

TECNOLOGÍAS QUE A FUTURO HARÁN MAS COMPETITIVA A LA GANADERÍA

Congreso Zona Centro CREA
Jornada de Actualización Ganadera. CEIA y Cat. Prod. Bovina de Carne. FAV UNRC. 2001.
www.produccion-animal.com.ar

Desde el momento en que admitimos la necesidad de que la ganadería como actividad sea más competitiva, estamos asumiendo que compite con alguien y en ese caso, deberíamos pasar a considerar las condiciones del adversario para, identificando las ventajas comparativas de nuestro producto, diseñar la estrategia que nos permita tener éxito.

De hecho la ganadería como actividad genérica, engloba a mas de una sub-actividad: la cría, el tambo, ovinos, porcinos, etc., de modo que es importante definir que de aquí en mas la exposición se refiere solamente a la invernada de bovinos con la aclaración cuando corresponda, del tema cría y, dejaremos el tambo aparte por ahora.

En efecto, la ganadería compite en varios frentes simultáneamente

- En la empresa: compite por la captación de una porción de los recursos de producción que se distribuyen entre todas las actividades factibles de ser realizadas.
- A nivel regional: Con el resto de las actividades para las cuales la región es apta, como aporte y diversificación de la economía de la zona.
- En el marco del país: Con la producción y difusión alternativa de otros productos alimenticios.
- En el marco mundial: Con otros países que producen carne.

Y si estamos de acuerdo en que la ganadería como tal o a través de su producto compite por ganar un espacio de supervivencia, convengamos también que la apreciación generalizada es que en la mayoría de estos frentes sino en todos ellos además, pierde en el marco de la Empresa a manos de un crecimiento sostenido de la agricultura.

Va perdiendo en el Marco del país a favor de otros alimentos difundidos como integrantes de una alimentación mas sana.

Va perdiendo en el marco mundial a favor del producto de otros países con condiciones físicas o sanitarias diferentes.

Ahora bien: ¿Cuáles son las causas por las cuales la actividad o su producto va perdiendo?

Seguramente podríamos ampliar sustancialmente este punto pero el mensaje que me interesa transmitir es que generalizando, la ganadería como actividad y la carne como producto, van perdiendo por la misma razón que hace desaparecer a muchos de los mejores productos del mercado. "Un infundado y soberbio exceso de confianza".

Como la carne Argentina es la mejor del mundo, a pocos se les ocurre la necesidad de desarrollar un mercado que, a la larga, estamos seguros que deberá caerse de maduro, cuando todo el mundo se de cuenta de lo que *por alguna razón hoy no alcanza a ver con claridad*.

En la realidad sin embargo, la cantidad de producto que exportamos al mundo es prácticamente inexistente y el nuestro, siendo según nosotros, el mejor producto, no es el mas demandado por los compradores.

A nivel país: "Los Argentinos siempre comimos carne", estamos convencidos de que es el alimento más barato y a pocos se les ocurriría la idea de diseñar una campaña para incentivar al consumidor a consumir "carne vacuna", pensando en la posibilidad de que un día desaparezca el "asadito criollo".

En la realidad, el consumo descende en forma sostenida y las campañas publicitarias sostienen que comer carnes rojas no es conveniente para la salud humana.

Esta claro que podríamos hacer numerosas consideraciones acerca de cuales son las acciones que deberíamos realizar en estos ámbitos para mejorar el posicionamiento de la carne vacuna Argentina, e incluso podríamos considerar que muchas de ellas ya se están llevando a cabo.

Pero el objetivo de esta exposición apunta hacia el marco en el que como asesores y empresarios parecemos encontrarnos mas involucrados: en el de la empresa agropecuaria en el que por otro lado y como ya dijimos, la ganadería también va perdiendo.

Es este el ámbito en el que, humildemente me animo a sugerir algunas ideas que me parece interesante debatir.

Como podemos hacer para que la ganadería sea más competitiva en el marco de la empresa agropecuaria.

Como podemos aumentar sus ingresos, reducir sus costos, mejorar su rentabilidad para que se maximicen sus aportes al sostenimiento de la economía de nuestras empresas.

A mi criterio, la forma de llevar adelante estos objetivos pasa por la **PROFESIONALIZACIÓN** de nuestro accionar.

Si recurrimos a las páginas del diccionario en búsqueda de definiciones, encontraremos las siguientes conceptos:

PROFESIONAL: Se dice del que ejerce una actividad como profesión.

PROFESIONALIDAD: Capacidad de realizar el trabajo con eficiencia y rapidez.

PROFESIONALIZAR: Convertir en *profesión* una actividad que se ejercía como mera *afición*.

Personalmente creo que este concepto regirá cualquier consideración que debamos hacer acerca de nuestras actividades a futuro refiriéndonos a todos los ámbitos en los que desempeñemos nuestra actividad (Gobierno, País, Establecimientos Educativos, Empresas, etc.).

La respuesta a la pregunta formulada: ¿Cómo haremos más competitiva a la actividad invernada en el futuro? Podría ser en este caso: logrando que forma parte de una empresa Profesionalizada con lo cual necesariamente se transformará en una actividad profesionalizada, es decir: convirtiendo en profesión a una actividad que se ejercía como mera afición.

La profesionalidad hace pensar en conceptos tales como: Definición de Objetivos, Fijación de metas, Estrategias, Plazos, Parámetros, Evaluaciones, Círculos de Gestión, Controles, Monitoreos, Corrección de rumbos, Rediseño, etc.

Podríamos pensar en muchos otros términos relacionados, pero en ningún momento aparecerían palabras como AFICIÓN, MODO DE VIDA, TRADICIÓN, PARADIGMA.

El futuro de la actividad económica se traslada a nuestra empresa agropecuaria y si queremos que siga resguardando los beneficios abstractos que de ella hemos disfrutado hasta hoy, deberemos modernizarla y la modernidad pasa por su PROFESIONALIZACIÓN.

DEFINICIÓN PREVIA DEL TIPO DE EMPRESA QUE QUIERO:

Previamente a referirnos a como diseñaremos una determinada actividad, deberemos definir cuales son las características que creo debe tener mi empresa a fin de definir cual será la combinación de actividades que le proporcionara esta composición.

Este planteo no parece generar dificultades para aquellas empresas que, debido a alguna condición particular, no tienen aptitud para más de una actividad. Por ejemplo, las empresas que por su reducido tamaño no justifican la diversificación o las que están localizadas en zonas no aptas para agricultura.

Si en cambio genera polémicas en las unidades productivas que resultan igualmente aptas para el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas.

En ellas la discusión, a mi juicio interminable y vana, parece centrarse en si debemos hacer agricultura continua en toda su extensión o mantener la estructura mixta que combina agricultura con ganadería.

La realidad parece indicar que no debemos olvidar de que estamos hablando y esto es: de la definición de las características que como EMPRESARIO PROFESIONAL, creo que debo dar a mi empresa en su conjunto y, en tanto se trate de una definición subjetiva, mi conclusión puede ser muy diferente a la de mi vecino.

Considero como empresario que mi empresa debe ser: Monocultora, Especializada, De alta Intensificación, Con alta rotación de capital, Con gran flexibilidad para entrar y salir del negocio, con la capacidad y la admisión de un nivel de riesgo elevado, o bien : creo que debería ser una empresa diversificada, con mayor estabilidad, menor variabilidad de resultados, mayor flexibilidad frente a condiciones cambiantes del mercado, menos dependiente de insumos externos y relaciones insumo producto, con mayor capacidad buffer, etc.

Si mi decisión previa define una empresa monocultora como requisito para aprovechar las ventanas que esto representa, no tiene mucho sentido que continúe analizando como hacer más competitiva a otras actividades que no me interesan por definición.

El debate continúa en cambio, para aquellos empresarios que consideran necesario el requisito de diversificación de la empresa para usufructuar las ventajas que de esto se desprende.

De modo que, a partir de aquí cambiaríamos el título de la nota para comenzar a hablar de:

COMO HACER MAS COMPETITIVA EN EL FUTURO A LA GANADERÍA COMO ACTIVIDAD CONSTITUTIVA DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA DIVERSIFICADA:

Diseñando una actividad profesionalizada. Una invernada como profesión, es una nueva actividad y deberíamos considerar su discusión en este marco:

DISEÑO DE LA INVERNADA COMO UNA ACTIVIDAD DIFERENTE:

En el diseño de la nueva invernada debemos considerar algunas premisas básicas:

a) La actividad que estamos repensando, es diferente y no tiene demasiados puntos en común con la que estamos desarrollando hoy.

- b) Si no logramos encontrar un marco de reglas de juego claras y estables en el que pensar la actividad, deberíamos concluir que ese es el marco.
- c) La producción de carne en tanto actividad que combina insumos para alcanzar determinados índices de producción, tiene reglas estrictas que deben ser cumplidas.
- d) La actividad debe ser pensada, analizada, modelada y evaluada para cumplir con un objetivo claro y definido previamente.

Pensemos por un momento antes de continuar algunos de los elementos definen a la ACTIVIDAD TAMBO:

- UN ANIMAL HEMBRA Y DE RAZA LECHERA: Esta claro que las características físicas y el potencial productivo de este animal, calidad genética, etc, tienen una definida repercusión en el posterior desarrollo de la actividad. Todos comprendemos lo que significa encarar la actividad con una vaca lechera de buena genética o con una de mala genética.
- UN BALANCE FORRAJERO QUE cuenta con reservas que tienden a equilibrar la oferta con la demanda de alimento pensado para todo el año en función de que el animal deber satisfacer sus requerimientos de alimento para poder producir.
- EL DISEÑO DE UN MANEJO REPRODUCTIVO que garantice la presencia de la cantidad de animales adecuada con el estado fisiológico adecuado en el momento adecuado.
- UN EQUIPO DE PERSONAL entrenado y en conocimiento de una rutina analizada y discutida para alcanzar el logro del objetivo de máxima producción todos los días.
- INSTALACIONES que responden a un mínimo de funcionalidad de las unidades productivas.
- CONOCIMIENTO ACABADO POR PARTE DEL EMPRESARIO de un paquete tecnológico completo que deberá ser a ejecutado sin errores para lograr el producto deseado.

QUE ELEMENTOS DEFINEN A LA ACTIVIDAD AGRICULTURA?

- La previsión y el diseño de una determinada secuencia de cultivos que permita aprovechar adecuadamente la combinación de factores, disponibilidad de agua y fertilidad que asegure el mejor rendimiento del cultivo a implantar.
- Cobertura, de rastrojos imprescindible para un adecuado manejo del agua disponible en el suelo y la reducción de las consecuencias negativas de la erosión.
- Elección del mejor híbrido, la mejor fecha de siembra, el mejor herbicida para el control de malezas, la mas adecuada condición nutricional para el desarrollo del cultivo, etc.
- Definición en síntesis del **mejor paquete tecnológico que debe luego ser respetado estrictamente para el logro de los resultados previstos.**
- **Alta disciplina en la implementación del paquete diseñado.**

QUÉ ORIENTA EN CAMBIO EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE INVERNADA EN LA ACTUALIDAD:

- Mantenimiento de un stock de hacienda lo más parecido posiblemente a los valores históricos, normalmente pensado en términos de número de cabezas.
- Cálculo de una cadena de ventas aproximadamente constante para asegurar el desarrollo financiero de la empresa.
- Nada más

Esta claro que en general, la invernada no esta diseñada como una actividad.

Que su rol en el marco de la empresa agropecuaria es otro.

Que el interés por el cual el empresario mantiene esta actividad no responde solamente a su resultado económico.

Sin embargo, a la hora de la evaluación, las herramientas utilizadas para analizar todas las actividades de la empresa son las mismas y las conclusiones se sacan sobre razonamientos similares a los que siguen:

- El margen bruto de la actividad soja a la cual se le volcó todo el esfuerzo, capacitación, vocación, paquete tecnológico y disciplina empresaria es de 220 \$/ha.
- En cambio, el Margen Bruto de la actividad invernada que fue realizada con la mínima dedicación, sin objetivos claros, sin paquete tecnológico definido, sin vocación y sin la menor disciplina empresaria, es de 90 \$/ha.
- El capital requerido para llevar adelante la actividad agrícola es sumamente menor que el que requiere la invernada. (Si este capital puede ser borrado de un plumazo por una contingencia climática sin ninguna posibilidad de recupero para volver a reiniciar la actividad no parece ser evaluado como una condición que debiera ser compensada).

- La superficie sobre la cual se calculan los resultados económicos de la actividad agrícola es en muchos casos el área sembrable del potrero en tanto todo lo que no es superficie agrícola suponemos que será ganadero (ya que cerdos no hay), sea o no utilizado efectivamente por la actividad.
- Porque razón, las entidades crediticias valoran de manera diferente una empresa con capital hacienda que una con exclusivo capital maquinarias y cereal no es un tema que salga a discusión con frecuencia.
- La conclusión es que haremos más competitiva a la actividad en cuestión, el día que definitivamente la consideremos como tal.
- Que tengamos claro qué esperamos de ella y cual es el rol que desempeña en el marco de la empresa que queremos diseñar.

Cuando este sea el objetivo planteado, podremos pasar a la discusión del siguiente nivel, teniendo en cuenta que en el diseño de la actividad para que esta resulte competitiva deberíamos considerar:

a) **LA IDIOSINCRASIA PROPIA DEL EMPRESARIO:** la invernada es una actividad que requiere de la aplicación de un nivel de dedicación, artesanía y creatividad que no requieren las actividades agrícolas que aceptan la aplicación de una receta simple con reducido numero de variantes.

Si mi aptitud empresaria no me permite desarrollar estas virtudes, tal vez sea mejor que confíe el manejo de esta actividad a otra persona ya que no podría llevarla a cabo con eficiencia, o retirarla de la combinación de actividades de la empresa.

b) **LOCALIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS MEJORES MOMENTOS PARA COMPRAR Y VENDER:**

las condiciones cambiantes del mercado, tanto en la oferta de terneros como en la demanda de novillos han evolucionado, presentando un diseño diferente hoy al de algunos años atrás y es necesario considerar si este cambio fue trasladado al diseño de mi actividad.

c) **MODIFICACIÓN DEL LENGUAJE TÉCNICO:** En agricultura hablamos de ecofisiología del cultivo, momento critico, manejo de la cobertura, el agua y la nutrición. En invernada deberemos empezar a pensar en términos de materia seca, tamaño de bocado, transformación de forraje, eficiencia de cosecha, calidad del forraje, cuanto comen y cuanto engordan. El lenguaje anterior apuntaba a la estadía, a un capital hacienda puesto en Caja de Ahorro, de baja tasa pero alta seguridad y disponibilidad inmediata.

El futuro habla de un capital hacienda invertido en un fondo de inversión, con la seguridad propia del tipo de inversión, pero priorizando el objetivo de conseguir una buena tasa de retorno.

Hablaremos de engorde diario y de eficiencia de stock, en la medida en que consideramos que el concepto de carga como ítem imprescindible ya ha sido comprendido.

d) **DEFINICIÓN DE QUE PRODUCTO VAMOS A PRODUCIR:** El mercado demanda hoy una diversidad de productos que no es igual al pasado:

Novillo liviano para consumo interno,

Ternerón para venta en supermercado.

Novillo pesado para exportación.

Novillo orgánico.

Novillo extrapesado.

Novillo de feed-lot.

Debería quedar claro que la especialidad del invernador debe ser producir el novillo que el mercado le demande.

e) **ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA:** Si la materia prima con la que inicio el proceso de producción no coincide en calidad, cantidad, precio y oportunidad con la que exige la actividad para alcanzar los resultados planificados, es imposible pensar en lograrlos.

De modo que, y considerando la alta competitividad que el mercado ha incorporado por el aprovechamiento de esta materia prima (Criadores que invernán, feed-lots que demandan terneros, faena con bajo peso que exige altos coeficientes de reposición al sistema), obliga a las empresas invernadoras a integrar su actividad con la actividad cría como condición sinecuanom.

f) **FLEXIBILIDAD DEL SISTEMA:** El sistema de producción de carne a diseñar deberá ser lo suficientemente flexible como para absorber la variabilidad de un mercado que copia la variabilidad de un país que transfiere sin amortiguación la variabilidad de un mundo globalizado.

Si el mercado pide un animal terminado a corral armaremos un encierre con eléctricos rápido que cumpla con dicha condición. Si el mercado pide un producto sano, orgánico, haremos valer el bajo uso de pesticidas de nuestra producción a pasto. Si el mercado pide un animal liviano terminado a grano derivaremos parte de nuestro stock a este destino.

Somos productores de carne y la colocaremos en el envase que el consumidor prefiera.

En este sentido está claro que el insumo forraje como componente de menor costo debería continuar siendo la base de nuestra cadena de alimentación ya que nos independiza de las variaciones del valor del insumo grano.

g) ASIMILAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD A AQUELLAS QUE SON PREFERIDAS PARA OTRAS ACTIVIDADES:

Reducir la inversión al mínimo indispensable: Reducción del uso de verdes, reducción del peso medio de la existencia de hacienda, reducción de estructuras de encierre y distribución de alimentos.

Incremento de la rotación del capital para reducir el periodo de inmovilización.

Cadenas de ingresos y egresos continuas, invernadas de muy alto ritmo de engorde y corta duración.

Definición de un paquete tecnológico razonado y respetado.

Respeto por la autofinanciación: Si los créditos bancarios los consigue la invernada, que financien a la invernada y no a toda la empresa. Si los momentos de venta de agricultura no son buenos, que la invernada no subsidie a la agricultura cubriendo a cualquier precio el bache financiero.

Si el empresario duerme tranquilo porque sabe que parte de su capital está resguardado por una actividad más previsible y menos riesgosa, que la empresa reconozca a esta actividad el valor de este seguro. La empresa es una sola y estas consideraciones son figuradas no obstante, el día que decidamos deshacernos de nuestro capital hacienda asegúrenos de haber resuelto previamente estas cuestiones.

3) INCREMENTANDO LA EFICIENCIA DE SUS RESULTADOS FÍSICOS Y ECONÓMICOS: En ambos casos, esto se logra aumentando el resultado alcanzado por unidad de capital invertido.

3.1) AUMENTO DE INGRESOS:

A) AUMENTANDO LA PRODUCCIÓN CON EL MÍNIMO INCREMENTO DE COSTOS POSIBLE: En este sentido aun queda mucho por hacer en lo que a eficiencia en el aprovechamiento del forraje se refiere.

B) INCREMENTANDO LA EFICIENCIA DEL SISTEMA PARA TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS:

Los incrementos de producción de carne logrados a partir del incremento de cargas han sido una constante de mejoramiento que ha venido actualizando a los sistemas de producción, no obstante, la reducción de su incidencia en los últimos resultados, parece indicar que se acerca el momento de buscar un nuevo equilibrio y esto implica, un arduo trabajo en la línea del ritmo de engorde logrado en general en el sistema. En este sentido, la suplementación estratégicamente diseñada y la profundización de los conceptos de nutrición develarán la clave.

C) INCREMENTANDO EL PRECIO LOGRADO POR CADA UNIDAD DE PRODUCTO: Para ello debemos conseguir un producto que satisfaga totalmente los intereses de la demanda en los sentidos de:

CANTIDAD: La uniformidad de suministro debería ser un condimento a considerar a futuro si queremos fortalecer la capacidad de negociación de nuestras empresas debido a lo cual es difícil imaginarse una empresa productora de novillos que no se encuentre integrada de alguna forma a la fuente de materia prima (el ternero).

Esto hace pensar que a futuro, así como las empresas criadoras han logrado completar su producto, no es factible imaginar una empresa invernadora que no asegure su aprovisionamiento de terneros en calidad oportunidad y calidad, ya sea produciendo su propio ternero o alcanzando algún tipo de asociación.

CALIDAD: Características tales como TERNEZA, SALUBRIDAD, SABOR, no podrán ser menospreciadas en el producto logrado si se pretende alcanzar máximos precios de venta. Debemos defender que nuestro producto es tierno, sano y sabroso.

En este sentido, las invernadas de alto ritmo de engorde "rápidas", que logran un animal con peso de faena a muy temprana edad, no solo darán al sistema la rotación de capital que lo asimile a la agricultura, sino que terminará demostrando que la terneza también está relacionada con un animal joven y no solo con un bajo peso de faena.

PRESENTACIÓN: El grado de terminación requerido por el mercado no es una variable de segundo orden al momento de definir el precio a obtener con la cual, será necesario continuar desarrollando tecnologías de terminación que aseguren este objetivo.

La suplementación a corral de novillos en terminación, la hotelaría, etc. deberán ser consideradas complementos de la producción de carne a pasto y no sus competidoras.

2.2. REDUCCIÓN DE COSTOS:

a) **VARIABLES:** Los costos directos más importantes de la actividad son Personal, Sanidad, Verdeos de invierno y Suplementación, muchos de ellos diseñados en su momento en forma general y para un contexto determinado no vuelven a ser adecuadamente discutidos:

En el caso del personal por ejemplo, se observa el mantenimiento de viejas estructuras con estilo de "estancia", tales como el tour hasta el potrero más alejado del campo a caballo que lleva prácticamente una mañana para cambiar de parcelas alguna tropa, que como responde a un sistema de pastoreo diario se realiza absolutamente todos los días.

De paso van recorriendo. Recorriendo algo que se ve todos los días.

En el caso de la suplementación, su inclusión al sistema sin un diseño adecuado de su utilidad y sin la consistencia de respetar la totalidad del modelo para no equivocarse hace que normalmente el sistema suplementado, produzca más con igual resultado económico.

B) **FIJOS:** CUando Hablamos de corrales debemos referirnos a estructuras sumamente sencillas, que no requieran de mayor inversión y sean fácilmente desmontables frente a variaciones en las condiciones del mercado.

Debemos evitar cualquier tipo de inversión en maquinarias no imprescindibles tales como extractores de silo o mixers.

Esta claro que estos objetivos no pueden alcanzarse sin una **MAYOR INVERSIÓN** en las tecnologías que caracterizan y diferencian a las actividades ganaderas: **TECNOLOGÍAS DE PROCESOS**.

No obstante y, siempre en la línea de la **PROFESIONALIDAD**, la actividad debería ser considerada con esa exigencia en lo que a lo que de ella se espera. Si realmente esperamos dar mayor competitividad a la actividad invernada, deberemos diseñarla nuevamente. Seguramente lograremos una actividad rentable y competitiva que no tendrá nada que ver con lo que hacemos actualmente.

RESUMEN:

A futuro nuestra actividad invernada será más competitiva:

- a) Cuando la definamos como una actividad productiva.
- b) Cuando le otorguemos objetivos definidos y estrategias para cumplirlos.
- c) Cuando la diseñemos con un paquete tecnológico estricto, respetado y ajustado.
- d) Cuando decidamos que su presencia en la combinación de actividades de mi empresa le otorga ventajas comparativas y quiera quedarme en ella.