

Anticipar la evolución de las explotaciones ganaderas

Hermes Morales Grosskopf, Francisco Dieguez Cameroni

En este artículo se analizará forma de anticipar la evolución de las explotaciones ganaderas, a los efectos de mejorar el trabajo de acompañamiento y asesoramiento. Para ello, se presentan los resultados de un taller en el que se discutió acerca del uso de una tipología como herramienta.

Introducción

En este artículo se analizará la forma de anticipar la evolución de las explotaciones ganaderas, a los efectos de mejorar el trabajo de acompañamiento y asesoramiento. Para ello se presentarán los resultados de un taller en el que se discutió acerca del uso de una tipología como herramienta.

La aplicación de la metodología al acompañamiento predial comenzaba por un Diagnóstico Global, que concluía en dos o tres párrafos cortos en los que el técnico identificaba los puntos fuertes y débiles y anticipaba la evolución del predio en los años siguientes. Años después, al retomarse los diagnósticos realizados, se corroboró que, en lo esencial, se habían elaborado apreciaciones certeras. Como ejemplo se presentan dos de ellas en el cuadro 1.

En los últimos años se han hecho numerosos esfuerzos para establecer los principios que permitan anticipar la evolución de sistemas complejos, tales como las explotaciones agropecuarias. La evolución depende de diversos factores internos o externos, algunos conocidos y otros inesperados, por eso el análisis es una tarea delicada.

Cuadro 1. Diagnósticos

Diagnóstico 1

La empresa familiar ha conseguido enfrentar sus obligaciones y el titular está razonablemente conforme con su funcionamiento. Se apoya en un manejo financiero con reglas claras y en buen manejo del ganado y las ovejas, en un campo de buena calidad y sin problemas. Los resultados económicos son similares a los obtenidos por empresas parecidas. El pequeño tamaño relativo hace que los costos fijos —mano de obra, vehículo, algún costo familiar— puedan ser más altos que en otras explotaciones más grandes, a pesar del buen control que se hace de esos costos. Las fuentes de riesgo son la carga elevada y la inestabilidad de la situación de arrendamiento. La situación de arrendamiento

privado dificulta o impide las mejoras fijas en el campo actual. En el futuro se prevé que se poblará la nueva fracción a la que se accede con facilidad, y se podrá redondear el ciclo con los vacunos.

Diagnóstico 2

El predio presenta la problemática de la instalación con capital muy restringido. Se prevé que la acumulación del capital necesario para terminar de montar la explotación será muy lento. Oportunidades comerciales bien aprovechadas podrían acelerar el proceso. La estabilidad y el bajo costo del arrendamiento, unido a la presencia de un proyecto familiar en el predio, capacidad de trabajo y conocimiento de este, constituyen los puntos fuertes. Por otra parte, en ausencia de obligaciones financieras críticas se podría mantener una situación de este estilo y calificarla como viable. El desafío está en conseguir mejoras en el manejo general que puedan hacer compatible la acumulación de capital necesario para aumentar la autonomía (con respecto al ganado de terceros) con las necesidades financieras, renta, familia, etcétera.

Sin embargo, en forma más o menos intuitiva, las personas se acomodan para un devenir «normal» de los acontecimientos. En unos casos no hay sorpresas y en otros sí.

James March (1994), probablemente el principal gurú en temas de gestión, afirma que «hay muchos eventos muy importantes que son muy poco probables, alguno de ellos ocurrirá, no sabemos cuál», y descuenta que las previsiones son erróneas. En la misma línea, Taleb (2007) califica de «gansos negros» a los sucesos que son inesperados, de gran impacto y fácilmente explicables después de que ocurrieron. La crisis económica del 2008 es un ejemplo interesante. Otros sucesos importantes quedan sin explicación, como las grandes variaciones del precio de la leche.

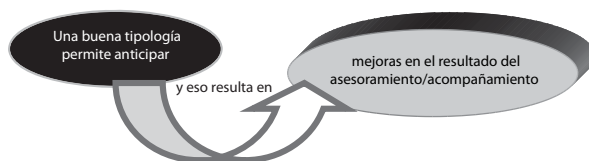
En el trabajo cotidiano se debería tener la razonable seguridad de que los elementos más importantes que influyen en la evolución de una situación no se están escapando. No hacerlo sería similar a manejar una moto a toda velocidad en un camino feo observando solo la rueda delantera. En especial, cuando se brinda asesoramiento a un establecimiento, se hacen juicios acerca de su marcha y hay que tener en cuenta sucesos importantes, aun cuando sean poco probables.

En estos años se ha observado con atención y cercanía la evolución de algunas explotaciones ganaderas, y se puede comparar esta evolución con las apreciaciones iniciales que se hicieron. Los dos diagnósticos hechos en el año 2005, entre otros, mirados 4 años después aparecen como muy acertados. Las apreciaciones que se hicieron en ese momento mantuvieron su validez en todo este período.

Este conjunto de consideraciones lleva a enfocar la necesidad de un planteo correcto en el asesoramiento y acompañamiento de los predios ganaderos. La aproximación y el Diagnóstico Global hacen muy rápida la familiarización con los diversos aspectos del funcionamiento del sistema familia explotación; permiten elaborar un cuadro de la situación que, en manos de un técnico sagaz y con algo de experiencia, es una muy buena herramienta.

En el capítulo anterior se presentaron las tipologías de estrategias de productores ganaderos. También se recapituló sobre el proceso que se fue recorriendo en dicha construcción. En este artículo aparece la interrogante acerca de la posibilidad de usar tipologías para mejorar el trabajo de los técnicos. La idea es que el uso de las tipologías puede ser una guía para anticipar la evolución de un predio. Si dicha anticipación es correcta, se estará a tiempo de evitar evoluciones indeseables o de reforzar aspectos deseables de la trayectoria futura del predio. Este supuesto se puede ilustrar con la siguiente figura:

Por otro lado, el ejercicio de anticipar es el que propone el planteo de escenarios, un tema de amplia actualidad. Tener habilidad para construir buenos escenarios de evolución de las explotaciones es crucial, ya que la posibilidad de proponer evoluciones triviales, que no aportan nada a la discusión, es bastante alta.



Materiales y métodos

En marzo de 2009 se realizó un taller con técnicos del IPA, encargados del seguimiento de las explotaciones participantes del PIC. El objetivo del taller fue, por un lado, evaluar la facilidad de aplicación de la tipología desarrollada por Levrouw y colaboradores (2007) y, por otro, discutir la pertinencia de las tipologías para anticipar la evolución de los predios y mejorar el asesoramiento y acompañamiento, tal como ya se ha explicado.

Participantes en el taller: Alfredo Irigoyen, Julio Perrachón, Gonzalo Becoña, Fernando Larrambeberé, Valentín Taranto, José Gayo, Ricardo Ferro, Nicolás Scarpitta, Marcos Martínez, Ana Perugorría, Carlos Molina. Coordinadores: Hermes Morales Grosskopf y Francisco Dieguez Cameroni.

En el cuadro 2 se recapitulan las cuatro estrategias propuestas, explicadas con más detalles en el artículo de Morales Grosskopf de esta publicación.²⁵

Las variables que definen cada tipología y sus alternativas se presentan en el cuadro 3. Según el artículo citado, la combinación de las alternativas de las dos primeras variables (1. gestión de la innovación y 2. prioridad de la inversión) estarían definiendo la tipología, mientras que el resto de las variables deriva de ellas.

²⁵ Ver «Estrategias prediales de largo plazo» (H. Morales), en esta publicación.

Cuadro 2. Resumen de las principales características según las cuatro tipologías propuestas por Levrouw y colaboradores (2007)

Estrategia 1: Supervivencia

Búsqueda de diversificación. Ajuste a lo cotidiano: sin prioridad de inversión, sin política de ahorro, poco control y ausencia de planificación. Dificultades financieras. Autoconsumen. Intercambian servicios o productos con los vecinos.

Estrategia 2: Acumulación patrimonial

Objetivo de crecimiento en activos. Sin endeudamiento. Sin (o con poca) inversión en tecnología. Ahorro (en banco o en cabezas de animales). Ausencia de toma de riesgos. Producción tradicional con un bajo control. Tienen confianza en su experiencia y conocimiento de la labor, sin calcular rentabilidad.

Estrategia 3: Optimización técnica

Alto nivel tecnológico para aumentar la productividad. Planificación de la producción.

Toma de riesgo (endeudamiento, modificación radical del sistema, innovaciones tecnológicas).

En crisis puede haber endeudamiento para el mantenimiento o la mejora del nivel de vida.

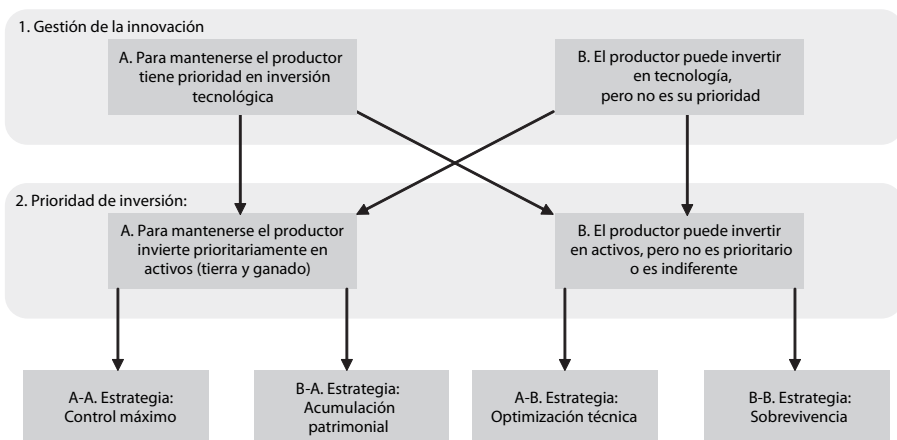
Búsqueda permanente de información.

Visión empresarial.

Estrategia 4: Control máximo

Búsqueda de un crecimiento de activos (como la estrategia 2) y a la búsqueda de una mejora técnica para mayor control y planificación (como la estrategia 3). Motivación del personal con bonificaciones. Ausencia de riesgo financiero (sin endeudamiento), tiene disponibilidad de ahorro. Riesgo en tecnología solo si es aceptable (sin poner en peligro al sistema en su totalidad).

Gran apertura hacia el mundo exterior.



En el taller, los técnicos del IPA trabajaron con una planilla electrónica que les permitió seleccionar las opciones de cada variable para el caso analizado. Se definió así un *perfil* para cada productor. Como era previsible que los casos no se situaran exactamente en uno de los tipos, la planilla presenta la similitud de alternativas con respecto al tipo más cercano a la explotación analizada (figura 1).

Figura 1. Captura de pantalla de la planilla utilizada para definir las tipologías según cada caso. En el ejemplo, el productor tiene un 81% de coincidencia con la estrategia 3 (optimización técnica)

Nombre del productor: XXXX		Perfil	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	
1*	Gestión de la innovación	A - Para mantenerse el productor tienen prioridad en inversión tecnológica	A	B	B	A	A
2*	Prioridad de Inversión	B - El productor puede invertir en activos pero no es prioritario o es indiferente	B	B	A	B	A
3	Gestión del sistema técnico comercial	B - El productor aplica alguna tecnología para mejorar la productividad pero en general tiene poco control sobre el sistema	B	B	B	A	A
4	Lugar de la producción en la combinación de actividades	B - La producción ganadera es la principal fuente de ingresos. Puede haber otras actividades agrícolas dentro de la explotación.	B	A	C	B	C
5	Política de ahorro	C - El productor puede disponer de los ahorros, a veces, dependiendo de la situación	C	C	A	B	A
6	Lugar del endeudamiento en las inversiones realizadas	A - El productor invierte endeudándose	A	B	B	A	B
7	Gestión del riesgo	A - El productor está muy dispuesto a tomar riesgos técnicos o financieros para mejorar el sistema	A	C	C	A	B
8	Control de gastos familiares en casos de crisis	A - El productor ejerce gran control de los gastos familiares en caso de crisis (reducción de gastos)	A	A	A	B	A
9	Política de remuneración del personal	A - El productor contrata mano de obra asalariada y aplica una política de motivación del personal. El equipo de trabajo es sólido y estable	A	C	B	A	A
10	Relación al medio externo de la explotación	A - Intercambio de información con los vecinos + grupo de productores + búsqueda de información fuera de la explotación (apertura nacional e incluso internacional) elegí... B - Intercambio de información con los vecinos + grupo de productores + búsqueda de información fuera de la explotación C - Intercambio de información con los vecinos	A	C	B	A	A

encaja con Estrategia 3 (81%)

Una vez que se seleccionaron las variables para cada caso, se recapitularon los resultados y discutieron por parte de cada técnico. El cuadro 3 presenta los veintidós casos analizados; indica el resultado de la tipificación y el grado de coincidencia.

Los resultados obtenidos indican que el 41% de las estrategias de los productores (9 casos en 22) se corresponde con la estrategia 1 (sobrevivencia). El grado de similitud con dicha estrategia varía del 68% al 94%. Por otro lado, el 27% de los casos tipificados corresponde con la estrategia 2 (acumulación patrimonial), con una similitud que va del 56% al 87%. Por último, el 32% de los casos tipificados corresponde a la estrategia 4 (control máximo), con similitudes que van del 68% al 87%.

Cuando se discutió el ajuste de los predios a los «ideotipos» propuestos en la metodología, se acordó que en general el ajuste sería positivo. Por otra parte, al considerar la posibilidad de anticipar, se apuntaron carencias, es decir, factores que se estimaron importantes y que no habían sido tenidos en cuenta. En especial, se citaron: la tenencia de la tierra, el recambio generacional y la no consideración de variables cuantitativas, tales como tamaño. Otra limitación fue el carácter específicamente ganadero, que no considera la presencia de otras actividades internas al predio o externas a él.

Cuadro 3. Variables y perfil de las tipologías

Variable	Alternativas	ESTRATEGIA			
		1. Sobrevivencia	2. Acumulación patrimonial	3. Optimización técnica	4. Control máximo
1 Gestión de la innovación	<p>A. Para mantenerse el productor tienen prioridad en inversión tecnológica.</p> <p>B. El productor puede invertir en tecnología, pero no es su prioridad.</p>	B	B	A	A
2 Prioridad de inversión	<p>A. Para mantenerse el productor invierte prioritariamente en activos (tierra y ganado).</p> <p>B. El productor puede invertir en activos, pero no es prioritario o es indiferente.</p>	B	A	B	A
3 Gestión del sistema técnico comercial	<p>A. El productor busca un alto control del sistema (presupuestación forrajera, planificación y estabilidad del producto vendido).</p> <p>B. El productor aplica alguna tecnología para mejorar la productividad, pero en general tiene poco control sobre el sistema.</p>	B	B	A	A
4 Lugar de la producción en la combinación de actividades	<p>A. La producción ganadera no es la única fuente de ingresos. Hay otras actividades dentro y fuera de la explotación.</p> <p>B. La producción ganadera es la principal fuente de ingresos. Puede haber otras actividades agrícolas dentro de la explotación.</p>	A	C	B	C
5 Política de ahorro	<p>A. El productor tiene una política de ahorro (en banco o en animales).</p> <p>B. El productor reinvierte toda la ganancia en la explotación.</p> <p>C. El productor puede disponer de los ahorros, a veces, dependiendo de la situación.</p>	C	A	B	A

ESTRATEGIA

Variable	Alternativas	1. Sobrevivencia	2. Acumulación patrimonial	3. Optimización técnica	4. Control máximo
6 Lugar del endeudamiento en las inversiones realizadas	A. El productor invierte endeudándose. B. El productor no se endeuda.	B	B	A	B
7 Gestión del riesgo	A. El productor está muy dispuesto a tomar riesgos técnicos o financieros para mejorar el sistema. B. El productor está dispuesto a tomar riesgos para mejorar el sistema, si los riesgos son «aceptables». C. El productor no está dispuesto a tomar ningún riesgo.	C	C	A	B
8 Control de gastos familiares en casos de crisis	A. El productor ejerce gran control de los gastos familiares en caso de crisis (reducción de gastos). B. El productor no reduce los gastos en caso de crisis. Mantiene su nivel de vida, incluso endeudándose.	A	A	B	A
9 Política de remuneración del personal	A. El productor contrata mano de obra asalariada y aplica una política de motivación del personal. El equipo de trabajo es sólido y estable. B. El productor tiene mano de obra asalariada y/o familiar. La estabilidad del equipo de trabajo no está siempre asegurada. C. El productor tiene solamente mano de obra familiar, ayuda mutua con vecinos (con poca flexibilidad).	C	B	A	A
10 Relación con el medio externo de la explotación	A. Intercambio de información con los vecinos + grupo de productores + búsqueda de información fuera de la explotación (apertura nacional e incluso internacional). B. Intercambio de información con los vecinos + pertenencia a un grupo de productores. C. Intercambio de información con los vecinos.	C	B	A	A

Cuadro 4. Resultado de la aplicación de tipologías y grado de similitud con las estrategias propuestas por Levrouw (2008)

Estrategia	Productor	Similitud con estrategia
1	MAM	Estrategia 1 en 68%
1	JA	Estrategia 1 en 75%
1	OJR	Estrategia 1 en 75%
1	HR	Estrategia 1 en 81%
1	AD	Estrategia 1 en 81%
1	LG	Estrategia 1 en 81%
1	RA	Estrategia 1 en 87%
1	LDM	Estrategia 1 en 94%
1	CC	Estrategia 1 en 94%
2	FF	Estrategia 2 en 56%
2	DDL	Estrategia 2 en 75%
2	HH	Estrategia 2 en 81%
2	AR	Estrategia 2 en 81%
2	MDCS	Estrategia 2 en 87%
2	CDL	Estrategia 2 en 87%
4	FZ	Estrategia 4 en 68%
4	FF	Estrategia 4 en 75%
4	GM	Estrategia 4 en 75%
4	OT	Estrategia 4 en 75%
4	JCF	Estrategia 4 en 75%
4	AH	Estrategia 4 en 87%
4	SR	Estrategia 4 en 87%

La posibilidad de usar la tipología como una herramienta que permita con más facilidad o solvencia anticipar la evolución de los predios fue severamente cuestionada, aunque no fue rechazada del todo.

Las características indicadas por cada tipo resaltan algunos aspectos del funcionamiento predial y ello contribuye a imaginar una trayectoria futura del predio, coherentemente vinculada a su historia y su situación actual. Al mismo tiempo, los técnicos manifestaron una cierta incomodidad al proponer evoluciones posibles, ya que siempre se sospecha que algún factor que puede ser importante en el futuro, no se toma en cuenta en el presente.

El tercer punto en discusión es la tipología como una herramienta en el asesoramiento y acompañamiento. En todos los establecimientos se había realizado un Diagnóstico Global y los técnicos estaban fuertemente familiarizados con su funcionamiento, lo que les llevó mayoritariamente a opinar que solo inicialmente un conjunto de *modelos prediales* como el propuesto podría ayudar a definir el asesoramiento y acompañamiento necesarios.

Consideraciones finales

Jorge Luis Borges en *Funes, el memorioso* cuenta de alguien que no se olvidaba de nada. Podía acordarse de todo lo que le había ocurrido en un día. Alguien que no

comprendía que la palabra 'perro' abarcara a tantos individuos diversos. Era incapaz de pensar, lo que, según Borges, es «abstraer, olvidarse de los detalles».

Las tipologías ofrecen eso: una abstracción, un intento de borrar los detalles y quedarse con lo esencial. Se parecen a los mapas, no reproducen la realidad que representan, es decir, al territorio. Pero algunos mapas son útiles para algunos usos. Con las tipologías pasa igual: algunas son útiles para algunos usos, pero pueden colaborar muy poco en otras oportunidades.

Como un gran mapa que contiene únicamente los datos esenciales, esta tipología recuerda que las decisiones cruciales en un sistema ganadero tienen que ver con el grado de intensificación tecnológica, con la forma de financiarse y de organizar a la gente que interviene en el funcionamiento predial en forma directa o indirecta.