

Finalidades y reglas estratégicas en explotaciones ganaderas

Francisco Dieguez Cameroni

En este artículo se presenta una parte de la metodología del análisis global de explotaciones agropecuarias, adaptada por el IPA para el seguimiento de predios participantes del PIC. Se presentan los resultados de un grupo de productores participantes del Proyecto, con centro en las finalidades y reglas estratégicas encontradas en el conjunto de predios analizados. La comprensión de dichas finalidades y reglas de funcionamiento es fundamental, ya que estas revelan los objetivos de la explotación y dejan plasmado que, en muchos casos, trascienden el aspecto únicamente económico.

La Aproximación Global de las Explotaciones Agropecuarias

El siguiente trabajo presenta una interpretación de las finalidades y reglas estratégicas de algunas explotaciones, utilizando la metodología Aproximación Global de las Explotaciones Agropecuarias (AGEA), propuesta por Marshall y colaboradores en una versión modificada por el Instituto Plan Agropecuario.¹⁴

La AGEA se realiza con varias visitas al predio, donde se recolecta información de forma sistematizada en diferentes ámbitos. Estos ámbitos refieren a: la historia de la explotación y la familia, la descripción de la infraestructura, la descripción de la conducción del sistema de producción, la organización del trabajo, las relaciones de la explotación con su ambiente y la tesorería.

Luego de la recolección de información, esta debe ser tratada: se la pone en orden e interpreta, de modo de extraer los elementos que permitan comprender el funcionamiento de la explotación, tales como:

- Elementos importantes de la historia.
- Finalidades/desafíos para la explotación y para cada uno de los actores.
- Ventajas para la explotación y para cada uno de los actores.
- Limitantes para la explotación y para cada uno de los actores.
- Reglas de decisiones estratégicas.
- Reglas de decisiones de acción.
- Incertidumbres/azares.
- Las relaciones entre las personas (tensiones, malestares...).
- Las relaciones de las personas con el ambiente.

Una vez tratada y analizada la información se realizan modelos del funcionamiento de la explotación. Estos modelos ayudan a relacionar los ámbitos y, a su vez, recons-

¹⁴ Curso Modelación de Empresas Agropecuarias y Ayuda a la Decisión, IPA, 1994.

truyen el funcionamiento de la explotación. Asimismo, al ser gráficos estos modelos permiten el diálogo con los productores.

En el presente artículo se hará hincapié en los diagramas del sistema de decisiones, también llamado *diagrama de finalidades-estrategia* de la explotación, que pone en relación las finalidades y las reglas de decisión estratégicas.

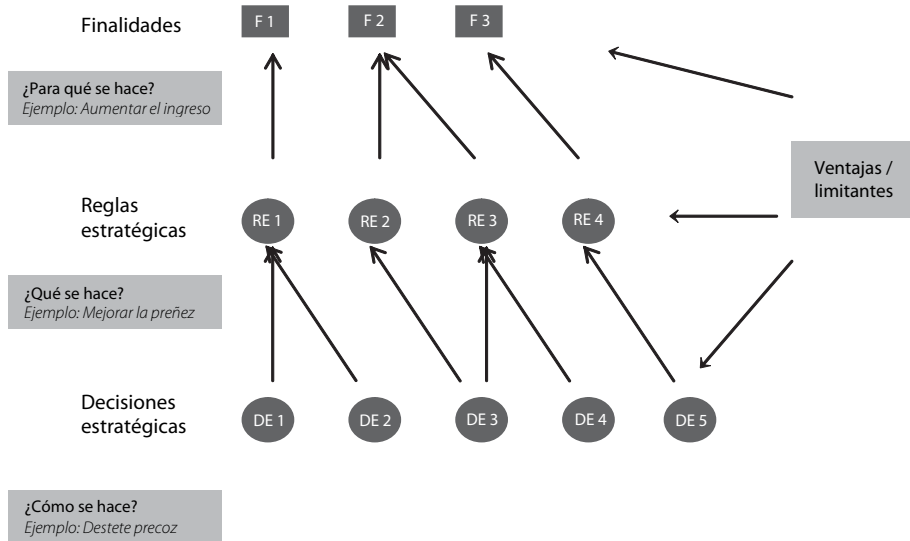
Por qué son importantes los diagramas

Las empresas agropecuarias son demasiado complejas como para entenderlas y manejarlas sin la existencia de una visión común de quienes están involucrados en ellas. Los diagramas permiten representarlas en una forma compartible, poco ambigua, que destaque los aspectos esenciales. Asimismo, un diagrama es más fácil de comprender y examinar que un texto. Los diagramas también permiten examinar la coherencia de las descripciones que se proponen, es decir, chequear el texto o relato a partir del cual se construyen.

El diagrama de finalidades-estrategia (figura 1) es una representación del sistema de decisiones de la explotación. Responde a la pregunta: ¿cuáles son las determinantes de elección del sistema de producción? Está estructurado en tres niveles: las finalidades, las reglas y las decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas son la expresión operativa de las reglas estratégicas, y estas, expresión estratégica de las finalidades.

Figura 1. **Diagrama de finalidades y reglas estratégicas**



El diagrama de finalidades-estrategia es, entonces, un organigrama que une por relaciones causa-efecto a las finalidades, las reglas y decisiones estratégicas.

La función del diagrama de finalidades-estrategia es doble. Por un lado, permite realizar una clasificación entre la información esencial y la información accesoria

para la comprensión de un funcionamiento de la explotación. Por otro lado, constituye una herramienta de diálogo entre los técnicos al momento de su elaboración, luego entre los técnicos y los productores al momento de la devolución. Los actores son, en efecto, invitados a discutir, enriquecer, mejorar el modelo propuesto, de modo que este refleje, según su entender, el funcionamiento de su propia explotación.

En los siguientes párrafos se explicará qué se entiende por finalidades y reglas estratégicas.

Las finalidades y las reglas estratégicas: para qué y qué se hace en las explotaciones

En una primera instancia se plantearán las *finalidades* de una explotación, es decir, *para qué* se hace lo que se hace. Las finalidades reflejan los objetivos que se desean cumplir en la explotación, es decir, los intereses que tienen las personas que viven en y de ella.

Como lo expone Marshall y sus colaboradores: «Toda explotación persigue generalmente dos finalidades indisociables de orden superior: vivir y reproducirse». Esto quiere decir que un productor tomará una decisión, dentro de todas las posibles, para cumplir dos objetivos principales: vivir y seguir viviendo de la explotación. Si bien esta definición parece vaga o demasiado amplia, dicen los autores: «Para ayudar a la comprensión del funcionamiento de la explotación hay que calificar estas finalidades para cada explotación».

Se podrían identificar diferentes tipos de finalidades, relativas a estos objetivos, tales como: la viabilidad económica (búsqueda de un ingreso), la «vivibilidad» (es decir, la condición de ser vivible, que abarca aspectos como las condiciones de trabajo y la calidad de vida, entre otros), la seguridad, la independencia de otras personas, la independencia de la explotación, la «imagen» de la explotación, la voluntad de tomar en cuenta el desarrollo del medio (rol social, responsabilidades externas) y la seguridad en la sucesión, entre otras. Estos no son más que ejemplos, por lo que se deben definir las finalidades particulares para cada explotación.

Las finalidades de una explotación presentan algunas características:

- *No son aisladas entre sí*, sino que constituyen un sistema, ya que están combinadas entre ellas. Se trata, la mayoría de las veces, de una combinación de finalidades que se busca alcanzar simultáneamente.
- Tienen cierta *permanencia* en el tiempo y son más o menos *conscientes, claras y explícitas*, ya que se basan en sistema de valores y normas sociales propias de las familias que viven y trabajan en el predio.
- Tienen *distinta importancia*. La importancia de una u otra varía a lo largo de la trayectoria de la explotación, e incluso en diferentes momentos del año su jerarquía puede variar.

Por otro lado, las finalidades son también un «objeto de tensión», ya que en la explotación, que debe alcanzar ciertos objetivos al mismo tiempo (no necesariamente compatibles), pueden existir varias personas involucradas en la toma de decisiones de la empresa. Ello puede llevar al surgimiento de conflictos intergeneracionales (padre-hijo) o de otro tipo (entre hermanos, dentro de un matrimonio, etcétera) entre

los miembros de la explotación, quienes podrán procurar una finalidad común y, posiblemente, una finalidad para cada integrante separado.

Asimismo, una misma persona puede mostrar contradicciones en sus finalidades a lo largo de su vida. Entonces, si bien las finalidades tienen cierto grado de permanencia, pueden ser bastante dinámicas en el largo plazo.

Todo esto hace que las finalidades a alcanzar sean muy particulares en cada explotación, ya que son afectadas directamente por el entorno y las características del pensamiento de las personas que conforman el núcleo de toma de decisiones.

Una vez que se establece el *para qué* se hace lo que se hace en la explotación, se puede definir el *qué se hace* para lograr los objetivos perseguidos. Este es descrito por las *reglas estratégicas*, las que se infieren por parte del modelizador a partir del conjunto de informaciones sobre la explotación, en especial sobre su historia.

Las reglas estratégicas son las líneas de conducción —normas— que permiten actuar en el presente, en coherencia con la percepción de futuros posibles. Se trata de conducir la explotación hacia el cumplimiento futuro de metas planteadas, de manejar cierto número de futuros posibles con un margen de incertidumbre. Por ejemplo, un productor puede decir «a pesar de la baja del precio de la carne yo mantengo mi rodeo de vacas, ya que estas son un elemento de seguridad». Mantener el rodeo se vuelve, en este caso, una regla estratégica que se inserta en un marco de un futuro posible (que baje el precio de la carne). Las reglas estratégicas son definidas en función de las finalidades y de la percepción de los tipos de problemas futuros a resolver. El cuadro 1 presenta algunos ejemplos de finalidades y reglas estratégicas.

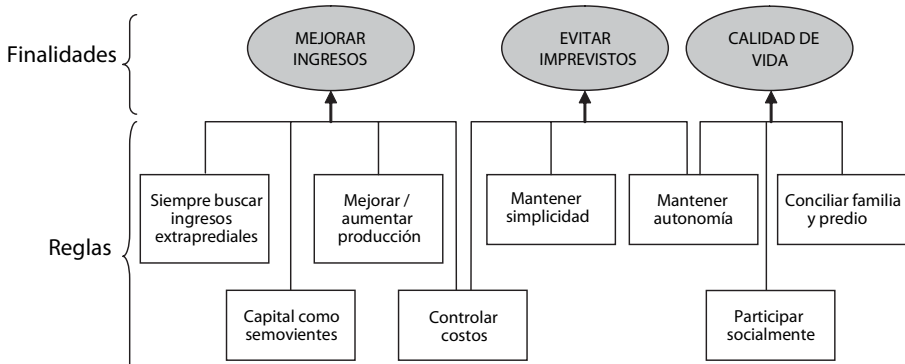
Cuadro 1. Ejemplo de finalidades y reglas estratégicas

Finalidades	Reglas estratégicas
Ganancia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elegir cultivos con grandes márgenes brutos ■ Intensificar ■ Minimizar los costos en material <ul style="list-style-type: none"> ■ compra de materiales de segunda ■ uso de maquinaria del grupo ■ Administrar finamente la tesorería <ul style="list-style-type: none"> ■ elaborar indicadores
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eliminar las pérdidas de tiempo ■ Diversificar los cultivos y/o el sistema de cría

Es interesante destacar que una misma regla estratégica puede estar comandada por varias finalidades y una misma finalidad está relacionada generalmente a varias reglas estratégicas.

En el análisis de los diagramas finalidades-estrategia presentado en este artículo se consideraron solo dos niveles, de los tres planteados: se observaron e interpretaron únicamente las finalidades que persiguen los productores y las reglas estratégicas planteadas para alcanzar dichas finalidades. La figura 2 muestra un ejemplo de los utilizados en el presente análisis: la relación entre finalidades y reglas estratégicas.

Figura 2. **Ejemplo de diagrama de finalidades y reglas estratégicas utilizado en el estudio**

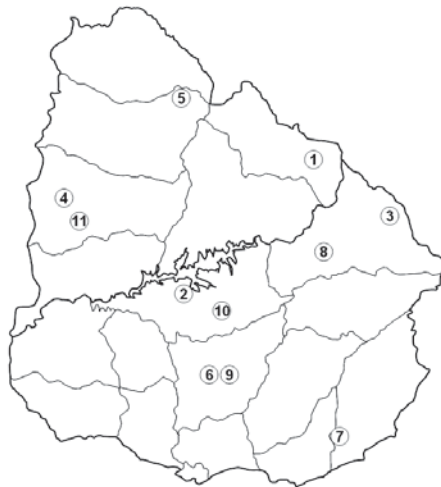


Nota: Como se ve en el ejemplo, existen reglas compartidas con finalidades diferentes, como es el caso de «controlar costos» para «mejorar los ingresos» y, al mismo tiempo, «evitar imprevistos».

Análisis de finalidades y reglas estratégicas en predios PIC

Se utilizaron los diagramas de finalidades-estrategia de once explotaciones del PIC, cuyas ubicaciones se presentan en la figura 3, que fueron agrupadas en áreas o temas similares, de modo de evidenciar las principales finalidades que persiguen los productores y sus familias, así como las reglas estratégicas que se aplican .

Figura 3. **Ubicación del los predios analizados**



Se observaron tres tipos de finalidades: de tipo económicas, de tipo de vida y de tipo social, las que serán detalladas a continuación. Cabe destacar que los grupos se

superponen en algunos casos, es decir que una misma explotación puede tener varias finalidades simultáneamente.

Un análisis similar fue realizado en una consultoría que realizó el IPA para el MGAP, en el año 2008, en conjunto con la Universidad de la República y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA). En dicha consultoría, llamada Grupo Zoom, se consideraron los mismos establecimientos PIC, a los que se sumaron doce explotaciones participantes del Programa Ganadero del MGAP.

Finalidades de tipo económicas

Una primera área de finalidades observadas apuntan al aspecto económico de la explotación. Dentro de ella existen, a su vez, un conjunto de explotaciones que busca «aumentar o mejorar el ingreso». En este grupo las reglas para lograr aumentar los ingresos están relacionadas con controlar y/o reducir los costos y gastos de la explotación, así como diversificar las fuentes de ingreso de dinero al predio. En estos casos no parece existir una estrategia de mejorar la productividad del establecimiento, desde un punto de vista de mejorar la eficiencia productiva, sino, contrariamente, parecería tratarse de un aumento en los ingresos por un aumento del *stock* de animales.

Dentro de este grupo otra finalidad surgida tiene que ver con «evitar imprevistos y mantener un sistema manejable». En estos casos, las reglas parecen apuntar a un sistema estable desde el punto de vista de los ingresos, sin complejidades y con cierto grado de diversificación, pero que se sustente en un sistema autosuficiente.

Varias explotaciones tienen por finalidad «la mejora de la situación patrimonial». Este grupo tal vez esté relacionado con el anterior, desde el punto de vista del aumento del *stock* de animales. Sin embargo, parece diferenciarse del primer grupo descrito, ya que existe una intención de aumentar la producción, pero bajando los riesgos. No parece corresponder a un perfil de productores que implementen tecnología en gran escala (por el riesgo que puede implicar), sino que se corresponde con un perfil que desea aumentar su patrimonio, ya sea en capital fijo en semovientes o en dinero.

Se puede distinguir otro grupo de productores con finalidades similares: «el crecimiento productivo». Este grupo parece combinar las reglas de los grupos anteriores (aumentar *stock*, bajar costos y mejorar ingresos), pero con una intención más acentuada de mejorar la productividad. Se evidencian medidas que tienen que ver con el control productivo y financiero del sistema: mejora del rodeo (genética), manejo diferencial de los animales (control de estado del ganado y adecuada utilización del potencial campo), con un mayor control en los movimientos del efectivo.

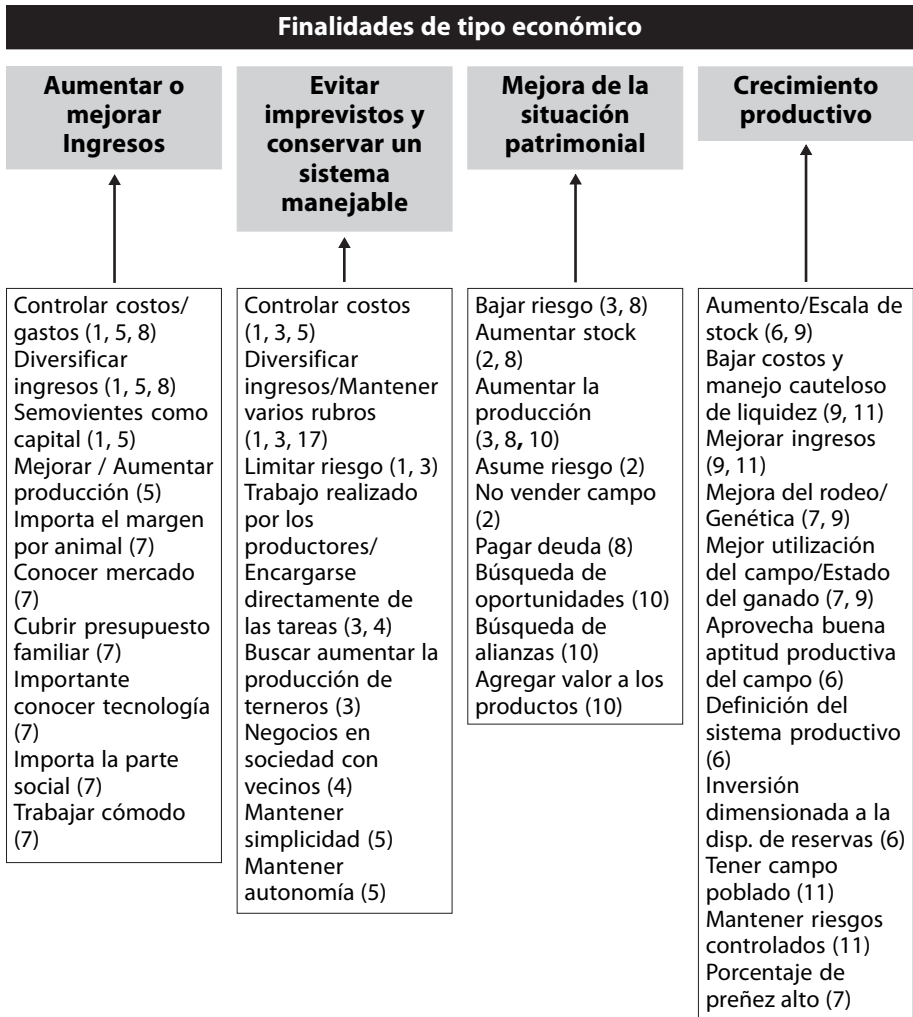
Finalidades de tipo de vida

En esta área hay un gran grupo de finalidades relativas a la «calidad de vida». En este grupo las reglas aplicadas para lograr los objetivos tienen que ver con hacer conciliar las exigencias de trabajo del predio con la vida de la familia. Incluso, mantener ciertas comodidades mínimas pesa a la hora de definir los usos del dinero generado en la explotación. Asimismo, el relacionamiento y participación sociales aparecen

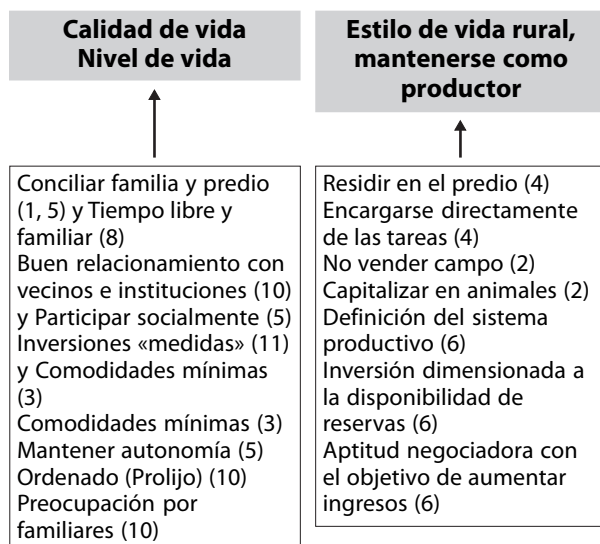
como importantes. Existen otras finalidades asociadas con este grupo, que representan la intención de «mantener un estilo de vida rural». En este caso una de las reglas planteadas implica vivir en el predio y encargarse directamente de las tareas.

Finalidades de tipo social

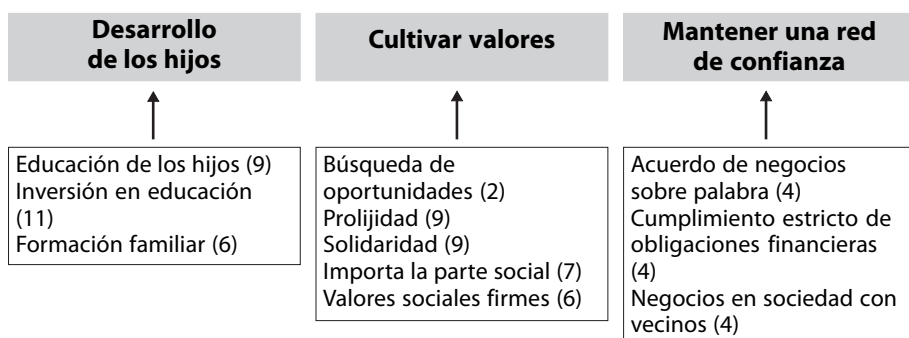
Existe otro grupo de finalidades particulares referentes a la trayectoria familiar y la explotación, por ende, tienen que ver con la composición de la familia y las particularidades de sus miembros. De todas formas, este grupo de finalidades tienen que ver con el aspecto social. En ese sentido, en dos casos en que la educación de los hijos se planteó como prioritaria. En otros casos se destacó la importancia de cultivar valores, principios e ideales por medio de la solidaridad y la formación familiar. Y en otro caso se estableció que la integración también puede ser de carácter instrumental, para los negocios (mantener una red de confianza).



Finalidades de tipo de vida



Finalidades de tipo social



Consideraciones finales

El presente trabajo utiliza la AGEA para evidenciar las finalidades que pueden perseguir un productor y su familia, así como las reglas que utilizan para alcanzar las metas que se plantean. Identificar las finalidades permite juzgar la pertinencia del funcionamiento del sistema o proponer modificaciones. Si la idea es apoyar el proyecto de la familia, es necesaria esa identificación, en oposición a alinear el funcionamiento del sistema a los objetivos de otros actores (tales como frigoríficos, vendedores de insumos, instituciones públicas, los defensores del ambiente, etcétera, para los que es conveniente ajustar el funcionamiento de los predios a sus objetivos, que pueden ser coincidentes o no con los de las personas que trabajan en la explotación).¹⁵

¹⁵ Fue la preocupación de un productor de Minas de Corrales, que preguntó: «Al participar en este proyecto, ¿escalón para quién soy?»

Se encontró un gran grupo de finalidades económicas que tienen que ver con mejorar el ingreso por reducción de los costos y por diversificación, con baja propensión al riesgo (grupo 1); otro grupo que también tiene la misma meta, pero por medio del aumento de la productividad del sistema (grupo 2); y un tercer grupo de finalidades asociadas al aumento del patrimonio familiar, con aumento del *stock* de animales (grupo 3).

Estas finalidades están presentes en un trabajo de aplicación del análisis global de Levrouw y colaboradores (2007),¹⁶ en el cual los autores plantean diferentes estrategias en la conducción de las explotaciones: *estrategia de subsistencia*, con un perfil similar al grupo 1; *objetivo de optimización técnica*, con un perfil similar al grupo 2, y *acumulación patrimonial*, con un perfil similar al grupo 3.

Es importante recalcar que para tratar de comprender la forma de conducir un sistema, se deben integrar los aspectos psicológico y sociológico, además de la trayectoria de la explotación, que está inserta en un contexto familiar y social determinado, con una historia particular.

También es importante subrayar que en las explotaciones ganaderas familiares frecuentemente algunos de sus integrantes realiza actividades fuera del predio. Estas pueden representar una fuente importante de ingresos y de competencia en la mano de obra, por lo que muchas veces los sistemas productivos deben adaptarse a esta situación. El sistema *familia-explotación* no debe reducirse únicamente a las actividades productivas dentro del predio, sino que debe tener en cuenta, además, «el conjunto de actividades dispersas» que realizan las «familias ganaderas», como lo indica el informe de consultoría del Grupo Zoom (2008).

En las finalidades observadas, si bien existe un componente importante de metas económico-productivas, también se plasma el contexto social y familiar. Se constataron finalidades que tienen que ver con la calidad de vida de la familia (lo que puede implicar mantener un estilo de vida rural). Asimismo, dentro de este tipo de finalidades de carácter social, se observaron las dificultades que implica conciliar la familia con el predio y la educación de los hijos.

A grandes rasgos, las finalidades encontradas no discrepan con las publicadas por los autores del método AGEA, ni con otro trabajo realizado por Figari y colaboradores (2003) con productores familiares lecheros uruguayos, en el que se describen tres categorías de objetivos: asociados a los ingresos (mejorar, mantener, asegurar, lograr), asociados a la forma de vida rural y asociados a la seguridad (no arriesgar, no endeudarse, no depender de otros). Asimismo, las finalidades encontradas en este trabajo son similares a las publicadas en el informe de consultoría del Grupo Zoom (2008) para el MGAP-Programa Ganadero.

Desde el punto de vista técnico, cualquier recomendación de manejo de la explotación debe forzosamente contemplar las finalidades perseguidas por el productor y su familia. La técnica más adecuada, el mejor manejo de una explotación o el resultado más exitoso será el que logre cumplir los objetivos de vida de las personas que dependen del funcionamiento de la explotación.

¹⁶ Dentro de esta publicación H. Morales Grosskopf abarcará la temática de las estrategias en otros predios PIC.