

Entre el negocio y la pasión por criar

Ing. Agr. Juan Andrés Moreira.
 Plan Agropecuario.

En el marco del Fondo de Transferencia de Tecnologías y Capacitación para el Sector Agropecuario—FTTC, entrevistamos al productor Nelson Esteva, integrante colaborador del Proyecto de Relevamiento y Difusión de Mejoras en la Recría de Machos.

Gentilmente nos relata la historia de sus comienzos y como desarrolla sus dos empresas.



Foto: Plan Agropecuario

Como tantas empresas ganaderas y por razones que no vienen al caso, la de la familia Esteva no pudo brindar una oportunidad para el desarrollo de un joven que recién terminaba el bachillerato a fines de los años 90. Por esos entonces el SUL y Central Lanera dictaban cursos preparativos para un oficio que podía ser prometedor: acondicionador de lana.

Motivado por los conocimientos adquiridos en el curso y una máquina de esquila usada, emprende su primer desafío. Nada mejor que iniciarse en la majada de la propia familia, a la que en cada zafra se sumaba una nueva de las estancias vecinas. Los sistemas ganaderos de la zona Boquerón de Cañas eran casi todos ovejeros, como todo el departamento de Salto.

Habiendo puesto en marcha el emprendimiento y obtenido las primeras

ganancias de una zafra, sabedor del esfuerzo para lograrlos y lo difícil que resulta conservarlos, se planifica la forma de invertirlos.

Propio de las personas con ambición, una vez alcanzado el primer objetivo propuesto se plantea el siguiente más elevado. Entre changas y la explotación de algún bosque para leña permite soñar con un siguiente emprendimiento como forma de diversificar los ingresos.

La empresa de esquila

El trabajo se fue perfeccionando colmando las exigencias de los clientes y las majadas fueron apareciendo año tras años, hasta que en la actualidad 100.000 vellones deben ser esquilados entre junio y noviembre haciendo el período muy intenso y exigente. Una empresa de tal dimensión solo



puede lograrse con una máquina eléctrica de 10 tijeras.

Transcurridos 20 años y casi sin proponérselo, ha logrado conquistar un mercado que en otro momento podría haber sido difícil imaginarlo.

Para hacer frente a una empresa de tales características además de la experiencia recogida, se aplican conocimientos. Algunos fueron adquiridos gracias a la capacitación realizada referida al fortalecimiento de grupos humanos y otros leídos del libro de ayuda "El Monge que vendió su Ferrari" sobre conceptos de vida y liderazgo.

Pero, al decir de Nelson "por sobre todas las cosas, nada se puede lograr si no se es buena persona además de contar con mejores personas aún."

El siguiente objetivo

Al capital formado por el camión Bedford, la máquina Cooper de cuatro tijeras y un banco de clientes incondicionales, se suma la compra de los primeros siete terneros, proyecto de sistema ganadero. Los negocios por esas épocas se hacían al "bulto".

Utilizando lo que llama vocación "bolichera" y el afán por crecer, fue gene-

rando "volumen" en cabezas. Ya contando con 150 animales manejados sobre campos arrendados y a pastoreo, despierta la idea de "la necesidad de una guarida" (un campito propio). En el año 2004, sumando ganado, crédito y coraje asociado con un amigo, por fin logra comprar 92 ha financiado por tres años. Durante esos años las oportunidades de negocio parecían ser mayores. La época posterior se vuelve puramente más competitiva.

Una vez dado el primer paso y anclado en "la guarida", planifica el siguiente. Si bien fue trabajoso no fue tan sacrificado haber logrado los resultados. Entre fondos propios y créditos tomados, imprescindibles para el crecimiento, transcurre el desarrollo del emprendimiento.

Durante la seca del 2008 y escuchando planteos realizados por los técnicos del Plan Agropecuario en las jornadas de campo, se apoya en las sugerencias para fortalecer las decisiones, planificar el crecimiento, pero por sobre todo en el manejo del campo natural.

Según la idiosincrasia de los ganaderos conocidos, le decían que cada

campo debería ser dotado con determinado número fijo de animales, pero al conocer el tema del pastoreo más racional, rotando los animales en los diferentes potreros y después de mucho análisis para entender la filosofía del manejo del pasto, concluyó: "antes que el animal hay que manejar el pasto".

Las intenciones de agrandar el campo propio continuaron. Pero los tiempos cambiaron al igual que las relaciones de precios, haciendo que las expectativas del crecimiento parecieran esfumarse. Aunque quedaba otra posibilidad para lograr escala productiva. Arrendar!

El gran desafío era, y sigue siendo, aprender a producir con los valores de renta del mercado. La estrategia fue realizar una minuciosa planificación, teniendo en cuenta con claridad los costos productivos y midiendo la producción.

La registración no es ajena para un empresario de esquila, donde la diversidad de empresas que contratan los servicios, así como el personal necesario para las diferentes tareas, determinan que la registración sea una he-



Foto: Plan Agropecuario

herramienta cotidiana para una correcta administración.

En su opinión, la única manera de competir con rentas altas es tener la capacidad de producir pero no a cualquier costo, sino conociendo los propios costos. Después del costo de la renta, el siguiente más alto es el de mano de obra y la única manera de bajarlo es creciendo en superficie, sin perder eficiencia productiva.

Concluye: “la planificación bien realizada, es la herramienta clave a la hora de tomar esos riesgos”.

Consolidando la ganadería

Luego de las primeras 50 há arrendadas en el 2001 fueron concretándose otros campos, hasta que actualmente logra reunir 1600 há de las que el 95% es arrendado.

Cuatro contratos a dueños distintos se organizan de forma tal que tienen el mismo período de renta y finalizan al mismo tiempo. Esta estrategia tiende a prevenir resultados en caso de que no cierren los números. Ello le permitirá salir con facilidad del negocio. Hay años

que en un mes tiene que tomar o dejar de arrendar más de mil há.

Definiendo el Sistema

El sistema productivo definido es la recría de machos durante un año: entran al sistema terneros en otoño y se venden al otoño siguiente novillos de sobreaño.

El área efectiva manejada con la recría de machos, está estimada en 1100 há con 1300 terneros durante el invierno del 2014.

El resto del campo está ocupado con vacas de invernada y un rodeo de cría chico.

La producción es en base a pasturas naturales, con un sistema de pastoreo racional rotando los animales. Cuenta con 5 potreros y el hecho de manejar campos arrendados no le permite tener más divisiones para manejar el pasto.

Los animales están clasificados en 3 lotes en función del peso, para un mejor manejo y poder darle lo que cada animal precisa.

La dotación objetivo es de una cabeza por hectárea desde ternero hasta

sobreaño, aunque luego de un verano muy llovedor como el pasado, el campo natural entró al invierno con un exceso de pastura, por lo que se planifica aumentar la dotación hasta 1.2 terneros/há, suplementado con núcleo proteico y sales con proteína.

El criterio que aplica para manejar el pasto es que haya un disponible de no menos de 12-15 cm. Con énfasis dice: “el animal debe tener una buena disponibilidad y elegir la mejor”.

Analizando el potencial

Entiende que los campos naturalmente tienen un gran potencial y mucho más para ser mejorados, pero toda inversión realizable (subdivisiones, aguadas, pasturas) llevará un tiempo para amortizarlos, que no se corresponde con los plazos de los contratos. Al arrendador le interesa la renta y una inversión en el mismo, no es considerada como aporte y por el contrario podría generar más renta.

Analiza los resultados del negocio apoyado en criterios técnicos. Manifestando que: “hay años en que los

resultados asustan, con 1600 hectáreas arrendadas casi a U\$S 100/ha. Pero el entregar campo no resolvería el tema. Manejar menos área con el mismo costo fijo sería peor.”

Un resultado que persigue permanentemente es alcanzar los 150 kg de carne producida, porque entiende que la producción es el factor que independiza del valor del precio implícito y los efectos del clima.

Algunos resultados

El ejercicio económico termina con el ciclo de la recria. En abril se pasa raya y se analizan los resultados. Actualmente los costos de funcionamiento rondan los US\$ 140/há, con rentas promedio de U\$S 95/há. Ante esa perspectiva, en el peor escenario precisa producir unos 120 kg carne por hectárea.

La proyección del ejercicio se realiza considerando el valor implícito del kilo producido, o sea considerando el margen por animal en función del precio de compra y venta y los kilos ganados por la dotación en cabezas por hectárea.

En su opinión: “el negocio con estos valores se está haciendo muy inestable, lo que lo hace difícil de presupuestar. Durante años con valores en suba los ingresos eran predecibles, pero desde hace un par de años los valores han bajado tanto que se pasó de comprar terneros a U\$S 2.3/kg para vender novillitos a U\$S1.85/kg. Con estos números y 120 kg de carne producido por hectárea, seguro “cierre en rojo”.

Concluye: “pero los análisis se hacen sobre lo ocurrido y las proyecciones sobre la compra del próximo ejercicio, por lo que hay que trasladar el valor del mismo hacia la compra”.

Los criterios para la compra y venta

Lo primero que presupuesta son los costos, descontando de los ingresos obtenidos por ventas, el valor de renta, veterinaria, suplementación y cinco meses de presupuesto familiar. Del margen resultante se presupuesta la compra de 1300 terneros. Ello será determinante del valor a pagar. Este otoño pasado los terneros valían U\$S 330 por cabeza.

La información que maneja es que hasta febrero y con clima normal, los precios de la reposición permanecen altos, luego a medida que transcurre el otoño aumenta la oferta y los precios bajan.

Una “receta” que aplica obtenida de la historia de los últimos años dice que en marzo hay que tener resuelta la venta de todo el ganado, aunque permanezcan en el campo.

Otra “receta” es dominar la ansiedad. “Hay que saber manejarse con dinero y con el campo vacío hasta llegado el momento de comprar”.

Otro aspecto que considera clave es la logística de compra. “Hay que estar preparado para recibir 1300 animales en el transcurso de un mes, muchos recién destetados, hacer todos los controles y organizar la operativa de manejo y sanitaria”.

En la compra, tiene muy en cuenta la buena calidad de los ganados. “En un negocio de tan corto plazo no hay tiempo para corregir animales deficientes”.

Entiende que en general el mercado pone las reglas, donde prima la oferta y la demanda. “Años atrás el criador tenía el control del negocio, ahora por último la situación se ha equilibrado algo”.

Algunas estrategias para bajar costos.

Una opción que maneja es la compra de insumos a principio de ejercicio para todo el año. Una vez planificado el gasto, realiza compras asociativas con otros productores para pedidos concretos.

Los costos de compra de los animales son altos y evitarlos no es de mezquino, sino que es una estrategia comercial. No así la venta. Este es el momento más estresante por ser el momento de “quemar” el producto de todo un ejercicio.

Las relaciones humanas.

A pesar de todas las complejidades existentes, considera que no resulta difícil dirigir tanta gente. La zafra es atractiva. Todos están pendientes de la misma. Aunque hay varias cosas que, por sobre todo, considera sagradas para que funcione un emprendimiento: la planificación, la experiencia, la honestidad y el compromiso con la tarea. En 20 años de trabajo, jamás ha recibido un reclamo laboral. Tantos años en la actividad de esquila es una gran ventaja a la hora de conocer gente y relacionarse.

El tener el establecimiento al lado de un centro poblado lo ve como una ventaja, porque nadie más quiere vivir en las estancias. Cuando termina la jornada los trabajadores se van para sus casas, es personal con retiro. Esa condición baja costos de mantenimiento, comestibles, energía, etc.

Entiende que todo el mundo tiene que tener objetivos y aspiraciones y debemos saber cuáles son los del personal y empujarlos a que lo logren.

“El convivir con el personal por mucho tiempo ayuda a compartir los mismos criterios. La empresa debe ser

comprendida por ambos y manejarla en el mismo sentido. Pero no todo el mundo está preparado para emprender el mismo negocio.”

“El personal es un capital que debemos conservarlo y saber mantenerlo.”

Los dos negocios.

Aunque bien diferentes se complementan. Uno es la pasión “se disfruta trabajando” el otro es el medio de vida “la necesidad de sustento.” “La esquila es la palanca para que la pasión se desarrolle y adquiera escala.”

Concluye: “con el objetivo de seguir creciendo la máquina de esquila es clave para sostener los altibajos de la ganadería.”

¿Por qué no intensificar?

Considera importante ir despacio optimizando lo que está armado. “Se podría tener los animales encerrados durante el invierno, pero esto es un costo muy alto y hay que tener la infraestructura y la dedicación.”

El negocio ganadero lo adapta a la disponibilidad de tiempo. Durante el invierno la dedicación es a la zafra de esquila y al no vivir en el campo, no le es posible adoptar esquemas muy intensivos. Entiende que el sistema tiene que estar adaptado a la actividad complementaria que cada uno tiene y un sistema de recría a campo natural, es muy sencillo y tiene baja dedicación.

En su expresión: “El campo natural manejado en rotación, en función de la altura del pasto remanente, además de ser un criterio técnico compartido da placer ver como los animales aprovechan el mismo. Incluso hasta sanitariamente tiene ventajas, que son monitoreadas con relevamientos frecuentes de test coproparasitarios y pesadas mensuales.

Tan natural es el campo, que llama la atención ver las familias de venados pastando junto al ganado.

El futuro

Optimista por naturaleza, ve que si



Foto: Plan Agropecuario

bien hay costos muy altos en el negocio ganadero, otras amenazas no van más allá de las normales de un negocio a campo.

“Lo importante es aprender a producir. Es la variable que hace que no se tema a nada. Lógicamente considerando las estrategias comentadas y la cautela a la hora de tomar riesgos. Si algo sucediera y hubiera que entregar campo por altos costos de las rentas hay que tender a un nuevo equilibrio, ajustando costos.” “En el Uruguay todavía hay mucha gente que está lejos de lograr resultados destacados. La ganadería se ha ido profesionalizando, existe el mismo ganado en menos área. En ese contexto hay muchas oportunidades para el que está mejor preparado. Nadie está para perder plata.”

Considera que lo natural en ganadería, es que cada vez se vaya depurando más el nivel de explotaciones limitados por la producción y existe un techo que se va corriendo.

El Plan Agropecuario y el proyecto de recría

A los técnicos del Plan Agropecua-

rio los considera clave en el desarrollo de su emprendimiento.

Se pregunta “¿cómo no presentarse a un proyecto? Y la respuesta la encuentra en el afán por continuar progresando, el estar cerca del asesoramiento técnico y acercarse a otros productores. “Siempre queda mucho para crecer y aprender.”

Considera clave el enfoque humano que realiza el Plan por encima de lo productivo y en el ámbito de una jornada de capacitación, de un viaje o de un proyecto, la característica que lo destaca es la gente que participa. “Se ha estandarizado un público objetivo que es de alto nivel y eso es destacable. En cualquier ámbito que esté el Plan involucrado, el nivel de participantes es de primera, por encima de los niveles productivos.”

Cuando realizó por primera vez en su establecimiento el monitoreo parasitario, con dificultades para resolver los problemas, la respuesta profesional del Plan fue incondicional. Por eso entiende que participar de este proyecto es una forma de poder colaborar con la institución y con los productores vecinos, además de seguir evolucionando como productor. ■