

- **LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE MANAGEMENT DE LAS GANADERÍAS BRAVAS Y SU CONDICIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.**

Milagro Martín López.
Universidad de Sevilla

Las empresas ganaderas de bravo son, normalmente, empresas familiares lo que en cierta medida determina su sistema de management. A las puertas de un nuevo siglo, con nuevas tecnologías y modernas técnicas de gestión, estas empresas están aún ancladas en un sistema de administración tradicional que les ha dado y sigue dándoles, la posibilidad de obtener rentabilidad suficiente para luchar en un mundo tan altamente competitivo como en el que vivimos. Estas empresas aprovechan la experiencia acumulada y transmitida generación a generación como un recurso único y difícil de imitar, capaz de crear una de sus principales ventajas competitivas.

Livestock enterprises are, quite often, familiar enterprises, something which determines their management organization in a certain degree. Close to the next century, existing modern technologies and management techniques, these enterprises still carry out a traditional management organization which allow them the possibility to obtain sufficient profitability to struggle in the high competitive market in which they live. These enterprises take advantage of their large experience and transmitted from one generation to the other as the unique resource and difficult to imitate, capable of create one of their main competitive advantages.

PALABRAS CLAVE: empresa ganadera, empresa familiar, ventaja competitiva.

KEY WORDS: livestock enterprise, familiar enterprise, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN.

La ganadería brava se cría en régimen extensivo y aprovecha los recursos naturales de la tierra utilizando, principalmente, como base física la dehesa. Está adscrita, por su naturaleza, a grandes fincas propiedad del ganadero.

Por las características del producto, y dentro de los bovinos, es la única raza que se explota con la finalidad de obtener rentabilidad de las cualidades psíquicas de sus productos, cuales son la bravura y la acometividad (CARMONA, 1.994). La diferenciación de estos productos por sus cualidades específicas va a aportar a la empresa a la que pertenecen una imagen de marca determinada. Debido a ello, existen empresas cuyos productos son demandados en el mercado taurino por esa imagen de marca, y en la mayoría de los casos, son las que obtienen mayores ventas.

El ganadero o administrador, desde el momento en que decide dedicarse a la cría del toro bravo, está planificando (función gerencial), y lógicamente, elegirá aquel tipo de ganado que le reporte un mayor rendimiento, y le aporte una mayor ventaja competitiva en relación a la explotación de otro tipo de ganado.

Como nos señala (GARZA, 1.966 cit. MARTÍN 1.998) cada localidad debe dedicarse a aquello para lo que está mejor preparada por los recursos naturales que posea, por el capital real de que disponga y por las capacidades innatas o adquiridas de la población. Esto es evidente en la Península Ibérica donde existen localidades mejor preparadas para la crianza del toro bravo, y donde existen regiones donde la producción de este singular producto es mayor. Es importante señalar que la producción del toro bravo, tanto en España como en Portugal, se da desde antes del siglo XVIII por lo que tras más de dos siglos de crianza los ganaderos han aprendido las formas gerenciales más apropiadas. Siendo el elemento fundamental de las empresas el producto criado y más tarde vendido, y donde el conocimiento de su crianza y los métodos adecuados de selección son transmitidos generación a generación hasta llegar a la actualidad.

En un futuro el sistema de management que utilizarán seguirá siendo el sistema tradicional debido, en cierto modo, a su sistema de producción artesanal que no admite grandes cambios, ni en el método de producción, ni en la estrategia directiva adoptada.

EL PRODUCTO: PRINCIPAL PREOCUPACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y SUS RELACIONES DE INTERCAMBIO ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL.-

El "uro" o "bóvido salvaje" fue muy abundante en la Europa Central, es el ascendiente del toro actual que, como todas las razas vivas, es el resultado de un largo proceso de evolución. El "uro" se expansionó a través de un gran recorrido y en ese espacio llegó a la Península Ibérica y se instaló aquí y, por diversos motivos, permanece. Mediante sucesivas transformaciones del toro inicial y gracias a la selección del ganadero se obtiene el toro de lidia, que se convierte en la base del espectáculo taurino, en la preocupación del ganadero, en una fuente de divisas para el país generador y para empresas ganaderas tan emblemáticas en España y Portugal como son las dedicadas a su crianza.

El toro que existe en Portugal tiene la misma procedencia que el toro de España, aún cuando los procesos de selección y cruce a que ha sido sometido han dado lugar a unos productos que triunfan por su bravura y trapío. Siendo de elogiar el continuo esfuerzo de aquellos criadores que los lidian íntegros, perfeccionando las características que debe tener el toro de lidia, fundamentalmente su bravura (LÓPEZ IZQUIERDO, 1.996).

Unida a la explotación comercial de la ganadería brava, hay que mencionar los espectáculos taurinos, ya que no existe espectáculo sin toro ni toro sin espectáculo. En Portugal, la Fiesta de Toros data del reinado de D. Sancho I, que poseía una ganadería brava. Este rey tenía como costumbre y afición la lidia de reses bravas en su finca. La muerte del rey, en 1.211, provoca que el pueblo asuma la Fiesta como propia. Los espectáculos se denominaban toradas (porque salían varios toros al mismo tiempo), y servían para el entrenamiento, tanto de los caballos como de sus hombres (para enfrentarse a los ejércitos enemigos) y esto constituyó el punto de arranque de la corrida de toros (NUNES, 1.991, cit. VILLÁN, 1.994).

En la segunda mitad del siglo XVIII, el espectáculo taurino (toreo a pie) en España empieza a evolucionar, al mismo tiempo que se fijan y seleccionan los caracteres del toro de lidia y se crean las primeras explotaciones especializadas en la obtención de toros para su lidia, lo que luego sería base de nuestra economía nacional. En ese momento en Portugal, ya existe el toro de casta llamada "portuguesa o ribatejana" que destaca por ser de gran corpulencia, formas bastas, ojos con órbitas salientes y perfil de cabeza cóncavo. Su comportamiento tendía a la mansedumbre, eran reservones y violentos. Hay que destacar que mientras en España Felipe V prohibió la fiesta de toros y la acogen las clases populares como algo propio, en Portugal los reyes mantuvieron el toreo a caballo VASCO LUCAS (1.994); GRAVE (1.995).

La evolución del toro en España y Portugal, aún cuando en cierto modo es pareja, experimenta grandes diferencias. Las características de ambos tipos de productos sirven para complementarse, estableciéndose intercambios de reproductores entre ambos países para una mejora del futuro producto. Las estrategias desarrolladas por los ganaderos, basada en su propia experiencia personal y orientada hacia el producto, aumentará la calidad de sus toros, convirtiéndose en elemento indispensable para el éxito del negocio.

En el siglo XIX destacamos en Portugal dos acontecimientos: en primer lugar la prohibición en 1.836 de la muerte de los toros en la arena, un siglo más tarde, entre 1.927 y 1.935, fueron autorizadas las corridas a muerte con picadores para, posteriormente prohibirse que los toros fueran estoqueados (LÓPEZ IZQUIERDO, 1.996). En segundo lugar, como nos indica VASCO LUCAS (1.994) destacamos que empezaron a aparecer nombres de la nobleza y la burguesía que poseían toros, con la doble finalidad de lidiarlos y, si eran aptos para la lidia, repetirla en espectáculos taurinos. Al mismo tiempo que se desarrollaba este proceso se produce la mecanización en la agricultura que lleva a excluir a los animales como fuente de trabajo de la tierra. Para, posteriormente imponerse la raza como producto para la lidia dando lugar a la "dispersión" del lugar de crianza del toro de lidia, circunstancia que ocurre por:

- a) a) Ampliación de la zona de aceptación del espectáculo taurino, y la necesidad de criar núcleos de animales en otras zonas para una más fácil utilización y transporte.

- b) Revalorización de las tierras de cultivo y aprovechamiento de las de menor calidad, basándose en lo rústico de la raza..
- c) Conocimientos progresivos de la fisiología animal que llevó a la preferencia de los pastos de secano, pequeños y finos, en oposición a los pastos de regadío, productores de hierba de escaso poder nutritivo.

Casi constantemente han existido intercambios de ganado de lidia entre España y Portugal, entre otros motivos por la vecindad que los une, aún cuando, según el momento haya variado la dirección de las exportaciones. En primer lugar se exportaron reproductores desde España, dando lugar a las mejores ganaderías portuguesas. Posteriormente, España necesitó recurrir a la importación de reproductores portugueses cuando se produjo un periodo de descaste de las vacadas nacionales, ya que los ganaderos portugueses habían mantenido una mayor línea de pureza y eran más selectos en cuanto a la conservación de la casta brava. El caso contrario ocurrió en Portugal cuando tras la "revolución de los claveles" los ganaderos portugueses tuvieron que rehacer muchas de sus vacadas recurriendo a productos españoles. Es decir, a lo largo de los siglos siempre ha existido un intercambio continuo de productos españoles y portugueses, tratando de mejorar las características de la raza de lidia cuando se depreciaba su valor (RODRÍGUEZ MONTESINOS, 1997). Hoy en día existen en Portugal, actuando de sementales, además de algunos centenares de vacas, unos 30 toros importados directamente de España (VASCO, 1.994).

Con estos intercambios las características del toro oriundo de Portugal han cambiado para quedar diferenciado por su bravura y embestida repetida y noble, propia de la raza del toro bravo portugués. Por otro lado, España por su parte es el primer país productor y exportador de reses bravas, y la Casta Vistahermosa (Casta Andaluza) es la más importante de todas las Castas Fundacionales que ha permitido renovar con su sangre numerosas ganaderías españolas y americanas, que destacan por su calidad y que de la cual provienen el 95% de las ganaderías actuales (LÓPEZ DEL RAMO, 1.992).

Tras más de dos siglos de existencia de la ganadería brava llegamos a la actualidad, donde, como nos indican VASCO (1.994), GRAVE (1.995) en Portugal existen 96 empresas dedicadas a la crianza del toro bravo, inscritas en la Associação Nacional dos Criadores de Toiros de Lide (Asociación Portuguesa de Toros de Lidia) registrados en el Libro Genealógico Portugués de la Raza de Lidia. De éstas, 22 se encuentran inscritas en la U.C.T.L., 2 en la A.N.G.L. y 1 en la A.E.R.B., todas asociaciones ganaderas de bravo españolas. (Datos referentes a 1.993). Todas existen en régimen extensivo, en reproducción natural, con control oficial sanitario y de acuerdo con las normas comunitarias (VASCO, 1.994).

En España las empresas dedicadas a la cría de reses de lidia deben inscribirse junto con los datos que sean relevantes en el Reglamento de Empresas Ganaderas de Lidia. No pueden participar en ninguna clase de espectáculos taurinos las ganaderías que no estén inscritas en el Registro. Todas las ganaderías están inscritas a efectos administrativos en algunas de las asociaciones declaradas entidades colaboradoras del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Actualmente existen cuatro Asociaciones Ganaderas de Bravo: U.C.T.L. (Unión de Criadores de Toros de Lidia), A.N.G.L. (Asociación Nacional de Ganaderías de Lidia), A.E.R.B. (Asociación Española de Reses Bravas) y G.L.U. (Ganaderos de Lidia Unidos). La inscripción de las ganaderías y de los animales que nazcan en ellas en los registros correspondientes es un hecho imprescindible para la futura rentabilidad de la empresa, ya que aquellos animales no inscritos no pueden lidiarse en espectáculos taurinos con la pérdida correspondiente de ingresos por parte del administrador. Como nos señala BORREGÓN (1.992) "todos los ejemplares de Raza de Lidia tienen que estar inscritos en el Libro Genealógico. Los que no lo están inscritos no se consideran de Pura Raza de Lidia".

En España, en 1.992 existían ya 957 empresas ganaderas de bravo, pertenecientes a las siguientes Asociaciones Ganaderas: 266 a la U.C.T.L., 411 a la A.N.G.L., 68 a los G.L.U. y 212 a la A.E.R.B. ("Anuario de Estadística Agraria 1.992", 1.995). Se comprueba que el volumen de las portuguesas representan tan solo un 10% de las empresas ganaderas de bravo existentes en España. Esto ocurre principalmente desde 1.978 cuando se establece que cualquier empresa ganadera pueda lidiar en cualquier plaza independientemente de la Asociación Ganadera a la que se pertenezca y es en ese momento cuando se crean las dos más recientes asociaciones, la A.E.R.B. y los G.L.U., aumentando considerablemente el número de empresas nuevas generadas en ese periodo.

En relación al número de reproductores, las ganaderías portuguesas tenían en 1.993 aproximadamente 7.500 vacas reproductoras que producían anualmente unos 2.500 machos por año, cantidad significativa económicamente ya que supone lo que en un futuro van a recibir los ganaderos como ingresos, al ser vendidos sus productos en espectáculos taurinos. Sin embargo, España contaba con 119.029 reproductores (sementales y vacas) para pasar a tener en 1.994 123.629 cabezas, lo que le supuso en tan solo un año un incremento del 3.86%. El número de reproductores existentes en Portugal representan tan solo el 6.3% de los existentes en España, aún cuando los productos generados y producidos en Portugal destacan por su excelente calidad.

Respecto al número de reses lidiadas, indicativo de la rentabilidad y evolución del sector ganadero de bravo, en Portugal en 1.993 se lidiaron 1.110 reses entre toros y novillos, en 225 espectáculos (155 touradas, 25 corridas mixtas, 34 novilladas, 8 festivales, 2 corridas picadas y 1 novillada picada). Exportaron a España 671 reses, a Francia 45 y a Grecia 12, éstas pertenecían a 42 divisas diferentes, siendo el incremento producido respecto al año anterior de un 84% en cuanto número de exportaciones realizadas (VASCO LUCAS, 1.994; GRAVE, 1.997). En España en 1.993 se lidiaron 630 corridas y 566 novillada, dato muy significativo al ser este país el primer productor y exportador del toro bravo. Para llegar a lidiarse en España en la temporada de 1.997 (El País, 01.02.98), 6.991 toros en lidia ordinaria y espectáculos de rejoneo y 3.535 novilladas en festejos con picadores, lo que suma 10.526. Se celebraron 1.835 festejos, se dieron 863 corridas de toros, 624 novilladas con picadores y 348 espectáculos de rejoneo.

El toro de lidia supone la base y materia prima de todo el espectáculo taurino, que genera no sólo una cantidad considerable de movimiento de dinero en el país, sino también una entrada de divisas extranjeras consecuencia de los considerables y continuos intercambios entre países solicitantes del toro de lidia. Actualmente, se destaca el considerable incremento del número de espectáculos celebrados, además del aumento del número de ganaderías. Todo ello repercute no sólo en el aumento del volumen de producción y ventas sino también en la mayor cantidad de puestos de trabajos generados por el espectáculo de reses bravas.

LAS GANADERÍAS BRAVAS: EMPRESAS FAMILIARES.

Las ganaderías bravas suelen ser empresas familiares, en las que según los autores GERSICK et al. (1.997), el ganadero o según estos autores el "propietario controlador", se enfrenta en su creación a tres retos fundamentales:

- En primer lugar **"la obtención de suficiente capital"** para la creación de la empresa. En las ganaderías bravas se necesitan grandes inversiones iniciales de capital para la compra de tierras, al fundamentarse la producción del toro en grandes extensiones de terreno donde el ganado viva en libertad vigilada utilizando los recursos naturales de la tierra.
- En segundo lugar **"afrentar las consecuencias de la propiedad"**, buscando el equilibrio entre su control unitario y el de todos aquéllos que tienen intereses en la ganadería. Estas organizaciones pueden aprovechar las ventajas de claridad y eficiencia que significa tener un líder bien identificado, además de no existir diferencias de opinión entre los dueños por luchas de poder, ni problemas a la hora de que la organización deba tomar una decisión ya que ésta es directamente tomada por el ganadero. Aún cuando, corren el riesgo de la inflexibilidad, rigidez y suerte del dueño, ya que en muchos casos los ganaderos piensan que deben estar presentes en todo momento e intervenir en cualquier decisión tomada en la empresa, lo que imposibilita una rapidez de acción y que otros intervinientes en la empresa tomen decisiones cuando el ganadero falta.
- En tercer lugar, se enfrenta **"al hecho de diseñar una estructura de propiedad que garantice la continuidad de la empresa"**, ya que son ellos los responsables del futuro de la ganadería. En donde, una estructura organizativa bien diseñada y con el personal adecuado al desempeño de sus funciones permitirá una más fácil continuidad de la empresa.

De estos retos destacamos la importancia del primero, debido a que el comienzo de la actividad está determinado por la demanda de un potente soporte financiero y grandes inversiones, por lo que sólo empresas bien respaldadas económicamente pueden desarrollar esta atractiva actividad. Por ello, debido a la dificultad de crear nuevas empresas, por el alto coste inicial, un elevado porcentaje de los

que actualmente se dedican a la misma es por que han heredado las tierras, el ganado, el conocimiento de años de trabajo y el aprendizaje junto a sus padres y abuelos (MARTÍN, 1.998).

Una vez constituidas las ganaderías bravas se requieren un conjunto de personas (el ganadero, el mayoral, los vaqueros, el veterinario, etc.) y unos elementos materiales imprescindibles. Todos estos recursos materiales y humanos los necesita la empresa ganadera para su funcionamiento y el logro de los objetivos organizacionales. El conjunto de la organización debe tratar de conseguir el objetivo empresarial y cada elemento humano debe participar con su esfuerzo, trabajo y dedicación a conseguir las metas previamente determinadas por el gerente. Las ganaderías necesitan para su adecuado funcionamiento que sus miembros interpreten la misión general de la empresa, sirvan a los fines de ésta y trabajen para que el conjunto siga operando con un nivel de eficiencia aceptable, todo ello bajo un fuerte y directo control del ganadero.

La estructura adoptada por estas empresas para la consecución de sus objetivos se caracteriza por su simplicidad y ello por dos motivos. En primer lugar porque son empresas familiares y normalmente pequeñas, y en segundo lugar porque muchas de las funciones son ejercidas directamente por el ganadero. Pero la ejecución completa de un producto, tal y como lo entrega una empresa o institución a sus clientes, se convierte en multitud de tareas muy simples y de corto alcance que se asignan a puestos de trabajo, los cuales a su vez son asignados a departamentos y controlados directamente por el ganadero. Suelen constituirse por dos departamentos en línea: el de producción, encargado de la ejecución del producto hasta que es vendido y el administrativo, encargado de las funciones burocráticas de la organización. Existe además un departamento staff formado por expertos (veterinarios), que dan asesoramiento nutricional, genético, reproductivo, etc. y ayudan al ganadero en la toma de decisiones sobre el producto fabricado. El departamento de producción que asume una gran responsabilidad, al ser este directivo responsable de la cría y producción del producto, así como de todas aquellas personas que trabajan en las fincas.

Cuando las empresas funcionan bien, las familias les aportan un enorme compromiso personal, una inversión a largo plazo, una acción más rápida que en empresas de mayores dimensiones y una amor por la empresa que otras empresas rara vez alcanzan y que desean ardientemente. La familia sabe que compartir un negocio forma parte importante de su vida. Esta importancia llega incluso hasta los empleados en donde el control familiar influye en su vida, en la cultura organizacional y hasta en su carrera profesional (GERSICK et al., 1.997). Las empresas familiares, aún cuando su proceso de dirección estratégica es similar a las no familiares, tienen una particularidad, y es que la familia que ejerce el control tiene una gran influencia en los valores empresariales y determina los objetivos organizacionales, la manera en que el proceso de dirección se desarrolla y los intervinientes en el proceso (HARRIS et al., 1.994; WORTMAN, 1.994; SHARMAN et al., 1.997. Cit. CABRERA y GARCÍA ALMEIDA, 1.998).

El ganadero es el encargado de dirigir la ganadería además de llevar un estricto control de la misma, en la gran mayoría de las explotaciones el administrador es por ende la misma persona que el dueño de los toros, de la finca y miembro de la familia. Éstos realizan sus trabajos motivados, más que por la esperanza de obtener verdaderos ingresos económicos, por el cariño y sentimiento que tienen hacia el mantenimiento de la empresa y hacia la producción del toro bravo. En este sentido PEÑATO (1.994) nos señala que las importantes motivaciones de tipo hereditario que presiden el mantenimiento de esta actividad, y han permitido su existencia, han sido sin duda incentivadas por el sentimentalismo y la tradición familiar. Así, como nos señala MARAÑÓN (1.976): "El ganadero dedica lo mejor de su tiempo, su talento y parte siempre importante de sus bienes a la crianza y selección de las reses. Hacen la crianza de una ganadería única en el mundo con afición. Luchan a veces contra grandes dificultades económicas y hasta políticas" o en palabras de DOMEQ (1.987): "El ganadero es el que más amor le pondrá a la fiesta, porque el toro es su afición y su vida, no su negocio, porque no conozco ningún ganadero que sea rico por tener una ganadería".

Siempre se define al ganadero más que por las tareas concretas a realizar, por las facetas personales que lo deben caracterizar, que determinan y determinarán su sistema de management, principalmente debido a que aquellos que se dedican a la crianza del toro bravo lo hacen más por afición que por la obtención de verdaderos ingresos económicos. Al mismo tiempo va a servir para que los empleados se sientan más identificados con la empresa familiar al transmitir el ganadero con su comportamiento parte de los valores, las actitudes y los sentimientos a los mismos. De esta manera GARZA (1.966) nos indica que: "El administrador no deberá pretender encontrar ninguna norma que

rija su conducta a través de cada problema en particular. El administrador es el centro de las actividades de la empresa, principalmente, cuando se trata de una finca ganadera”.

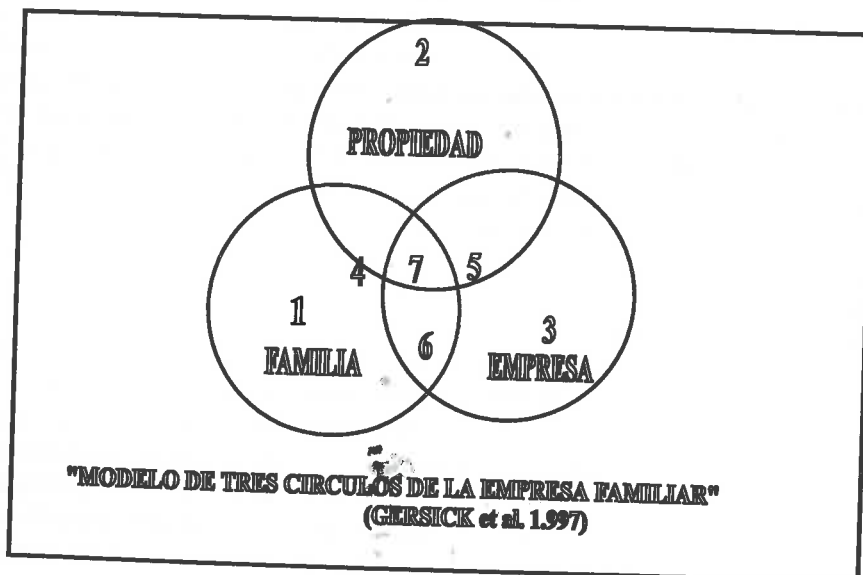
Como nos señalan GERSICK et al. (1.997) los motivos que tengan los directivos para crear sus empresas van a tener un impacto directo y duradero en las empresas constituidas y, según los autores, los motivos que normalmente tienen los directivos para la creación de empresas familiares son:

- a) **Ser propietario gerente en vez de simple empleado.** Si hablamos de empresas de nueva creación, los ganaderos se enfrentan al reto del futuro éxito de sus explotaciones soportando un gran riesgo con esta decisión, al tener el sector altas barreras de entrada debido a la alta inversión de capital inicial necesaria. Actualmente, las ganaderías bravas tienen una media de antigüedad de 50 años y son pocas las constituidas recientemente y en éstas, normalmente, el ganadero comparte su actividad gerencial con otras actividades empresariales. El ganadero de reses bravas suele ser también agricultor y criador de otras especies de ganado, comparte la producción del toro de lidia con otras actividades agrícolas y pecuarias, merced a las cuales puede mantener, en muchos casos, a la ganadería brava.
- b) **En segundo lugar el deseo de aprovechar la oportunidad y explotarla.** Si en algún momento un directivo se encuentra con las circunstancias idóneas para la creación de una nueva empresa debe aprovechar esta circunstancia. Las empresas se crean no sólo por tener el suficiente capital para su creación sino también por contar con los recursos materiales y humanos suficientes, el conocimiento empresarial necesario para dirigirlo y principalmente la capacidad de crear unos productos que satisfagan las necesidades actuales del mercado.

Detrás de cada toro que sale a la plaza existe un gran número de años en los que el ganadero va acumulando, entre otras cosas, la experiencia para seleccionar aquellos animales más idóneos para la lidia. La ganadería brava requiere años, de la misma forma que el número de productos (erales/as, becerros/as,...) está condicionado por la antigüedad de la explotación, en la que el empresario en base a los años ha sabido tener el número de animales más adecuados para dar rentabilidad económica a su empresa. Que no consiste en tener en demasía, sino en tener aquellos productos que cumplan mejor con la finalidad de la bravura (MARTÍN, 1.998).

Podríamos decir que las ganaderías, como empresas familiares que son, tienen en gran medida determinada su gerencia. Del mismo modo pensamos que en un futuro no variará en exceso la manera de llevar su gestión al tener las empresas familiares, y particularmente las agrícolas, unas características propias que determinan su gerencia.

No obstante, ello no quiere decir que estas empresas estén exentas de cambios. Cualquier acontecimiento familiar cambian una familia y del mismo modo ello repercute en la empresa (GERSICK et al., 1.997). Los autores, basándose en los estudios de Tagiuri y Davis en Harvard a principios de 1.980, que elaboraron un modelo de empresa familiar de dos sistemas (empresa y familia), propusieron el “modelo de tres círculos de empresa familiar” en que incluían a un grupo más, la propiedad, ya que algunos son propietarios pero no participan en la dirección del negocio.



El modelo describe las empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: la empresa, la propiedad y la familia. Pero las personas no permanecen inalterables colocadas en un lugar dentro del sistema sino que se producen cambios familiares repercutiendo, en consecuencia, en que los individuos atraviesen los límites dentro del sistema. Estos cambios familiares provocan, en muchas ocasiones, el cambio de dirección estratégica de la empresa familiar. Las ganaderías bravas, dirigidas por el ganadero, que es a su vez el propietario y miembro de la familia ocuparía la posición 7. Pero cualquier individuo dentro de la organización puede colocarse en cualquier posición de este modelo y, como nos señalan los autores, su posición determinará su punto de vista y en consecuencia su papel organizativo y sus decisiones estratégicas. Por ello es importante el lugar ocupado, al no tener un mismo planteamiento una persona que sea Empleado-Familia (posición 6), Propietario-Empleado (posición 6), simplemente Empleado (posición 3), etc. y ello influirá en las decisiones organizativas y en consecuencia en el futuro de la ganadería.

LA EXPERIENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA.

La etapa inicial de una empresa familiar y lo que suceda durante los primeros años incidirá en las etapas sucesivas del negocio. Del mismo modo en ese periodo se sientan las bases de tres aspectos necesarios y fundamentales para la empresa: la cultura organizativa, la estrategia organizacional y los valores organizativos. Todo ello bajo la fuerte influencia que ejercen los fundadores en la cultura organizativa, sus creencias, valores, actitudes, reglas prácticas para la toma de decisiones, etc.. Lo anterior se produce principalmente en las empresas familiares, ya que la familia es la estructura social más sólida y adecuada para transmitir valores culturales, prácticas organizativas y para que la estrategia del negocio sea la misma que trató de implantar el fundador aún cuando hayan pasado sucesivas generaciones en el negocio (GERSICK et al., 1997). Del mismo modo es en estas empresas donde la experiencia acumulada es mayor, ya que los hijos van aprendiendo de sus padres el desarrollo y comportamiento empresarial y donde los valores familiares son transmitidos a la empresa. Igualmente si los directivos son a la vez miembros de la familia tienen un mayor interés en conservarla aún cuando la empresa atraviese baches cíclicos económicos, ya que no es sólo una empresa más, sino también parte importante de su historia y su vida. Y, como señalan los autores citados anteriormente "la experiencia del fundador es irrepetible" marca al negocio y del mismo modo determina su estrategia.

La estrategia desarrollada por la empresa, como nos reflejan RUMELT et al. (1991) incluye: "selección de objetivos, elección de productos y servicios, diseño y configuración de políticas que determinan la posición de las empresas para competir en el mercado, la elección de un nivel apropiado de alcance y diversidad, etc.. Todas estas opciones tienen una gran influencia en el éxito o fracaso de la empresa y deben integrarse, y es su integración lo que hace que una empresa funcione". La estrategia de una empresa no es una decisión aislada, es un conjunto de decisiones que van a marcar el futuro camino de la misma, influida por la propia experiencia del fundador de la empresa familiar que la genera y por la propia familia y negocio familiar que la mantiene.

Estas estrategias no permanecen indefinidamente, así las ganaderías bravas deben adaptarse a las circunstancias, y cambian las estrategias a medida que en el tiempo van surgiendo cambios sociales, culturales, demográficos, políticos y, principalmente, familiares.

El éxito o fracaso de las organizaciones o su mayor o menor rendimiento a lo largo del tiempo ha sido estudiado desde perspectivas muy diferentes. Hay autores que señalan la relación existente entre Estructura-Dirección-Rendimiento y reflejan que existe una relación entre una Estructura determinada y el Rendimiento Organizacional; hay otros que asocian los beneficios empresariales con una adecuada dirección pero, hoy en día, se da una mayor importancia a los recursos, como base para futuras rentabilidades, y principalmente, a aquellos recursos únicos, difíciles de imitar y base para el rendimiento sostenido de las empresas. Como nos indican HAMEL Y PRAHALAD (1990, cit. RASTROLLO, 1998) lo esencial para una empresa, más que los propios recursos, son las interrelaciones entre los mismos y los procesos de aprendizaje colectivo que permiten crear capacidades propias y únicas de cada empresa particular.

En las ganaderías bravas dentro de estos recursos únicos, que cuentan con características y capacidades propias capaces de generar rentabilidad por el simple hecho de tenerlos, destacamos la

experiencia acumulada. Pero no sólo de los directivos y de su estrategia comercial desarrollada, sino también la experiencia de aquéllos que trabajan en las fincas, ya que el trabajo realizado, por las peculiaridades del producto con el que trabajan, requiere una mano de obra diestra y altamente especializada, en donde los conocimientos y la experiencia que tengan sobre los productos obtenidos mediante el aprendizaje generación a generación se convierte en una ventaja competitiva difícil de cuantificar. Son puestos transmitidos de padres a hijos, donde se empieza a trabajar a una edad temprana y, poco a poco, estos niños van aprendiendo el desempeño de las tareas dentro de las ganaderías y van subiendo en la jerarquía de la empresa. Las habilidades de los trabajadores en el proceso de elaboración del producto (toro bravo), marcarán el futuro éxito del negocio familiar. Como nos señala CLARAMUNT (cit. COSSIO, 1.982), la experiencia de los mayores que se transmitirá a sucesivas generaciones es capaz de generar recursos a una empresa, ya que estos hombres conocedores del ganado y del terreno que pisan son, además, los responsables del resto del personal en las fincas y del funcionamiento de la ganadería brava. Debido a las cualidades y habilidades necesarias que tienen que desarrollar se convierten en personal altamente especializado y cualificado. Son personas que tienen que dedicar sus vidas a vivir en el campo, tanto ellos como sus familias por ello, hoy en día, prefieren dedicarse a otros trabajos que les aporten una mayor remuneración económica o que no les supongan tanto tiempo. Por lo que se está perdiendo el que los hijos de trabajadores del campo sigan con los mismos trabajos que desarrollaron sus padres, y están escaseando en el actual mercado de trabajo este tipo cualificado de trabajadores, en donde la experiencia adquiere un valor insustituible, inalcanzable y no imitable por muchos recursos económicos de que disponga la empresa.

La experiencia, como nos señalan RUMELT et al. (1.991, cit. MARTÍN, 1.998,) es uno de los puntos de relación existentes entre Dirección Estratégica y Rentabilidad Económica, aún cuando los cuatro puntos señalados por los autores tienen también una aplicabilidad directa en el sector ganadero de bravo. Los autores nos indican los siguientes puntos de relación:

- A. **Necesidad de interpretar los datos del rendimiento:** los autores observaron que existían algunos elementos tales como la suerte, la buena dirección, la cultura organizativa, etc. que estaban dirigiendo tanto a las acciones organizativas como a su vez influían en los beneficios empresariales. Las diferencias de riqueza observada entre empresas son atribuidas a fenómenos incontrolables o impredecibles como la suerte. Las ganaderías bravas consolidadas en el mercado, no han seguido ninguna norma predeterminada de conducta, sino que la suerte o el tener buenas relaciones con los empresarios de las plazas de toros o con los toreros, o que les haya salido un buen cartel en el mercado ha influido sobre su nombre comercial así como sobre las futuras posibles contrataciones de sus productos en las plazas de toros. En estas empresas incide de manera especial la suerte, al existir muchos aspectos incontrolables que determinan su momento actual, su resultado empresarial y el futuro éxito de la ganadería brava y de sus productos.
- B. **Curva de experiencia:** según los autores los efectos de la curva de experiencia no se limitan al inicio de la producción, sino que éstos continuaban indefinidamente. Bajo condiciones estables, los beneficios de cada competidor son función de la experiencia acumulada en la ejecución de ese producto. La experiencia en las ganaderías constituyen, como hemos mencionado anteriormente, uno de los puntos fuertes de estas empresas y produce un impacto, directo o indirecto, sobre los rendimientos que obtienen.
- C. **Problema del beneficio persistente:** las empresas en un sector difieren unas de otras y parece existir cierta inercia asociada a estas diferencias. Existe hoy una razón, basada en la teoría de los recursos, por la cual se asocian unos beneficios con unas combinaciones únicas de recursos, y se enfatizan los recursos especializados difíciles de imitar por otras empresas. La dirección estratégica actual trata de identificar la existencia, la posición, las interrelaciones y la calidad de los mismos, creando acuerdos y posiciones de mercado que utilicen, mantengan y desarrollen estos recursos únicos.
- D. **Naturaleza cambiante:** actualmente se han introducido conceptos nuevos en economía, tales como: incertidumbre, oportunismo, racionalidad, etc.. En las ganaderías bravas estos factores se dan irremediamente: unos con una mayor fuerza como el oportunismo, la incertidumbre y la especificidad de los productos y otros con una menor intensidad.

ASPECTOS PRINCIPALES EN LA FUTURA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS GANADERÍAS BRAVAS.

El sistema de management de las empresas ganaderas es probable que no vaya a cambiar en un futuro por dos motivos principalmente: por ser empresas artesanales, lo que determina su sistema de producción, y por ser empresas familiares, lo que determina su sistema de dirección. Pese a ello, la Dirección Estratégica futura de estas ganaderías puede ir encaminada por el desarrollo los siguientes puntos, aún cuando no podemos olvidar que esta altamente influenciada por el producto que crían y venden en el mercado taurino:

1) **Aumentar la calidad del producto.** El aumento de la calidad se basa en una más estricta selección, por parte de los ganaderos, de los reproductores y de los propios productos, y un mayor desecho de aquellos animales que no cumplan con las características específicas del toro bravo. Del mismo modo, la mejora de la calidad se puede favorecer con un mayor intercambio de reproductores entre empresas y entre países productores del toro de lidia, ya que puede ayudar a renovar las sangres de los productos buscando la mejora de sus cualidades. Hay que tener en cuenta que la mayor calidad de los productos puede ir en detrimento de la cantidad de producción anual, pero puede mejorar el precio de venta final de los productos. Una mayor calidad de la producción mejora la rentabilidad de las empresas ganaderas y repercute directamente en la Fiesta Taurina, al ser las ganaderías las que aportan la materia prima a los espectáculos taurinos.

2) **Buscar la mejora reproductiva, mediante la utilización del conocimiento de los expertos, en los siguientes puntos:**

2.1.- Alimentación. La alimentación de los toros se basa en los recursos naturales de la tierra completándose la misma con piensos, habas, pajas u otros productos en determinadas épocas del año y cuando se acerca el momento de la lidia de los toros. Pero, hay que buscar una mejor alimentación de la ganadería completa, no sólo sobrealimentando a los toros y novillos cuando se acerca su venta en las plazas de toros para conseguir los kilos propuestos por el Reglamento de Espectáculos Taurinos.

FERNÁNDEZ SALCEDO (1.996) nos indica que antiguamente se pensaba que las vacas criaban alternativamente un año sí y otro no. Después se comprobó que esto no ocurría si el ganado estaba debidamente atendido y las vacas gordas en todo tiempo, ayudándolas en aquellos meses del año en que no encuentren comida en el suelo. Con ello se consigue que paran, si no todos los años, al menos dos de cada tres. Luego, una alimentación más completa de la ganadería aumentará la producción anual, y a largo plazo aumentarán las ventas del ganadero y su rentabilidad. Todo ello mediante el apoyo de aquellos expertos que asesoran al ganadero para dar una mejor alimentación a la ganadería, dependiendo de la zona de crianza, de la edad de los productos y sus necesidades, de los recursos naturales y la climatología, de las necesidades de reproducción, del estado físico de los animales, etc. para conseguir unos mayores beneficios futuros.

Sin olvidar que la alimentación de la ganadería representa una parte muy importante de los costes anuales soportados por la finca, luego hay que buscar, más que reducirlos, su aprovechamiento óptimo.

2.2.- Avances de la ingeniería genética. Los avances en la ingeniería genética y los nuevos conocimientos en reproducción artificial pueden repercutir en la producción del toro de lidia, ya que aumentan la reproducción, y al mismo tiempo ayudan al descubrimiento de enfermedades. Pero, como nos señala BARGA (1.995) la utilización de los métodos y protocolos de manejo y tratamiento, empleados en el ganado de lidia por las nuevas técnicas reproductivas, han sido los mismos que han dado buenos resultados en el ganado manso, sin embargo, han sido poco útiles y utilizadas en el ganado de lidia.

Un mayor conocimiento y uso, con el apoyo de expertos veterinarios, de las nuevas técnicas genéticas reproductivas (inseminación artificial y trasplante de embriones) puede favorecer la producción futura del toro de lidia, no sólo aumentando su cantidad sino también mejorando aquellas uniones que repercuten en la calidad de los productos criados. Al mismo tiempo estas nuevas técnicas favorecen la exportación con un ahorro de gastos, principalmente a Sudamérica, ya que supone la exportación de los genes sin el desplazamiento físico de los animales.

- 3) **Sanidad Animal.** La entrada de España y Portugal en la Unión Europea y los tratados de ésta para que todo el ganado que pertenezca a la Unión esté en condiciones sanitarias aceptables para favorecer el libre tránsito entre los países pertenecientes, ha repercutido en las empresas ganaderas de bravo. Las Comunidades Autónomas cofinanciadas con la Unión Europea han realizado tratamientos para la lucha contra las siguientes enfermedades que se tratan de erradicar: la Tuberculosis, Brucelosis, Leucosis, y Perineumonía Bovina. Un ganado más sano, y por tanto una ganadería más saneada, puede favorecer el rendimiento económico de la explotación, al incidir y rentabilizar los nuevos productos. Un ganado más sano incide en un mayor número de nacimientos y un descenso de la mortalidad, así como en un mayor intercambio entre los países participantes, en el que los directivos de las explotaciones ganaderas desempeñan un papel primordial al ser los responsables de la sanidad de su empresa.
- 4) **Carne natural.** Cada vez tienen una mayor importancia los alimentos que comemos. La carne de ganado bravo (carne natural o de la dehesa) es una carne tratada sin hormonas y con excelentes valores alimenticios. Los ganaderos de bravo pueden aprovechar sus excedentes de producción, o animales no aptos para la lidia para venderlos en el matadero como carne natural. Hay que potenciar las cualidades de esta carne, como subproducto de la ganadería de lidia, y de esta manera los directivos podrán aprovechar la crianza del toro de lidia así como de su carne.

BIBLIOGRAFÍA.-

- "Anuario de Estadística Agraria 1.992": Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 1.995.
- BARGA BENSUSAN, R. "El Toro de Lidia", Alianza Editorial, Madrid, 1.995.
- BORREGÓN MARTÍNEZ, A.: "Economía del toro de lidia", Revista de Información Agraria "El Campo", Servicios de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, Bilbao, Julio-Septiembre, 1.992, págs. 25-33.
- CABRERA SUÁREZ, K., GARCÍA ALMEIDA, D.J.: "La transferencia generacional en la empresa familiar desde la perspectiva del conocimiento", VII International Conference AEDEM, Estambul (Turquía), 1.998, págs. 165-171.
- CARMONA ARROYO, A.: "Técnicas modernas en la alimentación del toro de lidia", I Congreso Mundial Taurino de Veterinaria, Zaragoza, Diciembre 1.994, págs. 47-57.
- COSSIO, J.M.: "Los toros. Tratado Técnico e Histórico", Tomo VII, Espasa-Calpe S.A., Octava Edición, Madrid 1.982.
- "EL PAÍS", Edición Andalucía, Diario de fecha 1 de febrero de 1.998, Diario El País, S.A., Madrid.
- FERNÁNDEZ SALCEDO, L.: "La vida privada del toro", Egartorre, 3ª Edición, Madrid, 1.996.
- GARZA BUENTELLO, J.: "Administración de fincas ganaderas", Herreros Hermanos, Sucesores S.A., México, 1.966.
- GRAVE, J. "El toro de lidia en Portugal", Rev. "Toro Bravo", Primer trimestre 1.995, nº 1, U.C.T.L., págs. 10-12.
- GRAVE, J. "El toro de lidia en Portugal, antes después de la Revolución de los Claveles", II Congreso Mundial Taurino de Veterinaria, Consejo General de Colegios Veterinarios de España, Córdoba, 1.997, págs.: 45-51.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; Mc COLLOM HAMPTON, M.; LANSBERG, I.: "Empresas familiares. Generación a generación", Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A., México, 1.997.
- LÓPEZ IZQUIERDO, F.: "Historia del Toro de Lidia", Agualarga Editores S.L., 1.996.
- LÓPEZ DEL RAMO, J.: "Las Castas Históricas fundamentales del toro bravo y su reflejo en las ganaderías actuales", Rev. El Campo, nº 125, Servicios de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, Bilbao, Julio-Septiembre 1.992, págs. 35-48.
- MARAÑÓN MOYA, G.: "El toro y los toros", Tres ciclos sobre el toro de lidia, Segundo Ciclo: 1.974, Ilustre Colegio Oficial de Veterinarios de Sevilla, Católico Española S.A., Sevilla 1.976.
- MARTÍN LÓPEZ, M.: "Estudio Estratégico del sector de las ganaderías dedicadas a la crianza del toro de lidia", Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, Junio 1.998.
- PEÑATO, A.: "El modelo económico de la fiesta de los toros en el marco de la Asociación Nacional de Ganaderías de Lidia", I Congreso Mundial Taurino de Veterinaria, Zaragoza, Diciembre 1.994, págs. 107-134.

- RASTROLLO HORRILLO, M^a. A.: "Recursos intangibles y cooperación: dos referentes para la política económica de las regiones", VII International Conference AEDEM, Estambul (Turquía), 1.998, págs. 437-444.
- RODRÍGUEZ MONTESINOS, A.: "El toro de Santa Coloma", Consejo General de Colegios Veterinarios de España, Madrid, 1.997.
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D.J.: "Strategic Management and Economics", Strategy Management Journal, Vol. 12, 1.991, págs. 5-29.
- VASCO LUCAS, A. "El panorama del toro de lidia en Portugal", I Congreso Mundial Taurino de Veterinaria. Consejo General de Colegios Veterinarios de España, Ibercaja 1.994, Zaragoza, págs. 37-45.
- VILLAN, J. "Los toro. Afeitado para todos", Akal, Madrid, 1.994.

