

# Aprendiendo a gestionar predios ganaderos familiares en grupo

El manejo del pasto, de los animales y la registración, algunas de las claves para un buen resultado

Ing. Agr. Alejandro Terra Natero  
Plan Agropecuario

En este artículo compartimos la experiencia de trabajo de la familia Giménez Jaunarena y el grupo de productores que acompañaron durante tres años a esta familia en el marco del Proyecto UFFIP. Durante este proceso, la experiencia de aprendizaje fue muy importante para todos los que participamos de una forma u otra de este proyecto. Algunas de los elementos que propiciaron el cumplimiento de los objetivos de este proyecto fue la elección del predio, la aceptación de la familia a recibir opiniones de terceros y disposición al cambio, como la participación del grupo en los intercambios para colaborar en la toma de decisiones, además de la capacidad del técnico facilitador para entender este proceso.



Foto: Plan Agropecuario

## Cómo conocimos a la familia Giménez Jaunarena

En el marco del proyecto Mejora en la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar de Uruguay (UFFIP por sus siglas en inglés, Uruguay Family Farming Improvement Project) en el cual se trabajó en conjunto INIA, MGAP, Agresearch, el gobierno de Nueva Zelanda y el Plan Agropecuario, en noviembre de 2014 se comenzó a trabajar junto a la familia Giménez Jaunarena.

La metodología de trabajo consistía en seleccionar un predio al cual se denominó predio Foco y formar un grupo de productores de la zona, al que se llamó Grupo Foco, el que acompañara la experiencia de trabajo durante el tiempo que durara la ejecución del Proyecto. Para cada predio fue designado un técnico, que tenía la función de facilitar el proceso y el intercambio entre todos los participantes. Se trabajó con un enfoque de coinnovación durante tres años en este

predio, en este tiempo periódicamente se realizaron reuniones con el grupo Foco en las que mediante el intercambio sobre las diferentes acciones a realizar en el predio foco permitía no solo lograr los cambios definidos para el predio, sino estimular el aprendizaje de todos los miembros del grupo.

Luego de seleccionado el predio y armado el grupo de productores. La familia junto con el facilitador elaboró un plan de acción que tenía dos puntos fundamentales, los cuales eran los objetivos y metas de la familia y del predio, primer insumo para construir un plan de trabajo.

## Características del sistema familia - empresa

El predio Siboney es un predio familiar donde viven y trabajan Miguel, Rosalía y Bruno (su hijo). Miguel dedica todo su tiempo al predio, mientras que Rosalía

trabaja en Paso de los Toros y Bruno estudia, pero ambos colaboran con diferentes tareas en el predio.

El predio se ubica sobre Ruta N° 5, solo a 6 km de la ciudad de Paso de los Toros, en el paraje Sarandí de la China en el departamento de Durazno.

Es un predio de 110 hectáreas de las cuales un 70% es de basalto superficial y un 30% de basalto profundo con un 10% de área mejorada. Al inicio del proyecto, en el año 2014, el sistema productivo era de cría en vacunos con doble entore, 25 vacas en invierno y 25 vacas en primavera verano, se vendían los terneros machos, terneras de descarte y vacas viejas. Respecto a los ovinos, el sistema era de cría, vendiendo corderos gordos a fin de año.

A partir del proyecto, la familia definió las siguientes metas:

### Largo Plazo

1. Desarrollar un esquema de producción sencillo, de bajo costo, de fácil manejo, que no implique inversiones importantes ni la incorporación de mano de obra adicional, vigilando siempre la relación insumo/producto.
2. Vivir en el predio y mejorar la calidad de vida del grupo familiar.

### Corto Plazo

1. Promover una mejora en la productividad que contemple el uso eficiente de los recursos sin modificar la relación insumo/producto, a partir del conocimiento de los resultados físicos, económicos, financieros del ejercicio 2014/2015, análisis objetivo de éstos y el establecimiento de nuevas metas para el corto plazo (2016/2017).
2. Verificar si la eficiencia global de utilización del pasto se ajusta al sistema productivo actual, mediante el uso de la herramienta de la pre-



Foto: Plan Agropecuario

3. Cumplir con la aspiración del grupo familiar de realizar un viaje de placer en el año 2016 y promover la generación de espacios para el disfrute del tiempo libre.

Luego de definir las metas familiares, se realizó el primer cierre de ejercicio (2014/2015) utilizando la Carpeta Verde como herramienta, en esta tarea se involucró Rosalía y su participación fue fundamental para poder lograr este cierre. Este ejercicio se tomó como base, con los resultados se identificaron las fortalezas y debilidades del sistema, se pusieron en discusión con el grupo y se comenzó a definir el rumbo a seguir.

Los datos obtenidos luego del cierre de la carpeta para el año de inicio, sirvió para aclarar la situación actual del predio y permitió realizar el plan predial, proponiendo posibles cambios a realizar, los cuales fueron discutidos con la familia y el grupo.

La información y posibles cambios discutidos fueron: los altos costos de suplementación (45 US\$/ha), el análisis del sistema de producción de ese momento, la posibilidad de pasar a un solo entore por año, lograr un lote de venta más uniforme y mejorar los canales de comercialización.

Se utilizó el Seguimiento Forrajero Satelital de pasturas (Lart-Plan Agropecuario) para tener datos objetivos de la oferta forrajera del predio, con el fin de elaborar la presupuestación forrajera y con los registros del predio, discutir la

Cuadro N° 1

Período	2014-2015 Año Inicio	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
% de preñez	72,3	92	81,8	87,8	96
UG/ha	0,78	0,68	0,57	0,63	0,61

Cuadro N° 2

Período:	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Ingreso Bruto (US\$/ha)	144	207	134	193	262
Costos producción (US\$/ha)	172	171	168	168	168
Ingreso neto (US\$/ha)	-28	36	-35	24	93
Insumo/Producto	1,19	0,83	1,26	0,87	0,64

Cuadro N° 3

Período	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Costos de suplementación US\$/ha	44,7	26,2	14,9	14,8	21

propuesta con la familia y el grupo.

El resultado fue que la familia decidió la siguiente estrategia: llegar a un entore único, ajustar época de entore y la carga; y disminuir el uso de suplementos. Para todo esto se necesitaría aumentar la oferta de forraje del predio, con la implantación de mejoramientos de campo con el propósito de aportar calidad y cantidad de forraje. A nivel de la producción forrajera, se resolvió la siembra de Lotus, conjuntamente con el cierre y refertilizaron de mejoramientos que ya existían en el predio.

#### Principales resultados luego de 5 años de trabajo.

Durante este periodo, todos los que estuvimos involucrados en este proceso (técnicos, familia, productores) aprendimos mucho, tanto sobre el manejo del sistema productivo como en lo social.

En la parte productiva, se mejoraron los indicadores de preñez, se ajustó la carga y se pasó de un doble entore a entore único. En 20 ha se sembraron 5 cultivares diferentes de Lotus, según el tipo de suelo. Cuatro de estas especies (CV Rigel, Basalto, E-Tanin y Maku), se evalúan por técnicos de INIA, esta evaluación se

realiza a campo teniendo en cuenta su capacidad de implantación y producción.

En la parte económica, se pasó de un ingreso neto negativo a valores positivos (Cuadro N°2). Este incremento esta dado principalmente por un aumento en el producto bruto, por la mejora en las ventas y un aumento de productividad (mayor producción de Kg carne equivalente por hectárea). Los costos durante este proceso son constantes ya que la disminución en el uso de suplementos no se ve reflejada, debido a un aumento en los costos de implantación de los mejoramientos. En este ejercicio (2019/2020) que estamos transitando, no hay gastos en suplementación, ni en pasturas, por lo que es de esperar que los costos disminuyan y mejore la relación insumo/producto.

Con los mejoramientos se está logrando realizar una muy buena cría de vaquillonas, mejorar la condición corporal de las vacas posparto, sin la necesidad de utilizar suplementos.

#### Algunos datos de los últimos 5 ejercicios.

Como se observa en los Cuadros 1, 2 y 3, el predio ha logrado grandes cambios,

asociados a las metas y objetivos planteados al inicio del proyecto.

Para conocer más sobre la experiencia de la familia Giménez Jaunarena en el proyecto y su valoración respecto a este proceso, fuimos a hablar con los protagonistas, Miguel y Rosalía en el predio Siboney.

#### ¿Cuáles fueron los principales cambios que vivieron durante el proyecto?

Miguel- Una de las cosas principales fue la organización del trabajo, comenzar a llevar registros. Realizar análisis y planificación posterior. El aporte de los compañeros del grupo, la fijación de metas. También se aprendió mucho con la implantación de mejoramientos, como con el acompañamiento de los técnicos de las distintas instituciones y conocer herramientas como la presupuestación forrajera.

Rosalía- Gracias a la Carpeta Verde yo me involucré en la empresa, aprendí muchas cosas que yo no tenía ni idea, cómo se trabaja, cuánto y cómo se gastaba. Cómo eran las categorías de los animales. Utilizamos otros aportes que también nos brindó el proyecto, como fue la colaboración de una veterinaria (Dra. Andrea

Álvez), aprendimos la importancia de usar el diagnóstico de actividad ovárica a la mitad del entore, la revisión de toros y la escala de condición corporal.

También tuvimos la posibilidad de conocer otros predios que participaron del proyecto y poder intercambiar experiencias con otros productores, fue muy enriquecedor.

### ¿Qué les aportó trabajar en grupo?

Miguel- Después de cada reunión me quedaba con más de 10 ideas para pensar, y de éstas me quedaba con la que yo podía aplicar. No siempre se podían aplicar todas las ideas. Por ejemplo, el grupo siempre me decía que el ganado era muy grande para el tipo de predio, y fue por esto que se tomó la decisión de achicarlo. En otra oportunidad el grupo no estaba de acuerdo con un mejoramiento que tenía pensado hacer, pero igual lo hice y hoy son ellos los que dicen que estaban equivocados.

### ¿Cómo se imaginan el predio en 20 años?

Rosalía- Es difícil imaginar el predio dentro de 20 años, pero nos gustaría se-

guir viviendo acá y trabajando en él mientras haya fuerzas.

Miguel- Con Bruno aplicando en el predio lo que está estudiando (Ingeniería Agroambiental) y a su vez trabajando afuera. Siempre mejorando la calidad de vida.

### Sobre el participar en un grupo, ¿qué les aconsejaría a otros productores?

Miguel- En la medida que puedan y estén dispuestos que integren grupos. Porque del intercambio se sacan muchas conclusiones, en lo posible con productores de similares características en cuanto a tamaño y sistema productivo. También que se arrimen a las gremiales e instituciones de la zona, por medio de ellas se accede a muchos proyectos.

### Comentarios finales

Luego de finalizado el proyecto, se siguió acompañado a la familia en el proceso de cambio en conjunto con el grupo. Lo que permitió observar su evolución.

El trabajo con el grupo sumado a la buena disposición de la familia facilitó la toma de decisiones. Recordando una frase de Miguel "Al grupo se lo escuchaba

siempre, se tenía en cuenta sus aportes pero no se le hacía caso en todo"

No siendo menos importante, tanto las metas como los objetivos familiares y empresariales se pudieron cumplir.

Se logró una mayor participación de la familia en la toma de decisiones. Por ejemplo, Rosalía lleva todo los registros y la Carpeta Verde lo que le dio más entendimiento del funcionamiento del predio. Bruno, más allá de la ayuda en trabajos puntuales, se ha involucrado mucho en los seguimientos de los mejoramientos que está realizando INIA en el predio.

Por último quiero agradecer a Miguel, Rosalía y Bruno que desde un principio nos abrieron la puerta de su casa y se brindaron de lleno al proyecto. Al grupo Orejano que acompañó a la familia durante los 3 años y con los cuales hoy seguimos trabajando, siempre apostando al intercambio.

A Valentín Taranto extécnico del Plan Agropecuario en Durazno, el cual fue responsable de la selección del predio y a Alfredo Irigoyen exdirector de la Regional Litoral Centro, quien en los primeros años del proyecto acompañó el proceso y del cual aprendimos un montón. ●



Desde  
**Treinta y Tres**

**ANGUS LOS TILOS**

Garantía

Valor Ganado

# angus Los Tilos

**Más de 50 años criando Angus**

31 REMATE

VIERNES 9 de OCTUBRE

Sociedad Fomento Treinta y Tres

anguslostilos@adinet.com.uy

- somos criadores, somos angus -

www.angus LOS TILOS.com.uy

Acceda a  
**Reproductores**  
con Garantía