



## EL RINCÓN ES PARTE DE LA TRADICIÓN

# Rompiendo mitos

Gallinal es un apellido tradicional en nuestra ganadería. Una larga historia lo une a la zona de Cerro Colorado en Florida. Uno de los herederos de esta tradición es Rafael Gallinal quien en su establecimiento "El Rincón" desarrolló el Lotus Rincón, una de las forrajeras que es pilar en los mejoramientos de campo.

### ¿Cómo empezó en la ganadería?

**E**n el año 82 empezamos a trabajar el campo con mi hermano, estuvimos 2 o 3 años poblándolo y nos separamos. En ese comienzo empezamos a trabajarlo mediante pastoreo y capitalizaciones, y pedimos un crédito al Plan Agropecuario para iniciar los mejoramientos extensivos, con el tema de Lotus Rincón que estaba aún incipiente.

### ¿Cuáles eran las cosas buenas y malas de aquella época y que ahora no están?

Yo empecé a trabajar en el campo después de la tablita, recién recibido, y creo que es bueno haber comenzado en épocas duras, porque mentalmente tenemos una actitud más creativa. Nos dio amplitud mental para

encarar las cosas, menos prejuicios técnicos para ver los problemas, lo cual nos permitió encarar cosas distintas.

En cuanto a las cosas buenas que tenía la ganadería extensiva del pasado, recuerdo una inflación que permitía que las tasas reales fueran negativas, lo que para el sector era positivo; tal vez no para el país, pero sí para el sector. Era fácil trabajar en ese aspecto, recuerdo relaciones de precios mucho mejores que las actuales. Otra cosa que extrañamos bastante porque somos muy ovejeros, es la lana como un rubro fundamental en la economía. Mi familia dedicó sesenta años a mejorar la raza Corriedale, con un cariño enorme, y al ver desde hoy todo ese esfuerzo, da pena. Esas son algunas de las cosas que recuerdo de aquel pasado...

### ¿Qué significó el Lotus Rincón en su vida, y que significado le atribuye en la ganadería uruguaya?

En mi vida, muchos años de trabajo y una gran enseñanza. El Ing. Rossengurt y mi padre empezaron desde el año 43 trabajos sobre pasturas naturales. Personalmente siempre me importó el tema de persistencia de pasturas, pues creo que por ahí pasa el problema de competitividad. Los mejoramientos extensivos eran la herramienta para las zonas ganaderas; esa era una idea que prendió en la década del 60. El Plan trabajó mucho en eso también, se hizo mucha experiencia, nosotros particularmente empezamos a

trabajar en el tema en el año 77, con la idea de encontrar leguminosas o gramíneas que tuvieran una verdadera adaptación a estos campos.

En varias zonas de la estancia Rincón había manchones de Lotus subbiflorus, y desde el año 77 en que se comenzó a trabajar con ella, pasando por su liberalización en el mercado como semilla en el año 87, hasta su aceptación nacional en el año 95, pasaron muchos años de incertidumbre pero también de expectativa. Eso en mi vida fueron 18 años de trabajo.

Yo creo que el Lotus Rincón lo que ha logrado en la ganadería fue desmistificar el tema de la persistencia de pasturas. Otra cosa que ayudó a todos, productores e investigadores, fue entender que la adaptación es un tema prioritario en la selección de especies. Una vez que la especie está adaptada, se puede empezar a seleccionar otro tipo de cualidades, pero el hecho de que logre adaptarse a nuestras condiciones ecológicas, es fundamental. Necesitamos tecnología de bajos insumos y de mínimo riesgo para que la ganadería sea sustentable, y allí la persistencia de la pastura es clave para lograr competitividad.

### ¿Qué estrategia ha utilizado para enfrentar crisis de clima y mercado?

La estrategia es tratar de minimizar los riesgos agronómicos, porque la seca y los temas de mercado son una constante. Nuestra situación internacional



como tomadores de precio, nuestro poco volumen para incidir en los mercados, hace que en la estrategia del negocio haya que priorizar la seguridad, la sustentabilidad del sistema de producción. Sabemos que los problemas de sequías y de precios parecen cada vez más frecuentes, y nos muestra que muchas veces la extensividad ha sido una defensa del productor.

Tomando esto en cuenta, en nuestro sistema de producción se trata de maximizar la producción de pasto a un mínimo costo y además, trabajamos con dotaciones relativamente moderadas.

### **¿El problema de la ganadería uruguaya es un problema de precio?**

El problema no se soluciona solo con el precio, porque aunque hoy tuviéramos un panorama excelente en la carne, seguiríamos igual con deficiencias estructurales en cuanto a la cadena cárnica. Desde deficiencias a nivel nuestro como productores, deficiencias de coordinación entre investigación y extensión a nivel técnico y por supuesto deficiencias a nivel de comercio; que creo es uno de los mayores problemas que tenemos. Estamos trabajando con commodities en un mundo que no los acepta, así que creo que esa interacción es im-

portantísimo encararla para poder salir adelante.

Ahora lo que es verdad, es que con estas relaciones de precio es muy difícil que aparezca inversión en el sector.

### **¿Uruguay es un país agropecuario o es un país que tiene vacas y ovejas?**

Uruguay no es un país con mentalidad agropecuaria y siempre lo hemos sufrido. Creo que la aftosa demostró que es un país

---

**“Yo creo que el Lotus Rincón lo que ha logrado en la ganadería fue desmistificar el tema de la persistencia de pasturas.”**

---

que a pesar de que tiene un 5% de PBI agropecuario, del punto de vista socio económico es un país que depende totalmente de la agropecuaria y creo que esos dos países -un país urbano y un país que basa toda su producción en el sector pecuario- no pueden seguir conviviendo en estos términos.

### **¿Qué importancia le asigna a los registros en la empresa?**

Creo que son la base para conocer el negocio. Diría que se

necesita muy poca cosa para hacer registros, si tuviera que mencionar qué cosas son las más importantes diría que una libreta y una balanza.

Si bien los registros son importantes, un sobre registro es una pérdida de tiempo y de plata. Dado que el tiempo es escaso en la administración a nivel de campo, el gastar excesivo tiempo en la gestión muchas veces lleva a predios que son muy claros del punto de vista de los números pero con muchas falencias de punto de vista interno. Se necesita un balance que muchas veces es difícil llevar a la práctica.

### **¿Cómo analiza en su propia empresa, qué va a pasar dentro de seis meses, qué se planifica?**

Cuando se está dentro de una empresa que trata de minimizar su costo unitario de producción, si bien la variación de precio es fundamental, no te saca del mercado, hay cierto margen de tiempo para acomodar el cuerpo a las nuevas realidades. Cuando estás en una empresa con una relación insumo/producto muy estrecha, hay una gran dependencia del precio y de las acciones políticas y comerciales del país, por lo tanto la vulnerabilidad es enorme porque depende de otros. Nuestro sector ganadero “mejorado” aparenta ser menos vulnerable que otros, y ésta es nuestra única ventaja. Entonces, en cuanto a cómo nos estamos preparando para el año que viene, es manteniendo los costos bajo control, haciendo solo las inversiones imprescindibles para la empresa, y pensando muy bien los cambios, con marcos comerciales cada vez más variables.

### **A la hora de negociar la**

**producción, ¿cuáles son las estrategias comerciales que siempre se siguen independientemente de los precios o de las condiciones del negocio?**

Mi establecimiento es invernal, por lo tanto tengo una disciplina bastante clara en el sentido de no especular con la compra venta. Yo vendo y compro, eso es una razón de subsistencia de largo plazo. Tengo claro el valor del kilo producido el día que compro y vendo, hay gente que tiene otra estrategia que es respetable, que es utilizar la compra venta como parte del negocio. En el caso mío no es así, trato de elegir los momentos de venta pero siempre repongo al mismo momento con márgenes de un mes.

Después lo otro, trato que los momentos de venta coincidan con los momentos de la demanda. Esas son las dos cosas a las que doy importancia.

**¿Qué importancia se le asigna al crecimiento en el tiempo como forma de combatir el costo unitario?**

En términos generales, el crecimiento de la producción en base a mejoramientos persistentes baja el costo unitario. Pero además de aumentar la producción física se necesita racionalizar la empresa. En las empresas agropecuarias lo que tenemos que tratar de minimizar son los costos de depreciación, porque son difíciles de visualizar.

Un ejemplo es la depreciación en pasturas, si se logra duplicar la edad de las praderas convencionales, eso tiene gran importancia en la disminución de los costos de depreciación, pero además tiene un efecto práctico. El efecto práctico es que disminuyen las previsiones que hay que hacer

para reponer esa inversión. En un marco de incertidumbre financiera eso es importantísimo.

En otro sentido, si bien no parece muy lógico que en un negocio que aparenta ser poco atractivo uno tenga que seguir invirtiendo para crecer como una estrategia de funcionamiento, entran allí componentes que tienen que ver con el sentimiento. En toda empresa agropecuaria hay una mezcla de cosas en donde están los aspectos humanos y familiares involucrados, entonces un productor siempre va a tratar de mejorar su establecimiento, va a tratar de mejorar su ámbito de trabajo, el medio, la escuela, la cooperativa, lo que fuese, y esa decisión muchas veces tiene una lógica que va más allá del retor-

---

**...“sobre temas de gestión y de organización creo que tenemos muchísimo que aprender.”**

---

no de ese esfuerzo. Entonces a lo que yo aspiro en los próximos cinco años, es a crecer; aunque las relaciones de precio indiquen que me tengo que quedar quieto.

**¿De qué manera se puede llegar a tener un conocimiento más definitorio del producto final?**

Una de las maneras es con la integración de la cadena cárnica. Me parece básico que esas cadenas que se están armando analicen cómo se distribuye el producto en el mundo, a qué mercados hay que apuntar, qué condiciones tiene que tener el producto, cuáles son las condiciones de valor diferencial en el mercado.

Conocer el producto significa conocer el mercado, conocer el mercado significa que muchas veces estamos regalando nuestras condiciones naturales si no las sabemos valorar. Entonces todo eso hace que al productor inmediatamente le llegue la señal. Generalmente se cree que el productor es una persona que está afuera del mercado, que no lo conoce y eso no es así, el productor ante una señal responde.

La mejora en el producto final necesita de la asociación. Entonces al lograrse un precio diferencial, la asociación es una consecuencia directa que va más allá de los voluntarismos.

**¿Qué cosas traería de otros países y qué cosas valorizas de la ganadería uruguaya?**

Traería de Nueva Zelanda y Australia muchas cosas estructurales y de gestión.

Hemos aprendido sobre aspectos tecnológicos, pero sobre temas de gestión y de organización creo que tenemos muchísimo que aprender.

Por otro lado, creo que el Uruguay tiene que tratar de fomentar la empresa familiar, porque del punto de vista social es parte de nuestra idiosincrasia y hace bien al país que haya una distribución homogénea de la tenencia de la tierra. Sería una manera de fomentar la ocupación de mano de obra con el desarrollo de las empresas. En Nueva Zelanda, si bien se mantiene el nivel familiar de las empresas, hay grandes compañías que ya están aportando capital. Nuestra situación hoy es más complicada, no sólo por envejecimiento sino por salida de productores.

**¿Cuáles son las condiciones**

## de competitividad de un productor para permanecer en el sector?

Para ser sincero, el tema escala es uno de ellos. En mi caso manejo 1900 hectáreas y hoy las escalas productivas en el Uruguay cada vez tienen que ser más grandes. Pero dejando de lado el aspecto estructural, también hay otros factores que pesan, que son el conocer lo más posible el negocio en el que se está. Hay que conocer la base de sustentación del negocio como para perdurar. Eso incluye aspectos tecnológicos y de gestión.

Tengo esperanza de que haya mejoras en el tema, porque creo que estamos en una madurez a todos los niveles en el país como para hacer las cosas de mejor forma, a pesar de la coyuntura.

Eso de porteras para adentro. De porteras para afuera los problemas macroeconómicos ponen en jaque el futuro del sector y eso no lo podemos modificar en forma individual.

## ¿Cómo es su dedicación en la empresa y la delegación de tareas?

Las empresas tienen varios períodos que no son siempre los mismos. Hay un período de máximo esfuerzo, de inversión, de estructurar un sistema, hay un período de meseta y un período de caída. Es un tema humano, así como la administración tiene un período de euforia, de desarrollo y un período de estabilización, que es donde se logran los objetivos. Yo tuve una época de dedicación total, es la época en que uno tiene entre veinte y treinta años, donde uno está aprendiendo lo que hace todos los días. Actualmente, estoy tratando de hacer las cosas que entiendo son estrictamente de mi competencia,



## Me gustaría tener una empresa competitiva en el mercado mundial en base al esfuerzo tecnológico uruguayo

y poder delegar otras, pero me lleva bastante tiempo. Creo que el mío es un sistema que permite una cierta delegación, pero cambian tanto los factores que manejamos todos los días: calidad de pastura, producción de pasto, manejo comercial, coyunturas externas, inundaciones, sequías, problema de personal, que sería casi imposible decir que una empresa ganadera uruguayana hoy puede ser delegada. Todos somos micro empresarios dedicados exclusivamente a lo que hacemos, con muy poco tiempo para otras actividades, y eso es uno de los problemas, entonces ser un buen empresario agropecuario es un tema complejo, lindo, pero complejo.

## ¿Cómo ve la empresa dentro de diez, quince años?

Mi ambición es tener una empresa familiar parecida en cuanto a la tenencia de la tierra y lo más próspera posible. Aspiraría a que se desarrollara en el Uruguay un mercado de capitales que permitiera un crecimiento de las empresas mediante la inyección de capital de riesgo.

Para crecer trataría de no arriesgar la propiedad de la tierra porque lo veo como un tema familiar.

Me gustaría tener una empresa competitiva en el mercado mundial en base al esfuerzo tecnológico uruguayo.

Creo que cada vez más nos damos cuenta todos que nuestro futuro es incierto. Eso tiene que ser un incentivo para revisar todo lo que esté a nuestro alcance para hacer viable al sector agropecuario.