

# Aprendiendo de las trayectorias

Ing. Agr. Esteban Montes Narbondo  
 Plan Agropecuario



Foto: Plan Agropecuario

En el Fondo de Transferencia de Tecnologías y Capacitación que ejecuta el Plan Agropecuario, hemos desarrollado varios proyectos cuya modalidad de ejecución fue observar lo que hacen los productores en sus predios, en la realidad pura y cruda de la actividad agropecuaria. Eso implicó mirar lo que hacen los productores en sus realidades agroecológicas, económicas, familiares, etc. y como adoptan y adaptan las diferentes tecnologías disponibles.

Hasta el momento el foco estuvo en diferentes sistemas productivos, atendiendo nuestra debilidad y deformación profesional. Es así que estuvimos mirando la recria de hembras y de machos, la cría y la terminación, en lo que refiere a los vacunos. Muy buenos aprendizajes obtuvimos de esa observación, donde la teoría tecnológica se enfrenta a la realidad climática, de pagar cuentas, de necesidades familiares, de miedos por desconocimiento y por ser diferente a lo que se venía realizando, etc. Son las dificultades diarias que se encuentran los productores y que hacen que el ingenio se agudice para poder llevar adelante la idea o el concepto que la teoría considera. Y muchas veces nos encontramos con situaciones reales que destruyen hipótesis teóricas por practicidad y facilidad a la hora de ponerlos en el terreno. Es un ida y vuelta entre lo tecnológico y lo real, entre el técnico y el productor, que enriquece el producto final.

En esta oportunidad vamos a dar un paso más adelante, saliendo de lo netamente productivo, para incursionar en lo estratégico, en lo decisional, porque no en lo empresarial pero sin dejar de lado lo familiar. En esta oportunidad vamos a analizar las trayectorias de las empresas agropecuarias en un período relativamente largo que considere por lo menos una crisis importante. Por suerte tenemos que irnos 20 años en el tiempo para encontrar un periodo crítico considerable, como lo fue la crisis económica del 2001. En este período hubo situaciones climáticas adversas, con períodos secos y otros con exceso de agua que plantearon desafíos al sistema productivo. En estos períodos

tan extensos seguramente disturbios a nivel familiar existieron, que también desafiaron a la empresa en general, llámese relevos generacionales por diversos motivos, separaciones, necesidades económicas, objetivos diferentes entre los socios, socios “forzados”, etc.

### Antecedentes

El Instituto Plan Agropecuario ha trabajado desde su creación en analizar las trayectorias de las empresas agropecuarias. Incluso desde su formato inmediatamente anterior (Comisión Honoraria del Plan Agropecuario) ha analizado desde esta óptica, por ejemplo las empresas con el Concurso Mejor Empresa Agropecuaria. Luego en la realización de la revista N° 100, se rescataron las experiencias y vivencias de productores por su trayectoria.

En el Proyecto Integrando Conocimientos (PIC) se realizaron varios trabajos al respecto. El Ing. Agr. Pablo de Souza analizó los factores que cambian las trayectorias de los predios ganaderos. En ese trabajo encontró que el 94% de los predios del proyecto PIC del IPA tuvo algún tipo de cambio en los últimos años y solo el 6% de los mismos no los tuvo. Concluye que “al mirar la trayectoria de las explotaciones ganaderas, sobre todo en los casos de familiares chicas y medianas, no solo se deben tener en cuenta los temas productivos (físicos y económicos), sino, además, otros factores que preocupan y plantean interrogantes a los titulares de las explotaciones”. En este mismo proyecto el Ing. Agr. M.Sc. Carlos Molina presentó una forma de construcción de indicadores de sustentabilidad en empresas ganaderas familiares criadoras (Familias y Campo, Instituto Plan Agropecuario, Uruguay, 2009).

También el Ing. Agr. MSc. Ítalo Malaquín en su tesis de maestría analizó los factores que inciden en la permanencia de las explotaciones ganaderas de basalto en el largo plazo. El trabajo se basó en la comparación de procesamiento de información entre los años 1994 y 2008, mediante encuestas a los titulares de las explotaciones ganaderas de la región del basalto. En este trabajo, se cuestiona que los factores que amenazan la continuidad de las explotaciones ganaderas a largo plazo estén asociados a variables convencionales, normalmente utilizadas por el “mundo técnico” para describir a las explotaciones ganaderas, haciendo mención a la existencia de otros factores que intervienen.

En otros trabajos se identificaron 4 grandes formas de manejar las explotaciones, surgidas de visitar 11 productores ganaderos (de carne y leche) en Tacuarembó y Paysandú, realizado por Fanny Levrouw, estudiante francesa, AgroParisTech, 2007. Este trabajo apunta a caracterizar y calificar las estrategias puestas en práctica por los productores uruguayos para mantenerse en el sistema



Foto: Plan Agropecuario

productivo en el largo plazo en este contexto de incertidumbre.

Todos estos trabajos llevan a tener un enfoque diferente a la hora de enfrentarse con una situación determinada de una explotación, lo que lleva a un “acompañamiento diferencial en función de las estrategias de los productores.” Esto implica no solamente mirar al sistema productivo pura y exclusivamente, sino también considerar todo el entorno en el cual está inmersa la empresa.

### El título

#### **Proyecto de relevamiento y difusión de trayectorias de permanencia y prosperidad de sistemas ganaderos**

Los elementos clave que se observan en este título nos indican que se trata de un proyecto para relevar información y difundirla. La permanencia de las empresas es sin dudas el cerno del proyecto, porque pretende analizar lo que hacen aquellos casos que sobrellevaron diversas crisis: económicas, climáticas, familiares, etc.

Trataremos de analizar sistemas ganaderos, porque es lo que el Plan Agropecuario ha priorizado en su actividad: productores ganaderos. De todos modos, no es excluyente y puede abarcar un poco más, sin ser exagerados. Pero es importante aclarar que no solamente nos interesan los productores, sino que es una visión más amplia, de sistemas en el sentido amplio y, en un período tan largo como el considerado, seguramente implicará analizar relevos generacionales.

¿Cuántas empresas quedaron por el camino al momento de que las nuevas generaciones asumieron la responsabilidad?

Y el título también habla de prosperidad, para que quede explícitamente expresado desde el inicio que se van a tener en cuenta

# Cabaña Santa Clara

Miércoles 7 de Octubre 2020, 12 hs.  
SOCIEDAD RURAL DE DURAZNO

# 170 POLLED HEREFORD Y ANGUS



Flete  
Gratis

Administra y financia:



7 meses libres o 12 cuotas  
7% descuento pago contado  
10% dto. pago contado por  
compra mayor a 5 TOROS

Rematan:



Se transmite  
por [www.campotv.tv](http://www.campotv.tv)



Luis Comesaña, Cel.: 099.683.944  
Ver catálogo en [www.romualdo.com.uy](http://www.romualdo.com.uy)  
[www.juanvera.com.uy](http://www.juanvera.com.uy)

aquellos casos que hayan tenido un desarrollo favorable en todos los aspectos (personales, familiares, de la infraestructura, de la mano de obra, etc.).

### Objetivo general

Describir y difundir los procesos que realizan los sistemas mayoritariamente ganaderos, que tienen una larga (mínimo 20 años) trayectoria en el medio.

### Objetivos específicos

Entender su manera de actuar y de tomar decisiones sobre los procesos productivos y económicos para transmitirlos hacia el resto de la sociedad.

Rescatar las particularidades que caracterizan a cada caso y que le han permitido cumplir con los requisitos del objetivo general.

Difundir la información recabada mediante la trasmisión entre pares.

Analizar junto con los productores colaboradores, áreas de interés a tratar en proyecto para buscar mejoras.

### Metodología

Como dijimos al principio, los proyectos que se realizan en la órbita del FTTC muestran lo que hacen los productores en su realidad. Por lo tanto, necesitamos productores colaboradores, que gentilmente nos abran las puertas de sus establecimientos y nos brinden toda la información necesaria para poder cumplir con los objetivos del proyecto.

La selección de los productores colaboradores con el proyecto va a estar ligada con el reciente lanzamiento del “Productor Asociado”, como figura que va a comenzar a tomar relevancia en el relacionamiento productor-institución de ahora en más. Y al decir de José Larralde, “no es por darle más bulto a la verseada”. Se trata de fidelizar y afianzar la relación entre el Plan Agropecuario y los productores agropecuarios. O sea, que los “Productores Asociados” tendrán la posibilidad de poder ser productores colaboradores a los diferentes proyectos que el Plan realice, entre otros beneficios.

Seleccionaremos un productor por departamento y en la medida que haya más de un caso se analizará la pertinencia del mismo, no descartándose la posibilidad de integrarlo al proyecto en la medida que se considere oportuno.

### Pautas para seleccionar los predios colaboradores

Se tiene que pensar en aquellos casos que cumplan con los requisitos y tratar de eliminar aquellas características que generen “ruidos” a la hora de presentar los casos, para que no distraigan la atención del público y/o no generen puntos de discusión (que justifiquen su permanencia por tener escala muy grande, por tener un ingreso extra demasiado elevado, etc.). De seleccionarse algún caso que tenga alguna característica “extra”, que sea a conciencia de los técnicos del Plan en la zona y en forma expresa para mostrar esa característica. Por ejemplo, si se selecciona un caso de un predio chico con ingresos extra prediales muy elevados, que se presente como caso representativo de la zona y para mostrar que la forma de subsistir de esos casos, es imprescindible tener ingresos extra prediales importantes.

También vamos a considerar aquellos casos que hayan tenido que tomar medidas drásticas en pro de la permanencia de la empresa.

Por ejemplo, venta de una fracción de campo para poder pagar las deudas y seguir en carrera.

Las pautas a tener en cuenta para la selección de los casos son:

- Sistemas ganaderos, con prioridad hacia los ganaderos de carne, pero no exclusivamente.
- Sistemas que tengan en el orden de 20 años de permanencia en el medio (que hayan pasado crisis económicas-2001/2002, climáticas, de precios, etc.). Se trata de mostrar cuales son las diferentes estrategias que han adoptado los productores para mantener/disminuir su vulnerabilidad. Pueden haber relevos generacionales.
- Los ingresos familiares mayoritariamente con origen en la actividad ganadera. No obstante pueden tener ingresos extra predio, aunque con un peso relativo menor.
- Vamos a hacer alguna preferencia por aquellos casos nuevos en su relación con el Plan y en zonas donde no hay muchas actividades del IPA, para tratar de conocer otros casos.
- Obviamente que tienen que estar dispuestos a cooperar con el IPA para relevar la información necesaria para el proyecto, ya sea productiva como económica (pesadas, cierres económicos productivos, etc.). Además estar dispuestos a que se hagan tareas para relevar información de sus sistemas y mostrar sus establecimientos, la historia de su sistema y sus números, siempre considerando lo que el productor decida. También tienen que estar dispuestos a realizar por lo menos una jornada abierta a todo público durante el período que dure el proyecto, a que se haga por lo menos un artículo para la revista del IPA y por lo menos una entrevista para colgar en la página web del IPA.

La idea general es que los técnicos del Plan Agropecuario tengan incidencia directa en la selección de los predios colaboradores. En este sentido, los diferentes técnicos que se agrupan por zonas (regionales), seleccionarán aquellos casos que consideren interesantes integrar a este proyecto, considerando las características anteriormente mencionadas y complementando con aquellas intenciones específicas de la Regional en el departamento.

### Relevamiento de la información

Se realizarán visitas periódicas para recabar información de la historia del caso y que las diferentes entrevistas oficien de salvaguarda de los hechos que se mencionen por el productor. Esas observaciones repetidas y espaciadas en el tiempo colaborarán con la veracidad y rigurosidad del relato. Las sucesivas visitas se harán cada 2 a 3 meses, dependiendo de la intensidad de los procesos y en acuerdo con los productores.

Se tratará de ver en el terreno hechos, situaciones y/o diferentes elementos que permitan corroborar lo narrado. La información recabada será validada con los productores y servirá para ir detectando elementos característicos de cada caso y que hayan colaborado con la permanencia de los mismos.

También se hará un monitoreo de la información necesaria para entender, analizar y describir los sistemas productivos y económicos, así como las estrategias y toma de decisiones de los casos seleccionados para poder difundir la información relevada. Esta información servirá para explicar el funcionamiento actual de la empresa.

### Información a recabar

- Historia de la empresa. Esto implica la realización de una línea de tiempo para rescatar los hechos relevantes a lo largo del tiempo y las estrategias y/o modalidades de acción para sortear momentos negativos y aprovechar los positivos. Analizar tanto eventos internos como externos.
- Finalidades, reglas y decisiones estratégicas.
- Resultados productivos y económicos. Registros físicos que describan el sistema productivo y el margen neto.
- Elementos que los productores tienen en cuenta para definir las estrategias y tomar decisiones a lo largo del año y ante las variables que se planteen.
- Organización del tiempo – balance de trabajo. Se hará en la medida que se considere necesario y aporte a la explicación y entendimiento del funcionamiento actual.
- Identificar y describir aquellos elementos que le han dado permanencia a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta diversas perspectivas o puntos de vista (económico, financiero, familiares, organización del trabajo, tecnológico, etc.).
- Identificar y describir aquellas actividades que tengan algún aspecto interesante a difundir en la zona.

Para obtener esta información de manera objetiva y describir cada caso, utilizaremos diversas herramientas que dispone el Plan como:

- Visitas repetidas y espaciadas en el tiempo, que permita hacer observaciones y entrevistas sucesivas y periódicas.
- Aproximación Global de las Explotaciones Agropecuarias, como herramienta propuesta por Marshall y Colaboradores para interpretar las finalidades y reglas estratégicas de las empresas.
- Carpeta verde, como herramienta de análisis productivo y económico de la empresa, que nos permita explicar en números su funcionamiento.

Vamos a aplicar aquellas herramientas que dispone el Plan Agropecuario y otras instituciones, o que son de uso conocido que permitan describir y analizar el caso y que facilite obtener la información necesaria de la actividad que se considere de interés difundir. En ese

Foto: Plan Agropecuario



sentido se pueden mencionar algunas como balance de trabajo, diagramas UML, LART, MeGANE, regla de medición de altura del pasto, peso categorías que se justifique, evaluación por condición corporal, herramientas de sostenibilidad manejadas en el Concurso Valorizando lo nuestro, etc.

No necesariamente se aplicarán todas y tampoco serán las mismas para todos los casos. Se aplicarán aquellas que aporten elementos para explicar los procesos que se considere pertinentes.

### Devolución

En todos los proyectos que hemos desarrollado, nos preocupamos por hacer una devolución de parte de la Institución hacia los productores colaboradores, como forma de agradecimiento a su enorme disposición. Pondremos a disposición de los productores aquellas herramientas que les pueda aportar elementos para la toma de decisiones, sobre todo para resolver aquellos temas que no tengan resueltos. Estos temas no resueltos muchas veces han sido, y serán, insumos para la investigación, en la medida que no se tengan respuestas claras. Sin dudas que es un gran desafío y creemos que es una temática que va a dar mucho juego y aprendizaje para todos. Creemos que está inmerso en cada ser, ver qué hicieron y hacen los que todavía están. Quizás no sean los mejores, tampoco los peores, pero están, que no es poco. ●

# JUNTOS



Orgullosos de incorporar una nueva y potente herramienta de negocios ganaderos en todo el país.

Esta nueva alianza se suma a los festejos por nuestros 15 años.

