir, implementar ese plan de acción, como hicimos nosotros.

De todo punto de vista la calidad es prioritaria, el consumidor la quiere y valoriza. **La calidad** que el consumidor valoriza tiene tres componentes principales: a) el producto tiene que satisfacer su expectativa, realmente tiene que tener una calidad intrínseca, una calidad física; b) tiene que tener un **precio competitivo**, no puede tener un precio absurdo que el consumidor no pueda pagar y c) algo que es un problema para la ganadería por el clima, este producto tiene que tener una **entrega constante**, tiene que tener una presencia constante, y nosotros por la naturaleza, por los sistemas de producción, tenemos concentrada la producción en determinadas épocas. Esto se corrige a nuestro entender a través de una alianza de mercado, de una integración; si yo como productor individual no consigo tener ganado para faenar todos los días, 50 productores pueden ayudar a corregir este problema.

Entonces basados en este concepto fue como planeamos una producción, una intención de producción, regulamos esta producción por el mínimo, por la época que menos se producía y

fuiamos a discutir con los otros elementos de la cadena cárnica qué hacer, si les interesaba un trabajo semejante, una entrega constante, desde que los valores de mercado, las referencias de mercado se cumpliesen.

Teníamos 80 animales por semana para faenar en esta época un año y medio atrás. Ahí se montó una alianza de mercado como la llamamos, con los otros elementos de la cadena, inicialmente un frigorífico, el frigorífico Mega, el grupo de productores que está trabajando en un programa de calidad y productividad; y una red de supermercados muy fuerte de Porto Alegre.

Iniciamos entonces la comercialización colocando 80 animales por semana faenando tres veces por semana. Novillitos o vaquillonas terminadas en pastura con suplementación o un confinamiento muy corto en el otoño, con animales de hasta cuatro dientes. Esta carne va al supermercado en cortes masters, el supermercado no recibe más carne con hueso; y es transportada en camiones a partir del frigorífico en cajas. Este producto está siendo colocado al mercado con un sello: "novillo joven", carne saludable, sabrosa, de la mejor procedencia de Río Grande del Sur y cada bandejita va con el sello de origen o la marca.

En un año y medio pasamos de 80 novillos a 500 novillos por semana. Esta red de supermercados tiene una demanda mensual de 2000 toneladas de carne.

Tenemos un folleto donde se explica cual es el origen, el objetivo del trabajo, los establecimien-

tos que están participando del programa, y el mismo está disponible para los consumidores. Esta carne es colocada, en un 90% en bandejas, en cortes, que el mercado valoriza más, cortes individuales en piezas desde un kilo y medio hasta 300 o 400 gramos.

Entendemos que las personas que son dueñas de todo el proceso y que nos dan el aval monetario de si el trabajo es correcto o malo, si sirve o no, son los consumidores. Por el momento las ventas de carne en estos supermercados con los que trabajamos aumentaron en 37.5%.

En promedio la venta de carne en los supermercados de Brasil representa un 12% de la facturación sobre 4000 productos que venden.

Basados en ese impacto del aumento de ventas en los supermercados, hoy están interesados en aumentar la producción. El

abastecimiento es más estable a mediano y largo plazo. Hoy se está inseminando o entorando una vaca de la que se sabe para donde va el producto dentro de dos años o dos años y medio. Existe una garantía de comercialización y de liquidez, que alienta a programar en el largo plazo, por más que algunos problemas existen y tienen que ser resueltos. Todo no puede solucionarse rápidamente y de una sola vez, como el costo de producción que muchas veces, veíamos que en el primer semestre no se pagaba porque la producción es zafra y podíamos dar con un precio en baja. Entonces se estableció un pago mínimo al productor, que remuneraba el costo de producción. Discutimos el costo de producción con el supermercado, es una cosa inédita. La remuneración se hace por calidad, o sea por rendimiento, tipificación de carcasa; si el animal no tiene cobertura de gordura, si sobrepasa

la edad, si es un animal entero por ejemplo cae fuera del sistema de pago y es penalizado por eso. Existe un diálogo, una transparencia entre las partes que se va mejorando, nosotros tenemos oportunidad de discutir sobre producción con el supermercado y con el frigorífico con más asiduidad. El motivo de estar conectados no es por papeles, no es contrato ni nada, **es por calidad.**

El supermercado tuvo oportunidad de poner a disposición de sus clientes un producto diferenciado, el consumidor lo probó y ahora tiene que tener ese producto siempre. Los frigoríficos hacen una parte importante que es el procesamiento, tienen una garantía de producción por parte de los productores, nosotros tenemos una garantía de comercialización, pero este proceso se fundamenta sin duda alguna en un producto diferenciado que es valorizado por su calidad.