

Establecimiento “Santa Marta”

Pensando la empresa futura

Ing. Agr. Juan Andrés Moreira da Costa
 Instituto Plan Agropecuario



Foto: Plan Agropecuario

Otro de los predios participante en el proyecto de recrias de hembras en vacunos de carne (FTTC) que llevó a cabo el Instituto Plan Agropecuario con la colaboración de los productores, fue el de la familia Rodríguez-Morales en la zona de Palma Sola, departamento de Artigas. Javier y Bernardo, así como sus padres Walter y Marta fueron incondicionales anfitriones.

Las empresas familiares así como las familias pasan por distintas etapas en el transcurso de la vida. Casi siempre los problemas recurrentes tienen que ver con la producción y el uso de tecnologías en el proceso productivo. Pero existen otros, más profundos, que en algún momento de la vida deben ser abordados, como ser la concreción exitosa del traspaso de la empresa a los sucesores.

En esta instancia nos enfocaremos sobre la etapa definitoria del proceso que viene realizando la familia Rodríguez-Morales y las expectativas generadas en torno al cambio que se proponen, pretendiendo aportar algunos elementos o insumos que podrían ser de ayuda para otras familias que se encuentren en la misma situación. Además veremos como esa nueva

generación encara el tema productivo y sobre todo la importancia de las recrias en todo el proceso.

Fundamentos

Mucho se ha escrito sobre el proceso del relevo generacional o la sucesión de las empresas familiares. En esta institución, el Ing. Agr. Julio Perrachón es un experto que ha tratado el tema en distintos ámbitos como en múltiples artículos de esta revista, incluso con esta misma familia en un reportaje recientemente realizado (Revista N° 134).

En la opinión de Walter, “los padres piensan en los hijos y en las empresas. Las empresas son medios de vida o pistas de aterrizaje para los hijos. Ellos son como los drones que despegan y aterrizan en distintos mo-

mentos y mucho más cuando la empresa no es tan grande y los hijos son muchos. Cuando las familias nacen en el campo se crean vínculos afectivos tan fuertes entre las personas y los animales, muy especialmente el caballo, pero por sobre todo con la tierra y el campo que hace que uno los termine amando.”

“Los repartos de tierra son naturales y mucho más cuando se tiene tradición en la familia. La experiencia dice que si no se incorpora a los hijos a la empresa seguramente tomen otros rumbos. Desde sus orígenes venimos trabajando una tierra que nos legaron desde nuestros abuelos hasta que en determinado momento sentimos la misma necesidad de hacer esa misma transición. Las empresas deben continuar, deben sobrevivir a las personas, hay que hacer honor a quienes las adquirieron, a quienes pusieron tanto amor por ellas.”

“Estos temas en las familias hay que madurarlos, hay que planificarlos, adquiriendo cintura para dialogar y negociar con los hijos. Cosa que no se aprende en ningún lado; nadie tuvo curso de padre; lo importante es

hablar, comunicarse y encontrar los momentos indicados. Poco a poco los procesos comunicacionales deben desarrollarse de la mejor forma.”

“La clave son las experiencias vividas con los hijos en otros emprendimientos que sirvieron para fortalecer los lazos de confianza entre los familiares.”

La nueva etapa

Según Walter, “hasta el momento los hijos que trabajaban en el campo recibían una remuneración. De ahora en más la empresa será arrendada para todos los hijos. La propuesta productiva que implementen deberá ser más comercial y menos familiar. Una condición fundamental que se debe considerar es que deberían tener otros ingresos externos a la misma como forma de no presionar tanto sobre el propio capital; de lo contrario se hará muy difícil su continuidad. En ese sentido ello debe ser visto como una fortaleza de las empresas familiares.”

Las nuevas exigencias

En una primera etapa en que no ha-

brá tanto compromiso de la empresa hacia las personas, deberá transitar un período de fortalecimiento de capital ya sea aportado por los propios socios en primer lugar o por externos si fuera necesario.

Algunos aportarán capital financiero otros la mano de obra. Una segunda opción al principio sería integrando a los padres con semovientes hasta que paulatinamente los socios vayan adquiriendo todo el ganado. Una opción final es recurriendo a financiamiento externo.

En opinión de uno de los socios, “lo primero es desarrollar la empresa hasta lograr robustecerla lo suficiente. En esta etapa al tener menos exigencias familiares tomarán decisiones menos apresuradas.”

¿Por qué continuar en el medio?

La respuesta de Javier fue: “habiendo nacido y crecido en esta zona uno se siente identificado con el lugar y proyecta su vida en función de la misma logrando formar una familia. Este lugar lo llena espiritualmente no sintiendo tentaciones por conocer otras realidades. Hoy se



Foto: Plan Agropecuario

disfruta de casi las mismas comodidades que en la ciudad con la posibilidad de que los hijos estudien en la propia zona”.

El entendimiento familiar

En opinión de Javier, “lo más importante en estos emprendimientos es el buen relacionamiento entre las partes (6 hermanos) y más proviniedo de personas con profesiones y actividades tan diversas pero que persiguen un mismo objetivo. Otras veces se cuenta con todos los recursos pero no se tiene el entendimiento”.

“Cuando se organizan estas empresas lógicamente aparecen los temores, pero lo importante es cómo le encontramos la solución, despertando una gran curiosidad cuando alguien trata el tema en forma tan frontal”.

¿Quién ejecuta los trabajos?

Tienen definido que la tarea de campo deberá ser organizada y eje-

cutada por los que están en el campo. “Ellos serán los responsables por los resultados logrados y por los que no se logren. La peor exigencia será el propio compromiso de responder. Los que trabajen tendrán una remuneración por ello”.

El rol de los socios

Según Bernardo, “no se pretende que los socios participen directamente en las actividades de campo, si bien todos y todas tienen las mismas oportunidades. Un gran papel cumplirán como supervisores del emprendimiento y con una visión fría y “de afuera”. Todos tienen el mismo derecho pero también las mismas obligaciones. A pesar de que todos tienen especialidades y profesiones distintas el estar juntos ofrece garantías para tomar cualquier riesgo”.

La nueva etapa productiva

Los momentos de cambios son

propicios para realizar ajustes en los sistemas y explorar otros caminos.

El período siguiente es visto como una oportunidad para formar una empresa diferente con un objetivo también diferente.

Según los nuevos socios “en esta etapa transcurrida se priorizó en el desarrollo familiar teniendo ello una alta demanda financiera postergando de alguna manera el desarrollo productivo”. En el futuro proyectan atender mejor la producción desde la eficiencia con más tiempo para fortalecer la empresa.

Las dos generaciones opinan que la explotación ideal para el basalto debería ser mixta criadora tanto en vacunos como en lanares apuntando a mejorar los resultados de producción obtenidos hasta el momento.

En este aspecto un objetivo a perseguir es: “mejorando los índices reproductivos en vacunos y lanares además de estabilizarlos en el tiem-

po utilizando mejor los recursos existentes, como el pasto, mano de obra personalizada y la genética. Continúan diciendo, “luego de tener la cría bien aceitada, proyectan generar espacios pudiendo llegar a la recría de machos”.

Luego de la experiencia adquirida con el monitoreo realizado a las recrias de hembras con el proyecto del Plan Agropecuario, se pudo comprobar la importancia de atender mejor las distintas etapas de las terneras y vaquillonas.

En respuesta surgieron aportes bien concretos referidos a la mejora de los pesos al destete, así como evitar las pérdidas durante el invierno, además de tener un protocolo bien definido para el rodeo de cría y sus distintos eventos.

Una estrategia alimenticia disponible en la zona es el afrechillo arroz (AA) como alternativa para terneras y vaquillonas al primer y segundo invierno.

Otras sugerencias fueron aportadas durante la visita de campo. Ellas fueron

- Por monitoreo satelital, se determina el período de menor crecimiento del pasto. Desde abril a setiembre el crecimiento del pasto de los campos de basalto cae significativamente, por lo que hay que programar los requerimientos de los animales en función de ello.
- Se destaca a la categoría ternera como punto de partida para consolidar un rodeo de cría eficiente.
- Monitorear el peso de las terneras durante el invierno, actuando antes que pierdan peso.
- Al segundo invierno intervenir en el desarrollo de la vaquillona y suplementar si es necesario, buscando entortar con dos años y superar los 300 kg.
 - Buscar consolidar la organización del rodeo de cría:
 - Concentrando pariciones, setiembre-noviembre.

- Coincidir partos con el período de mayor crecimiento del pasto.
- Preñar más temprano en el período de entore.
- Destetar en marzo, más terneros, más pesados.

Según precisa Bernardo: “se deberá poner en práctica lo anterior para que en el futuro mejore el desempeño productivo implementando medidas más concretas mejor estructuradas”. La idea es que “para lograr lo expuesto hay que trabajar durante los períodos fértiles de los animales a través de alguna técnica como la actividad ovárica o el manejo de la condición corporal. No tener tanta cantidad de animales jóvenes dentro del rodeo y manejar mejor la sanidad”.

“En el rodeo de cría vacuno, la categoría de primer entore siempre logra una preñez alta constatándose la baja en el resto del rodeo. Ello implicaría que los problemas se plantearían en el segundo y tercer entore. Recién desde el tercer entore en adelante el animal se desarrolla”.

Otras estrategias productivas

Según proyecta Bernardo: “se pretende encontrar el equilibrio justo entre el vacuno y el lanar en función de la aptitud de cada campo. En determinados momentos se podría sacar aquellas categorías lanares continuando fuera del establecimiento capitalizadas sobre puentes verdes de la agricultura en la zona. Todo el mundo se saca el lanar de arriba pero cuando escasea vale mucho. Afuera también se puede crecer”.

En la opinión de Javier: “una tecnología que viene dando satisfactorios resultados es el sorgo forrajero en el manejo de la vaca de primera cría y los corderos de invernada durante el verano. Posteriormente sobre el rastrojo de sorgo se siembra un verdeo de invierno aportando a la invernada en la primera etapa del cultivo y luego preflorecido agregando los kilos finales a las vaquillonas antes del entore. Un

enero seco en basalto es muy complicado y el sorgo se adapta bien”.

Las certezas futuras

Walter dice: “con todo el potencial productivo existente, la juventud de los socios y trabajando ordenadamente, el éxito está asegurado. Conociendo otras realidades, con mucho menos área es suficiente para que vivan las familias. En estas tierras habría lugar para que se desarrollen muchas más”.

El acuerdo entre partes

Casi una condición impuesta por Walter es que para realizar estos compromisos “no son necesarios los documentos. Las palabras significan mucho más que eso, son el compromiso de todos. Eso es mucho más que los papeles. Como se hizo en otras épocas, la comunicación, la honestidad y el compromiso moral, determinan el mejor entendimiento, significando un verdadero acuerdo entre caballeros”.

Comentario final

Una nueva etapa siempre está cargada de esperanzas y expectativas. Fortalecidos por la experiencia adquirida junto a los padres y la energía necesaria para comenzar un nuevo ciclo. Los hijos proyectan la nueva etapa sabedores de que aplicando conocimientos y trabajo, sabrán defender como ha sido hasta el presente ese bastión que es la empresa familiar.

Y desde el punto de vista de la producción vuelven a remarcar la importancia que tendrá el proceso de la cría: “comenzando con una buena recría de hembras, alcanzarán un buen crecimiento y desarrollo al momento del entore. Para eso tanto Javier como Bernardo consideran fundamental darle prioridad a la ternera, pero a su vez sienten que es todo un paquete y para aplicarlo necesitan rienda suelta para poder comenzar a transitar un camino que lo vienen pensando y conversando en esas recorridas de campo y a la hora de las mateadas diarias” ■