

La ventaja de utilizar las buenas prácticas de administración y evaluación de inversiones que, generalmente, son patrimonio de las grandes industrias. Análisis dinámico de costos y monitoreo de resultados.

En este campo tenemos una de las mejores estructuras de costos que puedan presentarse", dice con orgullo **Antonio Bouzada**, un productor del CREA Victoria que, además, es un profesional de la industria farmacéutica. En 1998, unificó dos campos linderos en el sudoeste de Entre Ríos: **San Fernando**, que tiene 1.510 ha y era un establecimiento mayoritariamente destinado a la ganadería, y Santa Victoria, que cuenta con 774 ha y estaba destinado a una explotación mixta, con claro predominio de la agricultura. Bouzada sistematizó el terreno —casi una obligación en la quebrada geográfica entrerriana— y adoptó sin vueltas la **siembra directa**. Claro, inmediatamente "desparramó" la agricultura hasta casi el último rincón del campo unificado.

Actualmente, cuenta con **maquinaria propia** —incluso para cubrir el 100% de la necesidad de cosecha— y una **planta de silos** de 4.800 toneladas. Todo es completamente nuevo, con tecnología de última generación. "Hacemos nuestro propio

Desilusión

Aunque en la explotación de Bouzada predomina la agricultura, también existe una **unidad ganadera** a la que se ha intentado dotar de la mayor eficiencia posible. "Nos dedicamos a la cría y al engorde de novillos, que convertimos en ejemplares aptos para la **exportación**, de más de 460 kilos. Son terneros de compra que se adquieren entre 140 y 160 kilos, se crían en el establecimiento y se los vende a frigoríficos para mercado externo. Todo en un contexto genético muy cuidado".

Hasta aquí la parte positiva. "Ante la

Quedaron lejos

"Hicimos **colza** con todas las de la ley. Si bien hay que reconocerle su capacidad para subsolar el suelo, mientras el trigo tuvo un rinde de 4,3 tn/ha, la colza no alcanzó a 1,2 toneladas, con lo cual no cierran los números ni para empezar a conversar. Algo parecido puede decirse del **sorgo**. ¿Girasol? No es la zona apropiada. Además, tiene que competir contra la soja, y cuando uno hace el segundo número, apaga todo y se dedica a otra cosa. Por último, el **lino** es otro producto telúrico para la zona. Los números siguen siendo insignificantes para estos suelos, lo cual no quiere decir que lino y girasol no puedan ser valiosos en otras regiones. Los suelos de Entre Ríos, aunque mezclados, son muy buenos, y no tenemos por qué ir a cultivos significativamente menos rentables". (Bouzada)

Antonio Bouzada (der.) y **Horacio Amavet**. Soja bajo riego de alto rinde.



▲ La eficiente unidad ganadera de la empresa genera novillos de exportación.

Regalías

"Pagarlas, hay que pagarlas. Lo que ocurre es que significa **incrementar una vez más los costos** para el productor cuando estamos soportando un castigo impositivo que, en el caso de los productos agrícolas, llega al 47 o al 49%. Son cosas distintas, pero el punto es que 'del mismo cuero salen las lonjas' y el bolsillo es mío. Entonces, aparte de tolerar el 23% de retenciones y de pagar el 35% de impuesto a las ganancias, ahora también tengo que abonar más regalías. Nosotros las pagamos. Pero vamos a tener que ir hacia un sistema que sea más justo para ambas partes, que es lo complicado". (Bouzada)

Con las ideas bien puestas

acondicionamiento y almacenaje. Ahora compramos un camión para ir entregando cuando creemos que nos conviene hacerlo, sin depender del flete de terceros. Con él cerramos el circuito".

Antes de Bouzada, en el lugar reinaba el abandono y la inacción. Hoy tiene, inclusive, **710 ha bajo riego efectivo** en dos módulos diferentes, cada uno de ellos en 4 posiciones. Y además, arrienda superficie de terceros. "Reinvertimos el 98% de todas las utilidades desde hace 6 años y medio",

amenaza de mayores retenciones, **hemos decidido cancelar la unidad ganadera**, porque con un gravamen superior al actual no es sustentable, y tenemos que ser pragmáticos. Hay negocios que funcionan y otros que no. La carne siempre ha tenido un precio político en este país, y si no aumentan hoy las retenciones, lo harán mañana. Además, la directa nos ha dado una herramienta espectacular para la recuperación de lotes; ya no necesitamos de la ganadería para eso, así que simplemente cambiaremos".

explica con autoridad. Y maneja conceptos que conviene tener muy en cuenta.

Gestión y más gestión

"Hemos tomado las buenas prácticas de administración de la industria y las hemos aplicado aquí. Es decir, **trabajamos con planes de 5 años**. Significa que, antes de ir detrás de una estrategia, previamente monitoreamos cuál sería su resultado en distintos escenarios y no hacemos inversiones si no estamos seguros de que nuestros cálculos indican que es razonable y posible llevarla adelante. Estamos aprendiendo mucho año tras año".

Sea como fuere, Bouzada conoce los límites. "Eso sí, **jamás perdemos de vista que este campo es propio y tenemos que aplicar un sistema sustentable**. Implica que debemos devolver con creces lo que le sacamos al suelo. Me preguntan: ¿por qué hacer maíz? Porque para nosotros es rentable, pero además porque es indispensable para la rotación. Hemos cerrado un contrato con el INTA que implica hacer análisis de suelo, lote por lote. Antes, si bien sabíamos dónde tirábamos, carzába-

mos con escopeta. Ahora, queremos cazar con un rifle con mira telescópica. Y establecer, lote por lote, en forma segregada, qué necesita cada porción de ellos".

Lo expuesto tiene que ver con la agricultura de precisión que van a aplicar en el futuro, y en lo inmediato les permitirá **reprogramar las rotaciones**. "De pronto, en algunos lotes vamos a definir hacer maíz-soja de primera-trigo/soja. Y en otros, maíz-soja. Tenemos muy presente que queremos un campo que puedan disfrutarlo nuestros bisnietos. Es decir, lo que hacemos tiene

que ser completamente sustentable".

Saber gastar es otro de los grandes méritos de este empresario. "¿Costos? Nunca nos relajamos en este tema. Es una cuestión que se monitorea en forma permanente, pero no lo hacemos con un criterio contable, sino en función de una relación costo/beneficio. No queremos llegar a la fórmula mágica de lograr una empresa que no gasta nada, es decir aquella que tiene la estabilidad de los cementerios. Pretendemos un **establecimiento dinámico, que controle costos, y para eso,**

lo primero que hay que analizar es la variable de producción".

El punto es que el costo tiene que jugar contra este parámetro en un marco sostenible. No interesa analizar gastos en términos absolutos, sino en función de los objetivos trazados. "Y los nuestros siempre son ambiciosos. Además, permanentemente tienden al crecimiento. Por lo tanto, el tema costos es tan dinámico como lo es el mecanismo de incremento de la producción. **Algo no es caro o barato per se, sino en función de lo que nos va a devolver**". ▶

Riego y secano

La mayoría de la superficie bajo riego está reservada a **commodities**, salvo un módulo destinado a la producción de semilla de maíz para la firma Monsanto. "La multiplicación de semilla es un segmento que queremos profundizar en el futuro. Contamos con un sistema de aseguramiento de la calidad que pensamos utilizar como una herramienta que realmente le sirva a los sembreros para elegirnos frente a otras opciones".

Poseen dos pivotes, cada uno de los cuales tiene 4 posiciones. A su vez, cada uno de los módulos tiene dos pozos encadenados con un potencial individual de más de 400.000 litros. Hoy erogan entre 9,5 y 10,5 mm por entrega y cada 24 horas. Se trata de un equipo de 8 tramos, que está regando aproximadamente 62 ha por cada posición (62 x 4). El otro tiene 10 tramos, es más grande y riega 92 ha, a lo que se agrega el cañón.

"¿Cuánto nos retribuye el riego? Si el análisis se hace anualmente, todo depende del clima. Porque hay años en los que, al no utilizarlo, lo único que reporta es un castigo importante por el lado de las amortizaciones. Pero si el año viene seco, el equipo de riego salvará la cosecha. Eso sí, no hay dudas de que está absolutamente justificado en la reproducción de semilla. En resumen, creo que no se puede evaluar anualmente la retribución del equipo de riego, hay que calcularlo cada 5 ó 10 años".

En un mismo módulo es posible encontrar producción de Monsanto y de propiedad de Bouzada. "Replicamos la tecnología de la empresa estadounidense. Tenemos un lote con riego y un muy buen planteo de fertilización. Apuntamos a 110/120 qq de maíz. Y luego queremos hacer un análisis comparativo con Monsanto para ver cuál es la exacta y precisa diferencia que tenemos al reproducir semilla. En realidad, el objetivo es reunir 1.000 ha multiplicando simiente dentro de 5 a 7 años. No es demasiado ambicioso. Ya contamos con 700 ha bajo riego".

Prueba y error

Entre las innovaciones, este año están probando una soja ultratransplante, bien corta, de grupo 3, en un módulo de riego, sembrada el 20 de setiembre. Claro, es necesario acortar el distanciamiento entre hileras –el normal en la zona es

Bouzada en la planta de silos propia, junto a Pablo Bruzzoni, asesor CREA.



Si a los fierros

¿Maquinaria propia, sí o no? "La discusión, en realidad, habría que segmentarla. Una óptica reconoce un criterio estrictamente economicista-contable, es decir, saber si financieramente conviene o no. Ahí, según cómo uno maneje su empresa maquinaria, ten-

drá distintas respuestas. A nosotros siempre nos dio positivo. Pero hay otra forma de ver las cosas, que es evaluar la disponibilidad del equipo, la oportunidad de la labor. Para nosotros, contar con la maquinaria es un problema de estrategia empresarial". (Bouzada)



Los ajustes en fertilización y las pulverizaciones oportunas mejoraron los rindes de soja.

de 52 cm– y se lo reduce a 20 cm con la máquina de fina, con la idea de poder sembrar maíz de segunda el 15 de enero, tras la cosecha de la oleaginosa.

Las fechas tradicionales de siembra de soja en secano se ubican entre el 20 de octubre y el 10 de noviembre. "Se arranca siempre con los grupos cortos y, generalmente, acortamos las hileras hasta llegar al 25 de octubre; a partir de ahí ya sembramos con la máquina convencional a 52 cm; el 80% son materiales cortos, sojas del grupo 4. El resto es grupo 5 y en menor medida algo del 6".

¿Cuáles son las diferencias entre el planteo bajo riego y el de secano? "La densidad, el distanciamiento, la fertilización. Buscamos sojas de punta, como Don Mario 3700, y aplicamos 100 ó 120 kilos de superfosfato contra 80 ó 90 en secano. En esta zona, el fósforo es una limitante. Además, hacemos riego estratégico y, cuando el año se presenta seco, se nota en forma dramática la brecha de rindes entre ambos planteos", dice Bouzada.

Horacio Amavet –encargado del establecimiento– nos recuerda que en este campo se efectúan ensayos CREA de soja con 25 variedades; ya es el segundo o tercer año de trabajo y se van detectando las variedades que mejor se comportan en la zona, y eso es lo que se siembra. Los ajustes en fertilización y las pulverizaciones oportunas también aportaron lo suyo, así como los monitoreos vinculados a enfermedades. Hasta ahora, no han enfrentado problemas severos en este terreno. "Estamos preparados para la roya; en principio 'stockeamos' el material necesario, pero no aplicamos preventivamente, no hacemos nada por las dudas. Y por supuesto, todo depende del momento del ciclo en que aparece", explica Bouzada.

Por el lado de la soja de segunda, es fundamental respetar la fecha de siembra, tratar que el 10 de diciembre no quede más soja por sembrar. Es que está comprobado que cada día de atraso significa resignar 100 ó 150 kilos de rinde. "También hemos mezclado algo de grupos cortos en la soja de segunda, en los lotes buenos, aunque en años en los que el trigo rinde bien, seca un poco los perfiles e impacta en los resultados de la soja que viene tras él. Los ciclos cortos tempranos hay que sembrarlos a 21 cm para que cubran el surco cuanto antes", refiere Amavet.

Dúo rentable

El trigo despierta respeto por estos pagos. Bouzada dice que siempre han estado dispuestos a perfeccionar la tecnología que le aplican, porque abundan los motivos ▶

para defender el tandem trigo/soja. "Primero, porque es, fue y va a ser lo más rentable. Luego, porque el aporte de rastrojo de trigo es indispensable. Nos habíamos planteado lograr lo que recién alcanzamos este año: más de 40 qq/ha. Tuvo su costo. Lo conseguimos, más que nada, por decidir a tiempo la aplicación de fungicidas".

Horacio Amavet vuelve a terciar en la conversación. "Hace 3 años, pensar en un fungicida para trigo era inconcebible. En esta zona, Fusarium es una preocupación permanente, y también las foliares. Fue fundamental la capacitación CREA para aprender a monitorear enfermedades y el ajuste de fertilización basándonos en los análisis del suelo".

Este año aplicaron 190 litros de UAN o 200 litros de Solmix, que tiene un poquito menos de N, y 100 kilos de P. Con esa cantidad, se llegó a rindes de 45 qq y a un promedio de algo más de 42. Amavet aclara que esta vez se usó exclusivamente fertilizante líquido. "Tiene una uniformidad y una incorporación superiores".

Bouzada y compañía no están tan fanatizados con el cambio hacia los ciclos cortos, como ocurre en otras zonas. "El año pasado fueron los que más rindieron. Este año resultó exactamente al revés. El mayor problema fue que no pudimos sembrarlos a tiempo, porque llovió durante todo el mes de junio. Este es el punto débil de los cortos, su dependencia de la fecha. Por eso, hay que recurrir a ambos ciclos".

Imprescindible

La película del maíz de secano comienza con el análisis del suelo y continúa con el de CREA sobre los híbridos más adaptados a la zona; después, se ajusta la fertilización. "Apuntamos a 70.000/75.000 plantas en secano contra las 80.000/85.000 que usamos bajo riego. Buscamos llegar con 130 unidades de N –170 en planteos bajo riego–; si bien depende de cada lote, estamos hablando de 230/240 litros de UAN. Se incorpora parte con la sembradora –100 kilos de urea– y después se repasa con UAN, cuando tiene 4 ó 5 hojas. Los rindes promedio superan ligeramente los 8.000 kilos/ha", apunta Amavet.

Consideran absolutamente imprescindible contar con el rastrojo del maíz para armar un planteo sustentable. Los maíces sembrados bien temprano son convencionales, pero cuando entran en



La consigna en soja de segunda es no ir más allá del 10 de diciembre con la siembra.

No tan foráneo

Aunque su extracción parece ser industrial, Bouzada tiene un pasado de campo. "Pertenezco a una familia de agricultores. Cursé mis primeros dos años de escolarización en una escuela de campo, una escuela rancho que tenía el piso de tierra y las paredes de adobe. Y hacía 10 km de ida y 10 de vuelta, a caballo, para ir a clase. Por eso, si bien mi actividad de lunes a viernes es industrial, vengo del campo. Tal vez, la conjugación de ambas actividades es lo que me permite tener una visión un poquito más amplia que la de un agricultor convencional".

septiembre comienzan a utilizar Bt. "Sembrando temprano no hemos tenido Diatraea. Pensamos que no debemos ocasionar gastos para evitar un problema que en realidad no tenemos".

El futuro

"¿El negocio de aquí a veinte años? No abandonaremos el commodity, pero definitivamente vamos a ir hacia las especialidades, aunque no precisamente tal y como las conocemos hoy. Por ejemplo, pensamos en cultivos que genéticamente modificados puedan darnos la materia prima de un medicamento, o sustancias que pueden aplicarse para la fabricación de nuevos alimentos o plásticos. No es tan lejano".

Tribulaciones

"Hacia adelante, me preocupa el costo del gasoil. Y, lamentablemente, la solución que podríamos tener los productores muy a mano, el biodiésel, está detenida por una inoperancia y una miopía del gobierno que no se decide a darnos el instrumento legal que necesitamos los productores para inver-

no, es una tecnología que hoy ya se está desarrollando con éxito y que falta muy poco para que se la transforme en comercialmente utilizable", dice Bouzada, que del tema sabe un rato largo.

Ve al productor del futuro transformándose cada vez más en un empresario y menos en un chacarero. "Nosotros ya hemos establecido claramente que existen varios segmentos sobre los que vamos a trabajar". En principio, apuntan a volver cada vez más eficientes las tecnologías aplicadas en campo propio para obtener mejores rindes y mayor rentabilidad. "Además, quiero una estrategia donde salgamos agresivamente a conseguir campos de terceros. Creo que tenemos la tecnología que necesitamos y el establecimiento está en una situación financiera como para afrontarlo; esto lo vamos a hacer".

Asimismo, están tras la transformación de las materias primas generadas en campo propio a través del agregado de valor. "Puede ser tanto un proyecto de biodiésel como un planteo de implementación de producción de cerdos, por ejemplo".

Para Bouzada, la diversificación es indispensable en la empresa agropecuaria. "Creo que hay que tener la cabeza lo suficientemente abierta como para no desear ninguna alternativa", sentencia.

Ing. Agr. CLAUDIO GIANNI
Fotos: Gerardo Prego