

# Estrategias prediales de largo plazo

*Hermes Morales Grosskopf*

*El estudio de las estrategias y la aplicación de tipologías de productores permite situarse en un punto intermedio entre dos grandes verdades que parecen contradictorias: los ganaderos son todos iguales y, al mismo tiempo, son todos distintos. La definición de tipologías permitiría distinguir entre la gama de situaciones y estrategias prediales que se pueden encontrar en la realidad ganadera, lo que podría hacer más eficiente el trabajo de instituciones relacionadas al sector.*

## **El estudio de las estrategias. Su conocimiento y clasificación**

Desde el comienzo de los tiempos, entender cómo las personas o los grupos toman decisiones ha sido materia de debate. A partir de los años sesenta del siglo XX se aceptó que el proceso de toma de decisiones se rige por mecanismos bastante simples. Se entiende que, frente a una realidad extremadamente compleja, las personas aplican «recetas»<sup>17</sup> que a su entender son adecuadas. Estas pueden surgir de la experiencia propia o ajena, y en situaciones nuevas o desconocidas se trata de ensayos (innovaciones) que la gente hace según su mejor saber y entender (Simon, 1983; Gigerenzer & Selten, 2002; Beinhocker, 2006). Uno de los antecedentes más conocidos y aún de actualidad es la clasificación que hizo Rogers en 1950 (Rogers, 1983), en la que propone que hay productores que son innovadores, otros imitadores tempranos, imitadores tardíos, etcétera.

El razonamiento anterior está bastante corroborado empíricamente. Una de las manifestaciones que tiene es que, una vez que se conoce a una persona y se ha identificado su «estilo de decisión», se tienen buenas pistas para anticipar cómo puede reaccionar frente a estímulos externos.

En los últimos años se han hecho varios intentos de identificar grandes «tipos» de productores ganaderos mediante el análisis de sus «estrategias prediales». Es decir, aquellas estrategias que afectan a todas las actividades que se realizan en el predio y durante varios ejercicios. Es una idea cercana a los llamados *farming styles*, en inglés. Como ejemplo se pueden mencionar: el tipo de mano de obra que se contrata y su organización, la infraestructura con que se dota al predio, la forma de financiarse, etcétera.

La motivación que nos alentó a hacer esos trabajos fue la búsqueda de un camino intermedio entre dos verdades que parecen contradictorias: que los ganaderos son todos iguales y que son todos distintos. Son todos iguales en cuanto a «ser ganaderos».

---

<sup>17</sup> «Procedimientos heurísticos», en la jerga técnica.

Sin embargo, en el marco de nuestro trabajo, no distinguir la enorme diversidad que existe al interior de este grupo es inaceptable y, al mismo tiempo, pretender abordar los casos uno a uno resultaría impracticable. El «camino del medio» permite tener en cuenta la heterogeneidad, pero sin abordarla desde la individualidad.

Las tipologías permiten distinguir entre las distintas situaciones y estrategias, y eso puede hacer más eficiente nuestro trabajo y el de otras instituciones (Thompson, 2001).

### Cuadro 1. En qué se diferencian las tipologías de las clasificaciones

Las *clasificaciones* se basan en procedimientos más o menos automáticos que agrupan a los productores por criterios cuantitativos fácilmente conocidos, relacionados, en general, con la estructura de la explotación. Por ejemplo, los propietarios de menos de 500 ha informan bastante sobre las características físicas de los predios, pero poco sobre las personas que trabajan en él.

Las *tipologías* diferencian a los productores según las características de funcionamiento de las explotaciones y, en general, por las diferentes estrategias aplicadas (tipos). Innovador-rezagado sería un ejemplo claro de esto. Las tipologías, más que las clasificaciones, informan sobre la manera en que se maneja el sistema. En el trabajo de Souza (2003) se describen las estrategias de Santa Isabel, sin hacer mención al tamaño en área, cantidad de vacunos o cualquier otra característica física. El autor las divide en generales, comerciales, operativas, económico-financieras, etcétera; describe claramente su funcionamiento y los resultados obtenidos.

Este tipo de descripción permite anticipar la evolución de las empresas en distintas circunstancias (sabiendo qué hace) y comprender mejor a los predios. En concordancia con el trabajo de Souza (2003), Varela (1989) argumenta que para describir un sistema no es necesario conocer sus objetivos o su estructura, basta con saber qué hace.

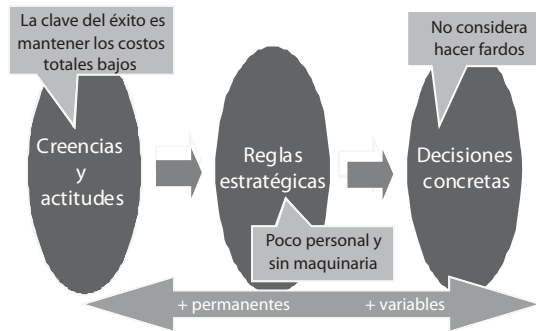
En este artículo se ofrece una síntesis de una serie de trabajos en los que se ha participado, siempre con la pregunta que nos acompaña: ¿de qué manera se adaptan los ganaderos a los cambios en el largo plazo?

### En Artigas, Salto y Paysandú...

En el 2002, en colaboración con la Facultad de Agronomía, se realizó una tipología «de actitudes». Es decir, se identificaron las características básicas que permanentemente enmarcan las decisiones que toman los productores. Se habían identificado, en distintos diálogos, diversas actitudes frente al crédito, por ejemplo, que no respondían a una fundamentación técnica, sino a un cierto juicio general de la conveniencia de endeudarse o no.

En la figura 1 se muestra, con un ejemplo, la relación entre estas creencias o actitudes y una decisión operativa concreta: hacer o no hacer fardos. La figura también

Figura 1. **La estrategia: entre lo que uno cree y lo que uno hace**



muestra que estas creencias o actitudes son duraderas, y algunas de ellas no cambian en toda la vida de la persona.

Se realizó una encuesta voluntaria asociada a la División Contralor de Semovientes (DICOSE) en la que se postulaba que los productores que respondieran reflejarían sus estrategias (Correa y otros, 2003). Dichas estrategias se diferenciaron en tres grandes tipos, que se describen en el cuadro 2, y la encuesta permitió corroborar que las estrategias de muchos ganaderos podían ser asimiladas a alguno de estos grupos.

Los resultados fueron sujetos a numerosas discusiones con técnicos y productores y se presentaron internacionalmente (Morales y otros, 2003). Fue un importante avance en cuanto a aplicar un enfoque sistémico a los predios ganaderos: describirlos y entenderlos por lo que hacen y no por lo que son o por los resultados que obtienen. Es interesante subrayar que los resultados que obtienen las explotaciones son consecuencia de las acciones que toman, y que si no se conocen las acciones, mal se puede entender cómo se obtienen estos resultados. Este enfoque sistémico trata de entender la realidad como un *sistema de actividad humano* (Checkland, 1999).

### Cuadro 2. **Las estrategias empresariales de los ganaderos de basalto**

**Grupo enfocado en costos totales.** En este caso la percepción que determina las acciones es que el éxito depende de mantener los costos totales bajos. Se asocia a una actitud frente a innovaciones tecnológicas u organizacionales, e indica cuál será la actividad prioritaria del titular de la explotación.

**Grupo centrado en los márgenes de la explotación.** Se acepta que algunos aumentos en los costos totales pueden ser compatibles con mejoras en los resultados económicos. Está asociado a una actitud de búsqueda de propuestas tecnológicas que puedan mejorar dicho resultado.

**Grupo que asocia su éxito a aprovechar las oportunidades comerciales.** Existe un grupo de ganaderos que asocia el buen resultado de sus explotaciones con la posibilidad de aprovechar las oportunidades comerciales y, por lo tanto, desarrollan estructuras productivas y financieras con las que puedan obtener beneficios de coyunturas de relaciones de precios, etcétera.

Para ejemplificar los resultados, en el cuadro 3 se presentan las respuestas a las preguntas claves realizadas al grupo «costo total».

**Cuadro 3. Preguntas discriminantes del grupo «costo total»  
Porcentaje de respuestas afirmativas**

<b>¿Cree Ud...</b>	<b>Grupo</b>	<b>No grupo</b>
que la adopción de tecnología lleva a incurrir en costos inaceptables?	100	46
que el lugar de trabajo es esencialmente el predio?	100	64
que trabajar con mucha gente y maquinaria es siempre antieconómico?	100	44
que probar con nuevos rubros lleva usualmente a perder dinero?	100	44

Estos tres estilos de conducción: el preocupado por los márgenes, el comerciante-oportunista y el controlador de gastos, dan una buena descripción del tipo de estrategias de productores que se encuentran en las zonas analizadas.

La pregunta que surge de inmediato, de difícil encare, es: ¿Cuál es la más conveniente? Intuitivamente se tiende a responder que si las tres están presentes, las tres son viables, aunque sea difícil discernir cuál es más ventajosa en distintas situaciones. Una segunda interrogante tiene que ver con la posibilidad de que los productores cambien su estrategia. No se cuenta con datos empíricos sistematizados, pero la experiencia lleva a suponer que las estrategias prediales son duraderas, y que solo cambian frente a grandes acontecimientos.

Esta primera discusión acerca de las estrategias permitió avanzar en la perspectiva de aquellos que, además de mirar los resultados productivos o las prácticas tecnológicas, también prestan atención a las trayectorias de largo plazo y a la «durabilidad» de los predios.

## **Y pasamos a la computadora...**

En el 2004 se llevó a cabo una simulación relativamente sofisticada (Morales, 2007). Se pretendía comprender la evolución de los predios ubicados en la zona de Arapey, los que han mantenido lo esencial de su funcionamiento a lo largo de más de un siglo. El tipo de simulación usada permite integrar el componente humano y representar distintos tipos de estrategia, y es conocida como simulación basada en agentes o multiagentes, reseñada en el cuadro 4.<sup>18</sup>

Se simularon treinta y cinco años: desde 1970 hasta 2004.

Los grandes eventos identificados en el período fueron representados en la simulación:

- Tres devaluaciones del orden del 100% en unas pocas semanas en los años 1972, 1982 y 2002.

<sup>18</sup> ABM por Agent Based Modelling o MAS por Multi Agent Systems.

#### Cuadro 4. Simulación basada en agentes

Hay dos grandes abordajes para estudiar el comportamiento social: recolectar datos, encuestas y otro tipo de informes, analizarlos y eventualmente modelizarlos, o comenzar con una comprensión teórica de cierto fenómeno social, construir un modelo de esa teoría y simularlo para mejorar la comprensión del fenómeno que se pretende estudiar. La simulación basada en agentes corresponde al segundo tipo. Ha ganado popularidad en las ciencias sociales, porque permite construir modelos, representar directamente diferentes entidades y sus interacciones. Son especialmente interesantes cuando se trata de comprender una situación y sus consecuencias. Por oposición a otros métodos, posibilita modelar individuos heterogéneos, representar explícitamente los modelos de decisión de cada uno de los agentes y situarlos sobre un espacio geográfico. Esto los hace adecuados para estudiar: situaciones donde la construcción de algoritmos no es posible o resulta impráctica, e interacciones entre agentes sociales y con el ambiente al que pueden afectar y por el que son afectados. Permite representar, de manera natural, múltiples niveles de análisis, la emergencia de macrorresultados a partir de microagentes y varios tipos de adaptación y aprendizaje (Gilbert, 2008; Bierman y otros, 2009).

- El ciclo ganadero muy marcado hasta el año 1986.
- Un clima que produce una variación del 30% en la producción de forraje en los años analizados años.

En lo esencial, se propuso que:

- Todas las estrategias de ganaderos producían igual.
- En un mismo año y con una misma carga, tienen la misma producción y acceden a los mismos precios.
- Los precios de los insumos se relacionan al valor del dólar.
- En momentos de atraso cambiario los insumos suben, y sucede lo inverso cuando ocurren devaluaciones.

Habiendo escuchado muchas discusiones acerca de que los «audaces son los que van para adelante», y que «para producir hay que tener los campos bien cargados», se simuló tres tipos de ganaderos, que se diferencian por su actitud con respecto al riesgo, sea climático o de precios. Se detallan a continuación:

- Los *entusiastas* piensan que todo va a mejorar: el clima será bueno y los precios mejorarán. Por lo tanto, mientras se lo permitan los bancos, se endeudarán para cargar bien sus campos, y si aún tienen crédito, comprarán campo y lo cargarán abundantemente.
- Los *conservadores* son aprensivos. Desconfían del futuro. Son moderados tanto para cargar sus campos como para solicitar créditos. No dejan crecer las deudas.
- Los *inversionistas* son ganaderos optimistas en lo biológico, pero cautos en lo financiero. Cargan bastante sus campos, pero no se endeudan demasiado.

El resultado de la simulación era difícil de prever, y como el modelo tiene muchos parámetros y variables, cuyos valores son más o menos arbitrariamente fijados por el

modelizador, no hay demasiada confianza en que los resultados sean buenos. Se estaba, entonces, en una situación interesante: no se pueden anticipar los resultados por más que el sistema sea muy conocido, como el modelo es muy complejo sus componentes y los resultados que surjan son difíciles de validar con niveles altos de seguridad.

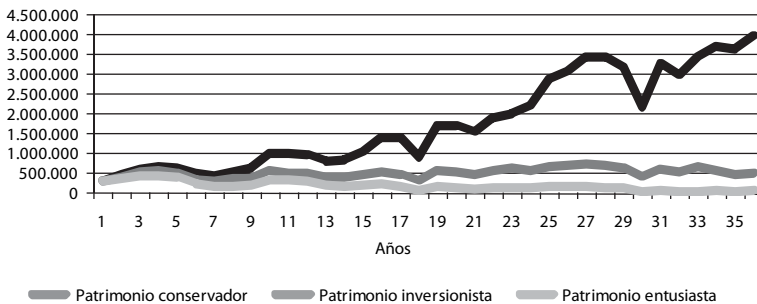
## Qué opinó la gente

El modelo fue presentado a diferentes personas que conocen bien la ganadería del basalto: ganaderos, técnicos, estudiantes y docentes universitarios. El funcionamiento del modelo les pareció interesante, y también les fue difícil anticipar sus resultados.

Los resultados indican que, en el ambiente y con la situación inicial que se usó en la simulación (figura 1):

- En el largo plazo, el conservador aventaja netamente a los demás.
- Las tres estrategias son viables, es decir que luego de 35 años, todos están presentes.
- En el corto plazo es difícil percibir diferencias en los resultados.

Figura 1. Patrimonio según estrategia



Sin embargo, luego de conocer los resultados, el grupo consultado estuvo de acuerdo con ellos. Y aquí hay una paradoja: ¿cómo puede ser que si no podían anticipar los resultados, luego estuvieran de acuerdo con ellos? Lo que habría ocurrido es que repasaron mentalmente los casos que conocían y coincidieron con los resultados del modelo. El modelo les permitió aprender y ordenar una serie de datos, desconectados entre sí, que tenían en la memoria.

Este trabajo muestra lo difícil que es anticipar las consecuencias de una estrategia, ya que muchas veces los efectos demoran en aparecer, y no son «calculables con una ecuación». También muestra que es interesante saber qué hacen los distintos agentes, y no quedarse solo con una descripción de resultados. Además, sugiere que los modelos y las simulaciones son herramientas interesantes para acelerar el aprendizaje.

## En tierras lejanas, las mismas preguntas

En Francia se han venido conduciendo investigaciones sobre estos temas y hay actualmente en curso un debate acerca de lo que significa *aconsejar estratégicamente*.

En particular, parece de especial interés un trabajo sobre la forma en que los ganaderos franceses enfrentan los cambios (Lémery y otros, 2005). Se ha visto que hay diferencias importantes entre ellos. Algunos se esmeran por conducir en forma técnicamente excelente sus explotaciones e incluyen la terminación del ganado como una de las actividades centrales. Otros entienden que lo fundamental para sobrevivir es aumentar el área de sus explotaciones y, consecuentemente, el número de reses, y eso da lugar a trayectorias un tanto caóticas, con ventas masivas de ganado y reestructuraciones varias en función de las oportunidades que van surgiendo y las dificultades que traen aparejadas. Al principio solo se preocupan por la cantidad de ganado y dejan para una etapa posterior los refinamientos por tipo, etcétera. También están los que reivindican una forma tradicional de vivir y trabajar, y entienden que la ganadería vale la pena, lo que la hace diferente de otras actividades. Finalmente, se identifica un grupo de estrategia oportunista que entiende que la ganadería es una alternativa entre muchas.

Detrás de todas estas formas de manejarse están las preguntas vinculadas con ser un buen ganadero: ¿tener un manejo técnico excelente?, ¿tamaño y robustez económica?, ¿tener respeto por las buenas tradiciones?, ¿llevar adelante un proyecto personal? Al mismo tiempo, se identifican dos grandes estilos de relacionarse con el cambio.

### Cuadro 5. Dos «estilos» de relacionarse con el cambio<sup>19</sup>

El análisis de la relación con el cambio de los ganaderos fue efectuado combinando tres formas de lectura de sus discursos. Primero relevamos el conjunto de enunciados en los que ellos emitían un juicio sobre las evoluciones a las que estaban confrontados o en los cuales explicaban la forma en que trataban de responder a esas evoluciones.<sup>21</sup> Luego caracterizamos los cuadros espacio-temporales asociados a los cambios descritos por los ganaderos, examinando los momentos (elegidos/sufridos) que les correspondían y la envergadura de los problemas que, según ellos, esas situaciones implicaban. Finalmente nos interesamos en los procedimientos que los ganaderos pusieron en marcha en esas situaciones. Este planteamiento nos permitió identificar dos estilos de relacionarse con el cambio, bastante contrastantes: «actuar sobre» e «ir llevándola» («vivir con»).

<sup>19</sup> Tomado de Lémery y otros, 2005. Traducido por Hermes Morales Grosskopf.

<sup>20</sup> Con una atención particular al significado que le daban a la noción de adaptación.

## «Actuar sobre»<sup>21</sup>

Para los ganaderos incluidos en esta configuración, cambiar está asociado a la idea de examinar un problema en todas sus facetas antes de tomar una decisión, la que luego hay que sostener. Hay que evitar cambiar de óptica frente a azares diversos y, sobre todo, en tiempos de crisis: es importante fijar objetivos claros, trazar una línea de conducta y respetarla, a pesar y contra todo.

Estos ganaderos se refieren a algunas normas explícitamente formuladas y reivindicadas en cuanto a lo que debe ser «ser ganadero» (una ganadería moderna, profesional). El pasaje al engorde de ganado constituye, para la mayoría de ellos, el principal cambio que han operado, en un momento que se presenta como clave en su historia (instalación, modificación de la fuerza laboral, reconstitución del rodeo luego de problemas sanitarios...). El discurso valoriza esta opción teniendo presente la regularidad y el control de la producción que ella permite. El futuro de la profesión de ganadero, tema central en la justificación de su comportamiento, se apoya, según ellos, en la capacidad de afirmarse colectivamente frente a otros eslabones de la cadena.

## «Ir llevándola» («vivir con»)<sup>22</sup>

Para los ganaderos que integran esta segunda configuración, el cambio —noción que relativizan fuertemente— está asociado a la idea de «hacer pequeñas pruebas, para ver» y a una evolución continua para adaptarse a la coyuntura. Lo esencial es conseguir no «acorrarse» en situaciones irreversibles. Se trata de probar cosas que podrían funcionar, siempre dándose la posibilidad de volver hacia atrás. Los ejemplos de cambio que dan estos ganaderos son mucho más variados que en el primer caso. Se trata de la construcción de instalaciones, de incluir la inseminación artificial, interrumpir o retomar algún cultivo, y estos cambios están normalmente presentados como asociados a limitantes: reglamentación sobre la infraestructura, clima, tipo de suelos... El futuro de sus explotaciones, y no tanto el del sector, es lo que aparece como telón de fondo de sus discursos.

## En colaboración con gente de lejos

Como parte del Proyecto Trans,<sup>23</sup> que se proponía estudiar la evolución de los ganaderos en distintos continentes, se realizaron diversos estudios en Uruguay. En particular, Fanny Levrouw (Levrouw y otros, 2007; Dedieu y otros, 2008) analizó las estrategias que aplicaban distintos ganaderos uruguayos, de carne y de leche, que fueron elegidos inicialmente por la forma de acceso a la tierra y la orientación productiva. El análisis se basó en una caracterización detallada de la trayectoria del sistema familia-explotación y un estudio del funcionamiento técnico-económico que se aplicaba. Se propusieron trece variables para entender la permanencia y el

---

<sup>21</sup> Tomado de Lémyer y otros, 2005. Traducido por Hermes Morales Grosskopf.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> ANR: «Agriculture et Développement Durable» (projet ANR-05-PADD-003), Francia.

funcionamiento del sistema. La tipología permitió identificar cuatro estrategias (sobrevivencia, objetivo de acumulación patrimonial, objetivo de optimización técnica, objetivo de máximo control) que contrastan situaciones en las que la prudencia se asocia a un sistema relativamente simple, contra situaciones en las que la toma de riesgo es admitida con modificaciones-intensificación del sistema.

Las trece variables con sus modalidades cubren tres ejes:

1. la gestión técnica (conducción del sistema, relación con la tecnología, gestión de la innovación);
2. la gestión de fuentes financieras (inversión, endeudamiento, ahorro, control de gastos familiares);
3. actividades y relaciones del productor (combinación de actividades dentro y fuera de la explotación, composición del equipo de trabajo y política de remuneración del personal, relaciones comerciales, relaciones con el medio externo a la explotación).

## Cuatro estrategias de largo plazo

Las estrategias identificadas se pueden describir como:

**Estrategia 1: supervivencia.** Corresponde a una búsqueda de diversificación y a un ajuste de la conducción de la explotación en lo cotidiano (sin prioridad de inversión, sin política de ahorro, con poco control y ausencia de planificación).

En el estudio de casos, esta estrategia se encuentra en las explotaciones de menor tamaño (<215 ha), en las que, a su vez, se presentan dificultades financieras. Estos productores consumen una parte de su producción e intercambian servicios o productos alimentarios con los vecinos (ayuda mutua, mantenimiento de un comercio de proximidad).

**Estrategia 2: objetivo de acumulación patrimonial.** Corresponde a un objetivo de crecimiento en activos (tierra y animales) sin endeudamiento y sin (o con poca) inversión en tecnología. Se basa en el ahorro (en banco o en cabezas de animales) y una ausencia de toma de riesgos (principalmente sin modificaciones radicales del sistema).

En el estudio, esta estrategia corresponde a situaciones de producción tradicional con un bajo control del productor (poca intervención sobre los animales y las superficies forrajeras). Se la encuentra en explotaciones de tamaño medio a muy grande (>1000 ha), más bien orientadas a la cría.

Estos productores tienen confianza principalmente en su experiencia y conocimiento de la labor, sin calcular rentabilidades: «Yo no tengo ningún dato económico. No me interesa».

**Estrategia 3: objetivo de optimización técnica.** La estrategia de optimización técnica corresponde a la puesta en práctica de tecnologías. Se apunta a una mejora en la productividad del rodeo y de la tierra, y a un aumento del control del productor sobre su explotación: seguimiento individual de los animales, rotación forrajera compleja (búsqueda de oferta de forraje en calidad y cantidad todo el año), planificación de la producción (con el objetivo de responder a la demanda del mercado y, en algunos casos, con búsqueda de calidad del producto). La búsqueda de optimización técnica del productor se acompaña de una toma de riesgo:

1. endeudamiento,
2. modificación radical del sistema en caso de crisis u oportunidad,
3. puesta en práctica de innovaciones.

En caso de crisis, la toma de riesgo puede ir hasta un endeudamiento para el mantenimiento o la mejora del nivel de vida del productor y su familia. Esta estrategia se acompaña de una búsqueda permanente de información fuera de la explotación (nacional e incluso internacional).

En nuestro estudio, esta estrategia corresponde a situaciones de producción intensiva con buenos resultados técnicos por animal y por hectárea. El sistema es igualmente intensivo en trabajo y requiere un tiempo de organización importante. En esta estrategia encontramos explotaciones de tamaño variable, más bien orientadas hacia una producción de ciclo completo (o al menos invernada), dirigida por productores con un nivel de vida bastante alto. Estos productores tienen, en general, una visión empresarial de la explotación y ven la actividad como un negocio: «Yo invernó las vacas porque es un negocio rápido».

Ellos asumen que la intensificación les permite ser más resistentes y ponen énfasis sobre la importancia de la búsqueda de información fuera de la explotación: «No hay que estar aislado, hay que informarse».

**Estrategia 4: objetivo de control máximo.** La estrategia de control presenta hechos característicos de las estrategias dos y tres, ya que se asocia a la búsqueda de un crecimiento de activos y de una mejora técnica de la explotación. Esto se realiza con el objetivo de tener un alto control del sistema. Respecto a la gestión del sistema, este objetivo se logra con un seguimiento individual de los animales, una planificación de la rotación forrajera, una planificación de las ventas, pero también con una fuerte relación con la calidad del producto (anticipación y estabilidad del tipo de producto vendido). Asimismo, esta estrategia pasa por la búsqueda de un equipo de trabajo sólido y estable (aplicación de una política de motivación del personal con remuneración mediante primas y bonificaciones); e impone una ausencia de riesgo financiero (sin endeudamiento), ya que se tiene disponibilidad de ahorro. Puede, sin embargo, tener una cierta toma de riesgo para la mejora del sistema (puesta en práctica de innovaciones en la explotación, reconfiguraciones parciales del sistema), pero tienen lugar solo si el riesgo es aceptable, sin poner en peligro al sistema en su totalidad. Con el fin de evaluar el riesgo potencial hay un estudio y planificación de cada elemento nuevo. Finalmente, esta estrategia se acompaña de una gran apertura (nacional e internacional) del productor hacia el mundo exterior a la explotación (búsqueda continua de información fuera de la explotación).

En el estudio de casos, se encuentra esta estrategia en explotaciones de gran tamaño que tienen una alta productividad por animal y por hectárea. Estas explotaciones tienen, generalmente, varias fracciones con diferente potencial productivo. Esta configuración de la explotación requiere de una organización precisa del trabajo y los productores disponen de un importante equipo de trabajo (mayor a diez empleados).

Estos productores expresan que hay muchas condiciones que cumplir para mantenerse, tales como:

- calidades personales: «Lo importante es el compromiso personal del productor con su explotación»;

- valores en cuanto a la organización de su trabajo: «Mis valores son el orden, la disciplina y el trabajo»;
- una forma de producir: «Cantidad, calidad y continuidad»;
- una relación particular con su personal: «Para que esto ande, el personal tiene que estar contento».

Además de los interesantes resultados que presentados, este trabajo ratifica al diálogo activo como una fuente de aprendizaje y método de investigación. Se pudo corroborar que: la gente presenta con claridad la forma en que razona el manejo de su predio y cómo va eligiendo ante las distintas alternativas que se le presentan, y que la propuesta del PIC de hacer un seguimiento riguroso en un número limitado de predios tiene mucha validez.

Estas investigaciones se hacen con productores «presentes». Analizar las causas de abandono desde el punto de vista de los que cesaron la actividad puede mostrar otra perspectiva. No es el motivo de este trabajo, pero los lectores interesados pueden encontrar ese tipo de análisis en Arbeletche y Carballo (2008) y Malaquín (2009).

Se debe recordar que lo que se describen son estrategias y no productores. Por lo tanto, se puede imaginar que un productor y su familia pasen de una estrategia a otra. Lo ideal parece ser el que pasa de la 1 a la 4, pero también se conocen trayectorias en sentido inverso: de la 4 a la 1 o de la 2 a la 3, sin intentar nunca la 4. Los recursos naturales de la región donde se ubican los predios tienen, sin duda, una gran influencia en el tipo de estrategia que se aplica.

## Para redondear<sup>24</sup>

Se han concretado una serie de avances en cuanto a definir el concepto de *estrategias prediales de largo plazo*. Se ha evidenciado lo mucho que puede aportar el reflexionar sobre la marcha de los predios y su posible mejora; se ha identificado dichas estrategias y examinado cuán adecuadas son. Al mismo tiempo, se ha salido del «caso a caso», y se proponen categorías de análisis —tipos de estrategias de productores— que están ampliamente representadas en el país y son fácilmente identificables.

Se ha corroborado que distintas estrategias pueden convivir en un mismo ambiente, y que no es trivial conocer las consecuencias de aplicar una u otra. Sin embargo, se puede proponer una pista para seleccionar las más adecuadas: «Las estrategias prediales adecuadas son aquellas coherentes con los factores permanentes de una situación». Concretamente, deberán ser coherentes con los recursos humanos y naturales, es decir, con los factores socioecológicos. A modo de ejemplo, deberán ser coherentes con la vocación y aptitudes de las personas involucradas y con la variabilidad climática, entre muchos otros requerimientos.

---

<sup>24</sup> Este análisis de estrategias prediales toma como un dato externo a los predios, y no modificable, las normas y leyes que enmarcan la producción y las organizaciones sociales. Sin embargo, los productores también pueden actuar sobre ellas a través de sus organizaciones, y ello puede incidir favorablemente en la marcha de los predios.