

Análisis de Finalidades y Reglas estratégicas... una aplicación de la Aproximación Global de Empresas Agropecuarias.

Ing. Agr. MSc, Dr. Francisco Dieguez
Plan Agropecuario



Foto: Plan Agropecuario

Desde hace varios años el Plan Agropecuario viene aplicando una metodología llamada AGEA (Aproximación Global de Empresas Agropecuarias) dentro del Proyecto Integrando Conocimientos. Los resultados parciales que se presentan a continuación, surgen del análisis de las finalidades que tienen los productores, incluyendo objetivos que trascienden lo económico-productivo, abarcando principalmente aspectos sociales, que hacen a la calidad de vida del productor.

El método AGEA

Por un lado, el método AGEA¹ sirve para recabar información técnica-productiva, por ejemplo qué técnicas o tecnologías se utilizan, cuándo se realizan o cómo es el manejo financiero... pero también pretende dejar en evidencia las finalidades de vida que tiene el productor. Este método integra entonces el aspecto económico-productivo de la explotación y

las expectativas de vida de las personas que la integran.

Los productos de la AGEA, son modelos acerca de la lógica general de la explotación y acerca de los criterios usados en el manejo del sistema operativo. Dentro del AGEA, se utilizan como herramienta diferentes diagramas, ya que facilitan la comprensión del funcionamiento de la explotación a todo nivel.

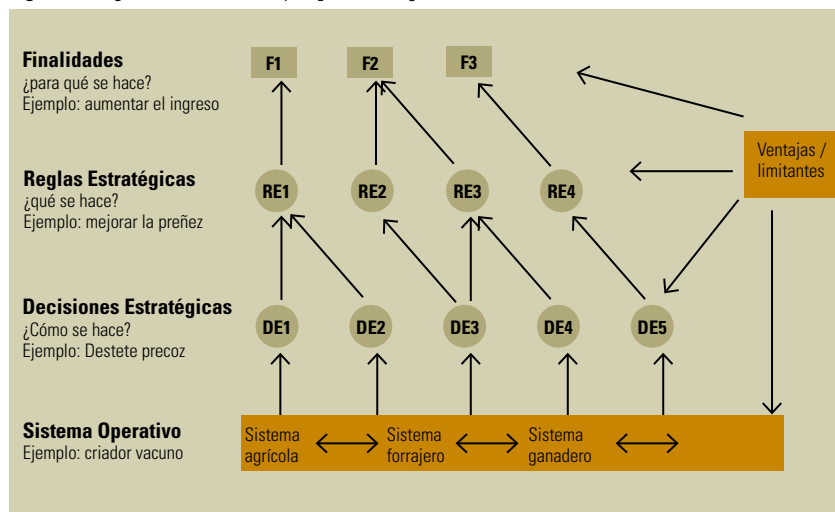
Figura 1. El método de Aproximación Global de Empresas Agropecuarias pretende integrar las principales áreas involucradas en la comprensión del funcionamiento de la explotación.



1. Más información en la Revista del Instituto Plan Agropecuario n° 107 y n° 122.

Recuadro 1:**¿Por qué se usan diagramas en AGEA?**

- Las empresas agropecuarias son demasiado complejas como para entenderlas y manejarlas sin una visión compartida por involucrados. Los diagramas permiten representarlas en una forma compartible, poco ambigua, destacando los aspectos esenciales.
- Un diagrama es más fácil de comprender y examinar que un texto, y más aún que la ausencia de descripción (que es lo corriente).
- Permiten examinar la coherencia de las descripciones que se proponen, es decir chequear el texto o relato a partir del cual uno lo construye.

Figura 2. Diagrama de Finalidades y Reglas estratégicas

El diagrama de Finalidades y Reglas estratégicas es entonces un organigrama que relaciona por lazos de causa-efecto a las finalidades, las reglas y decisiones estratégicas, las limitantes y las ventajas y el sistema operativo².

Dentro de estos diagramas, el diagrama de Finalidades y Reglas Estratégicas (figura 2) es una modelización del sistema de decisión sobre la explotación. Responde a la pregunta "¿cuáles son las determinantes de elección del sistema de producción?"

En un diagrama de Finalidades y Reglas estratégicas existen cuatro niveles:

- **Las Finalidades:** indican lo deseado... responde a la pregunta "¿para qué se hace?"
- **Las Reglas estratégicas:** responde a la pregunta "¿qué se hace?"
- **Las Decisiones Estratégicas:** responde a la pregunta "¿cómo se hace?"
- **El Sistema Operativo:** corresponde con los recursos y rubros que se explotan en el predio.

Aplicación del método AGEA: análisis de las Finalidades y Reglas estratégicas.

Recientemente el Plan Agropecuario realizó, en colaboración con el MGAP y en conjunto con otras reconocidas instituciones³, un estudio que abarcó, entre otros aspectos, el análisis de las Finalidades y Reglas estratégicas de un grupo de productores del Proyecto Integrando Conocimientos. En este análisis, se consideraron solamente los dos primeros niveles dentro del diagrama, es decir se consideraron so-

lamente las **Finalidades** y las **Reglas**. La figura 3 ejemplifica un diagrama de los doce utilizados en el análisis donde en el ejemplo se ven que existen Reglas compartidas con Finalidades diferentes, como es el caso de "Controlar costos" para "Mejorar los ingresos" y al mismo tiempo "Evitar imprevistos" y la figura 4 que presenta la ubicación del conjunto de predios estudiados.

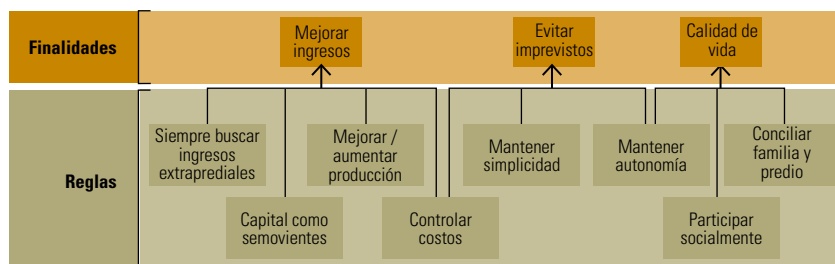
Con este criterio se deja de lado el aspecto operativo en sí mismo, tratando así de evidenciar los objetivos del productor y su familia y las reglas que cumple o intenta cumplir para lograr dichos objetivos.

Si bien cada explotación tendrá sus finalidades particulares que dependen de la trayectoria de la misma, dentro de las finalidades observadas en el análisis de los establecimientos encontramos, en grueso, dos grandes áreas:

1. Por un lado finalidades **económi-**

cas, que tienen que ver con los ingresos y el patrimonio. Dentro de ésta área, aparecen reglas estratégicas que apuntan a la diversificación del ingreso (ingreso extrapredial y mantener varios rubros) así como a reducir y controlar los costos y gastos. Existen también algunas reglas asociadas con el aumento de la producción y el aumento del patrimonio, que se apoyan en mantener el ganado como capital o intentar aumentar el stock. También es interesante la frecuencia con que aparece el riesgo, es decir, tenerlo controlado o reducir el riesgo, principalmente en lo que refiere a asegurar el ingreso y al endeudamiento.

2. Por otro lado, constatamos finalidades de carácter **social**, que tienen que ver con mantener un determinado tipo de vida, viviendo en el predio y participando con las personas e instituciones cercanas. En los casos en

Figura 3. Ejemplo de diagrama de Finalidades y Reglas estratégicas utilizado en el estudio de doce casos pertenecientes al Proyecto Integrando Conocimientos del Plan Agropecuario.

2. Marshall, Bonneville y Francfort; ENSAD – SED, Francia, 1994.

3. Grupo de trabajo "Zoom" integrado por Extensión-Universidad de la República, Facultad de Agronomía e INIA

que hay hijos en edad escolar o liceal, constatamos reglas específicas que muestran la importancia de “invertir” en su educación.

Algunas finalidades y reglas estratégicas que son asociadas, son presentadas en el cuadro 1.

Estas finalidades observadas, no son diferentes a las observadas por los autores del método de AGEA, quienes mencionan que dentro de las finalidades que se pueden encontrar, existen las referentes a la viabilidad económica (búsqueda de un ingreso), la “vivibilidad” (condiciones de trabajo, calidad de vida), la seguridad, la independencia de las personas y de la explotación, la imagen de la explotación, la voluntad de tomar en cuenta el desarrollo del medio (rol social, responsabilidades externas) y la sucesión asegurada.

Asimismo, en otro trabajo realizado en predios lecheros familiares uruguayos, los objetivos que se observaron van en el mismo sentido, existiendo objetivos vinculados al ingreso (mejorar, mantener, lograr, asegurar un ingreso necesario para afrontar las necesidades de la familia); objetivos ligados a la forma de vida rural (manteniendo tradiciones, costumbres, no modificar las cosas que hicieron los padres...) y objetivos ligados a la seguridad (no arriesgar, no endeudarse, no depender de otros...).

Tanto a nivel de los técnicos como de las instituciones implicadas en el desarrollo rural, es importante, sino fundamental, considerar que la explotación es una unidad de producción donde los objetivos de “seguir siendo” o “seguir estando” se basan en una postura de vida, más allá de lo económico. En este sentido, el carácter de una producción “vivable” debe ser siempre prioritario.

Cuadro 1: Principales Finalidades y Reglas estratégicas observadas.

FINALIDADES	REGLAS ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar o Aumentar los Ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener varios rubros • Buscar ingreso extrapredial • Controlar gastos/costos • Limitar riesgo • ener semovientes como capital • Mejorar/aumentar producción
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una calidad, nivel o forma de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar la familia y el predio • Tiempo libre y familiar • Tener ciertas comodidades mínimas • Inversiones “medidas” • Solidaridad • Participar socialmente • Buen relacionamiento con vecinos e instituciones • Prolijidad / ser ordenado
<ul style="list-style-type: none"> • Educación/Desarrollo de los hijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación de los hijos (e inversión en)

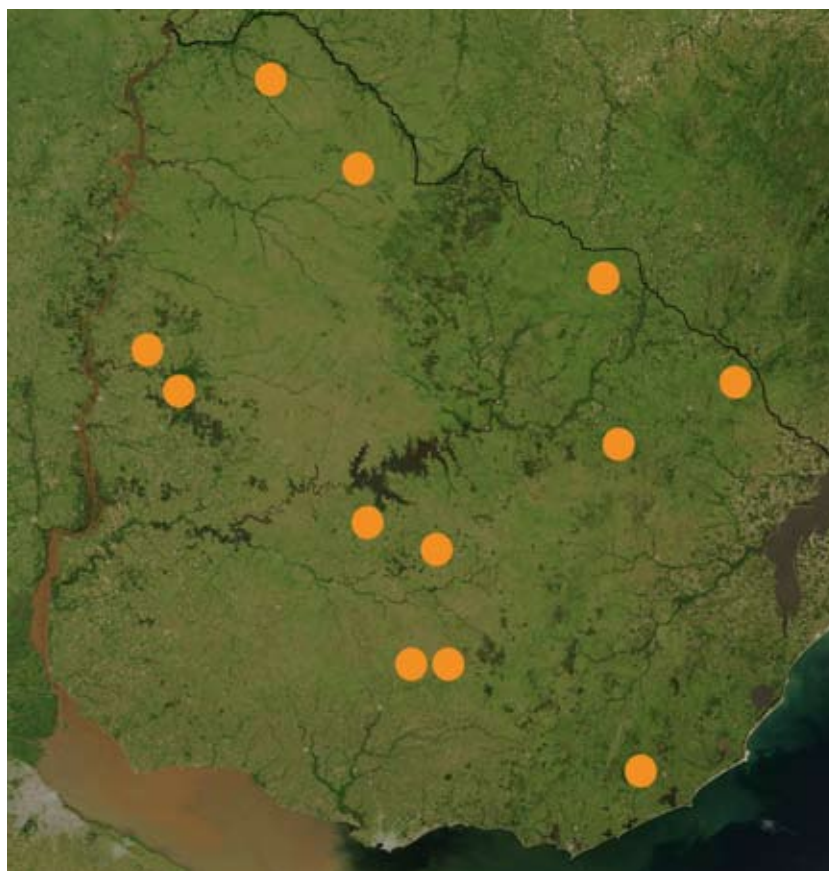


Figura 4: Ubicación de los predios PIC analizados. Imagen satelital: NASA – Visible Earth <http://visibleearth.nasa.gov/>)