

Campo de recría y engorde Bien de Bien

Los desafíos de un emprendimiento colectivo

Ing. Agr. Juan Andrés Moreira da Costa
 Plan Agropecuario

El Proyecto de relevamiento y difusión de tecnologías para la mejora en la terminación de ganado vacuno a pasto, monitorea y difunde la experiencia productiva desde la propia realidad comercial. En esta oportunidad, además del modelo productivo, interesa destacar el emprendimiento ganadero colectivo que llevan adelante un grupo de productores y como enfrentan los desafíos que se han presentado en su gestión.



Foto: Plan Agropecuario

Bien de Bien, es un emprendimiento ganadero asociativo, constituido por 17 productores ganaderos familiares, integrantes de la Sociedad Fomento Rural Comunidad Cerro Pelado, en el departamento de Rivera. El proyecto surge luego de que el Instituto Nacional de Colonización adjudicara a la gremial una fracción de 452 ha de campo, en renta.

El emprendimiento

El emprendimiento iniciado en el año 2017, consiste en el desarrollo de un esquema forrajero de alta producción, sobre un campo arrendado al Instituto Nacional de Colonización (INC), con el propósito de realizar recría e invernada de vacunos. La idea es que cada productor integrante de la sociedad, remita vaquillonas producidas en sus propios rodeos para criarlas mejor y así lograr entorlarlas con dos años, y también remita vacas con destino a engorde que se venden a frigorífico en una operación conjunta. Mediante esta estrategia pretenden indirectamente ampliar la escala productiva individual de cada productor, con el propósito que cada

uno pueda manejar un mayor número de animales. A su vez, se busca fortalecer la institución de la zona.

Los objetivos productivos con los animales son:

- Recrear adecuadamente las vaquillonas para entorlarlas con 2 años
- Engordar las vacas de invernada
- Vender en conjunto de vacas gordas

El comienzo

Al principio, durante las primeras etapas del desarrollo del emprendimiento, fue el propio INC, que asistió financieramente a los productores respaldando las inversiones en pasturas hasta que el mismo logre consolidarse. De la misma forma, también se flexibilizó el pago de la renta, fijándola de forma progresiva cada año, en el que se alcanza el 100% recién al tercer año. A su vez, durante los dos primeros años de iniciado el emprendimiento, parte del predio permaneció arrendado para agricultura, generando ingresos por renta y a su vez dejando rastros que facilitaban la siembra posterior de pasturas.



Renta del INC	
Año de renta	% a pagar
1 ^{er} año 2017 paga	33%
2 ^{do} año 2018 paga	67%
3 ^{er} año 2019 paga	100%

La aptitud agroecológica de ese predio permitió que se realizara agricultura con soja durante años. Al comienzo del emprendimiento se recibió el predio con rastros de soja y estando solo habilitadas algunas áreas para repetir el cultivo de soja. Frente a ese historial, la salida hacia un modelo ganadero, inexorablemente condujo a la siembra de pasturas o a la recuperación del campo natural. Para el caso, se decidió por un esquema de siembras con perennes (festuca, trébol blanco, lotus), y en algunas situaciones que todavía permanecía la agricultura, se salía con verdeo invernal (avena o raigrás), hasta instalar una pradera.

Esa planificación alcanzó el 100% del área, suponiendo en teoría un gran potencial productivo de energía capaz de producir elevadas cantidades de carne vacuna, en la medida que se administrara correctamente.

Ese plan estratégico ilusionó al colectivo, que emprendió la actividad con todo el entusiasmo del caso. Transcurrido los dos primeros años del emprendimiento, se cumplieron los objetivos cabalmente, dejando a todos conformes, aunque el balance forrajero estimado no se ajustó con total precisión a lo planificado. Ello

despiertó cierta preocupación por parte de algunos integrantes, pensando en las etapas siguientes.

La importancia de la gestión de los recursos productivos

La estimación de la producción anual de pasto para ese emprendimiento, es una necesidad imperiosa. Resulta, que de esa estimación lo más certeramente posible, surge la capacidad de pastoreos proyectada para el año en unidades ganaderas. En función de esa dotación se fija anticipadamente el costo mensual del pastoreo de cada unidad ganadera que ingrese al sistema.

En caso de no cumplirse la presupuestación, se deberán ajustar los valores o el proyecto se desfinanciará.

Los sistemas productivos a cielo abierto, se caracterizan por los cambios constantes e inciertos. Cada ciclo ganadero es tan distinto al anterior que muchas veces las soluciones a un problema similar pueden tener respuestas diferentes.

Este modelo forrajero promete un enorme potencial teórico productivo. Aunque, para mantenerlo, requiere de una alta demanda de insumos, que muchas veces debido a sus altos costos pueden volverse sumamente onerosos a la hora de la compra. Otro factor, que a su vez también condiciona a la producción del pasto, es la alta incidencia que tiene el pastoreo de los animales. Esos dos factores juntos, son determinantes fundamentales de la productividad y duración de la pastura.

En consecuencia, se enumeran algunos factores determinantes directos de la dotación a manejar y que en definitiva son los que definen y optimizan la utilización de la pastura:

- método de pastoreo (continuo o en franjas);
- tipo de ganado (vacas de invernada, vaquillonas recria);
- vigilancia (permanente o periódica);
- fraccionamiento (divisiones fijas o móviles);
- intensidad de pastoreo (altura del forraje a la entrada y salida);
- tiempo de utilización y descanso (de acuerdo al disponible o al piso);
- fertilizaciones (a la siembra y mantenimiento estacional);
- utilización de la herramienta rotativa, etc.

Desafíos para un año clave

Transcurridos dos años del proyecto, se ingresó al tercero con algunas situaciones diferentes de gran relevancia para el grupo y para el futuro del emprendimiento. En primer lugar, ya no existen ingresos por renta agrícola, si bien toda el área está sembrada con forrajeras. Ya no se cuenta con las facilidades otorgadas por el INC y la proporción de la renta a pagar es el 100%. Muchas de las praderas deben ser mantenidas y falta sembrar un área nueva con pasturas perennes. A partir del cuarto año, o sea el 2020, habrá que evaluar si alguna pradera no estaría llegando al final de su vida útil y por lo tanto habría que renovarla.





O sea que por primera vez desde que se inició el proyecto, todos los costos y las inversiones, pasan a depender exclusivamente de los ingresos generados por los pastoreos. Por lo tanto, los compromisos financieros (costos e inversiones), pasan a depender exclusivamente del colectivo. Entonces, para el próximo período serán necesarios importantes ajustes, que desafían el futuro del emprendimiento. Es a partir de esta etapa que los emprendimientos asociativos, entran en la etapa “pura y dura” de caminar con autonomía. Todos los integrantes deben ser conscientes de esta realidad. El valor por el servicio de pastoreo, deberá cubrir los costos de producción y a su vez generar un saldo para reinvertir en pasturas nuevas u otras tecnologías.

Es en este momento que se pone a prueba la fortaleza grupal.

Algunos conceptos que escuchamos de integrantes en otras experiencias similares.

“Para producir bien hay que estar en el propio predio”.

“Las decisiones deben perseguir un fin colectivo y por lo tanto ello exige DISCUTIR los problemas, ANALIZAR, DISCREPAR sin ofender”.

“Pensar juntos una solución para todos”. “Desarrollar un proyecto integral, tanto en lo productivo como en lo económico pero mucho más en lo social”.

Desde nuestro punto de vista

En primer lugar, los proyectos son solo un instrumento virtual que orientan a la planificación y guían el orden de las tareas a cumplir con el propósito de lograr el objetivo. El proyecto en sí, no es el objetivo.

Y valga la redundancia, “los proyectos son proyectos y las realidades son realidades”. Al pasar el tiempo se generan situaciones diferentes a las proyectadas con resultados que muchas veces no son los imaginados. Tan es así, que todas las respuestas previas a los planteos teóricos, no siempre contestan los problemas que finalmente la realidad nos impone. Nunca alcanza con el solo hecho del plan de trabajo, sino que tal vez la etapa más importante sea la gestión misma en el día a día. Es ésta la que en definitiva nos aportará elementos contundentes para emprender nuevas acciones a tiempo real, de acuerdo con los vaivenes de la realidad.

Por eso pensamos que la clave para gestionar estos emprendimientos, pasa por el factor humano y la dedicación exclusiva que se le asigne al control de cada etapa del proceso productivo del pasto y su correcta utilización por los animales. En función de ello, el nivel de formación y conocimientos del decisor deberían ser elementos indispensables para alcanzar las metas.

Para esa gestión, se deberían idear mecanismos de registración de cada uno de los eventos ocurridos en la realidad. A través de ellos, monitorear el cumplimiento de los resultados parciales con el propósito de conducirlos hacia la concreción de las metas en tiempo y forma.

En otro aspecto y yendo más concretamente al modelo forrajero, nos hubiéramos planteado uno diferente, no tan intensivo, que implicara una menor inversión, pensando en un sistema más adaptado a la realidad económica y

climática de nuestro país. En parte del predio se podría haber apostado a la recuperación de la pastura natural y en otras áreas, a la mejora con especies que complementen al forraje natural y por sobre todo que tengan una mayor permanencia en el tiempo. Conocemos casos de sistemas que partieron de ambientes con alta degradación generada por la agricultura continua y que mediante métodos de fertilización con fuentes de fósforo natural y la siembra en cobertura de variedades del género Lotus, han logrado estabilizar la producción a gran nivel, logrando excelentes resultados económicos. Para este mismo caso, se ha demostrado a través de la medición de múltiples indicadores productivos-ambientales, como se puede alcanzar la tan mentada sustentabilidad. Algunos parámetros monitoreados son: la evolución de la materia orgánica, acidez del suelo, niveles de fósforo, fauna edáfica, productividad, relación insumo producto por debajo de 0,5 dólares. Todos ellos han ido evolucionando positivamente.

Cuando nos paramos frente a estas realidades que rompen los ojos, nos quedamos reflexionando:

¿No será este el modelo más adecuado?
 ¿Cuándo intensificamos tanto, no estaremos quedando atrapados a un proceso efímero, costoso, muy dependiente de la tecnología de insumos?
 ¿Esos sistemas intensivos se adaptan realmente a las condiciones climáticas de nuestro país? ¿No habrá que apostar más a los procesos biológicos, con una mirada de más largo plazo, invirtiendo sí, pero fomentando la productividad del recurso natural, sin dejar de ganar?

Pasa muchas veces, que la vorágine productivista nos impulsa a desarrollar modelos de alta inversión inicial y con frecuentes desembolsos a lo largo del proyecto, dejándonos rehenes de una expectativa de alta producción, de elevados precios y por sobre todo, muy vulnerables a los efectos del clima. Cuestionarnos estos procedimientos antes de dejarnos llevar por los impulsos puede ser un camino adecuado. ●