

Finalidades y reglas estratégicas en explotaciones ganaderas

Ing.Agr. Ph.D. Francisco Dieguez Cameroni
Plan Agropecuario

En una realidad muy cambiante, los productores deben hacer frente a un mundo de incertidumbres. Al mismo tiempo, en la Institucionalidad del país existe una creciente preocupación por atender la diversidad de situaciones existentes, para orientar las políticas, la generación de servicios, apoyos e incentivos. Pero la complejidad de las explotaciones es muy grande ya que involucra aspectos productivos y las decisiones que toman las personas que la dirigen. La comprensión del funcionamiento del predio mediante la observación de sus finalidades es crucial, ya que revela los objetivos del funcionamiento de las explotaciones y qué se hace para lograrlos. Para ello utilizamos una herramienta que permite abordar y comprender el funcionamiento de las explotaciones, sin pretender –al menos inicialmente - intervenir en ellas, sino aprender.

Dentro de las metodologías de aproximación y comprensión del funcionamiento de las explotaciones existe una denominada “Análisis Global de Explotaciones Agropecuarias” (AGEA), que le da a los técnicos una herramienta para abarcar la diversidad existente en nuestra realidad productiva. Cabe destacar que el AGEA es complementario a otro tipo de análisis –por ejemplo análisis económico-productivos como la Carpeta Verde- y no pretende sustituirlos.

Al abordar una explotación nos encontramos que son situaciones complejas –llamados sistemas complejos-, donde en el predio se traba-

ja y se vive, es imposible dividir la familia del sistema productivo. Para comprender mejor el funcionamiento del predio, se habla entonces del “sistema familia-explotación” como unidad. Este sistema familia-explotación es un sistema complejo donde interaccionan dos subsistemas: el físico-biológico (el predio, los animales, los cultivos y las pasturas) y el socio-cognitivo (la gente, la familia y sus relaciones). Considerando a la familia, que es la que organiza los recursos, es de suponer que existan finalidades de funcionamiento. Conociendo dichas finalidades y lo que se hace para lograrlas, podemos tener una buena visión del sistema, más



allá de lo exclusivamente técnico.

Una forma clara de representar este tipo de sistemas complejos es usando diagramas. Estos diagramas permiten relacionar conceptos o ideas en forma sencilla y poco ambigua. Un tipo de diagramas es el de “Finalidades y Reglas estratégicas” que permiten una representación de fácil interpretación. En estos diagramas se representan las finalidades (los objetivos, las metas, el “por qué” se hacen las cosas) y las reglas (que representan “qué” se hace) para cumplir con las finalidades planteadas.

Como adelantamos en la revista número 129 del Plan Agropecuario¹, las

1. Análisis de Finalidades y Reglas estratégicas... una aplicación de la Aproximación Global de Empresas Agropecuarias. F. Dieguez. Revista del Instituto Plan Agropecuario n° 129 pg 16-18.

finalidades de funcionamiento de los sistemas familia-explotación tienen que ver con 1) un área **económica** que incluye por ejemplo mejorar los ingresos, aumentar el patrimonio, 2) otra área **social** que implica mantener un determinado tipo de vida, manteniendo un estilo de vida rural y realizando tareas agropecuarias, manteniendo vínculos sociales y ayudando a la familia. Asimismo existe un área ligada a las anteriores que tiene que ver con evitar riesgos o mantener un sistema estable.

Como ejemplo de las finalidades de funcionamiento de un sistema familia-explotación y las reglas estratégicas que se aplican, presentamos a continuación un extracto de una entrevista realizada al Sr Gustavo Boffano y a la Sra Laura Rodríguez, con quienes conversamos sobre estos temas.

Francisco (F): - ¿Cuáles son las finalidades del funcionamiento de la explotación?

Laura (L): -Yo, si me preguntás te digo: estoy trabajando para vivir nosotros y ayudar a mis nietas. Y sigo trabajando para formar un capital para poder ayudarlas a estudiar. En su momento fue criar al hijo también. También va a llegar un momento en el que no podamos trabajar más y supongo que nos iremos a la ciudad, así que pensamos poder comprarnos una casita en propiedad allá, para vivir una vejez más o menos decorosa. Esa es mi meta.

Gustavo(G): -Si, y te comento otra cosa que tiene que ver. Yo me crié afuera, y antes vivir afuera era no tener comodidades. Ahora tenemos luz de UTE y cambié la heladera de

gas. Ahora puedo tener televisión y computadora. Para vivir acá, queremos vivir de la mejor manera... y no como antes que ibas para la ciudad y no querías volverte.

L: -Si, trabajamos para vivir con una buena calidad de vida, y mañana o pasado, cuando mis nietas precisen para estudiar una carrera o algo, poder ayudarlas.

G: -Vivimos en este entorno, que es el que nos gusta. Con una comodidad, pero acá.

F: -¿Qué se hace para lograr las finalidades que tienen?

G: -Yo lo que hacemos acá es tener el campo poblado y produciendo... otra cosa que hacemos es destetar -con destete precoz- a los terneros -que le agarré el gusto a hacerlo y no es para nada complicado- y criar bien a las vaquillonas para entorar a los dos años el cien por ciento con trescientos kilos. También invernar las vacas. Acá tenemos el pastoreo en franja que lo usamos bien. Otra cosa que aprendí es que vos rompes un campo de estos y le echás herbicida y nunca más lo tenés. Con las tierras acá no podés darla vuelta, por ejemplo, si planto una moha y viene seco está todo perdido. Sin embargo, acá ves el campo reseco y cuando llueva lo tenés enseguida... si es chacra, fuiste. Soy de los tipos que si hay que hacer agricultura, más me voy al campo natural... soy de ese bando.

F: -¿Y con el tema de la ración cómo se manejan?

G: -La estamos manejando siempre. Ahora la meta que tengo es que todas las vacas sepan comer ración.

Aunque no hagamos destete precoz, por ejemplo este año que están en buen estado, igual los encerramos para que aprendan a comer.

L: -Los encerramos cinco días para que aprendan a comer. Ahora salís con la camioneta y se acercan, ya saben. El año pasado con la seca grande destetamos precoz. Incluso yo tomé unos terneros del vecino y los crié con leche en polvo, cuarenta y cinco días y ya sabían comer. Se me murió solamente uno. Es trabajo pero a mí me gusta.

G: -Ahí uno le agarra el gusto y racionamos las vacas también. Yo teniendo ración y agua domino el panorama... lo que es inseguro para mí es sembrar a suerte y verdad. Después que vos gastaste y si no viene... más vale darle afrechillo a las vacas, talvez sea ineficiente, pero... Prefiero gastar o que se me pudran algunos quilos de ración que perder veinte hectáreas de pradera.

F: -¿Y con las deudas cómo se manejan?

G: -Nosotros, el día de mañana cuando nos jubilemos, queremos comprar una casa en la ciudad y ayudar a las nietas. Acá tenés un capital... manoteas unas vacas y lo tenés. Aunque baje el ganado, hay un capital ahí... a mí me deja un margen de tranquilidad. Es más, te explico: en mi juventud yo me endeudé, y eso implicó vender casi todo el capital para arreglarlo. Entonces ahora, como muchas de las vacas fueron criadas acá por ella -Laura- hoy formamos ese capital acá, que no es fácil para un productor chico.

L: -¡Por eso las cuidamos a muerte!



Foto: Plan Agropecuario

F: -¿Y con las ovejas o invernar novillos?

G: -Acá tenemos la infraestructura, alambre, varillas, y hacemos pastoreo en franja, pero nos gusta la cría. Queremos tener el campo poblado y las vacas en buen estado. Nos gusta ver crecer las vaquillonas y parir las vacas. A la vaca siempre la podemos vender... a veces con la oveja es complicado. Nosotros teníamos lana en el galpón, que de un mes para el otro bajó a la mitad el valor. Lo que yo no quiero más son esos sobresaltos. La vaca es más estable para soportar esas oleadas. Queremos evitar los altibajos por experiencias vividas en veinticinco años. Queremos sentirnos cómodos.

F: -¿Y ustedes salen del predio?

G: -Participamos mucho de actividades y jornadas técnicas. Vamos los dos. Hay que estar vigente.

L: -Estar relacionado es muy importante también.

G: -Hay que ir, somos chiquitos,

sino es uno que se autoexcluye. A mi me hace sentir bien como productor estar frente a la gente... es un capital que se tiene también. A veces nos cuesta ir porque hay que dejar alguien acá, pero para mí es fundamental.

F: -¿Las finalidades que tienen, cambian en el tiempo?

G: -Si cambian...

L: -Antes era ayudar al hijo, ahora son las nietas. Hay algunas cosas que no cambian, por ejemplo trabajar y mantener una calidad de vida siempre fue una finalidad.

G: - Nosotros estamos en una etapa de vivir hoy y generar algo para ayudar a las nietas. Pero habrá otros, como nosotros en su momento, que están en otra etapa.

F: -¿Lo que se hace, cambia?

G: -Si hay algunas cosas que antes hacíamos que no hacemos más. Te dije recién, con respecto a la oveja y la lana las cosas cambiaron. Otra cosa, antes no conocía la ración acá.

Hoy yo no le tengo miedo a racio-
nar.

F: -¿Y les parece que entre otros productores que conocen hay finalidades similares?

G: -Yo en eso cada vez aprendo más que hay gente que tiene sus metas, sus gustos y sus aspiraciones, pero la gente cambia también. Hay mucho consumismo también. No se puede vivir desesperado.

L: -No todos tenemos las mismas metas. Depende de cada uno... en común puede ser la calidad de vida... estar en el campo. Hay gente que se tiene que ir para educar a los hijos pero vuelven desesperados cuando tienen un fin de semana libre.

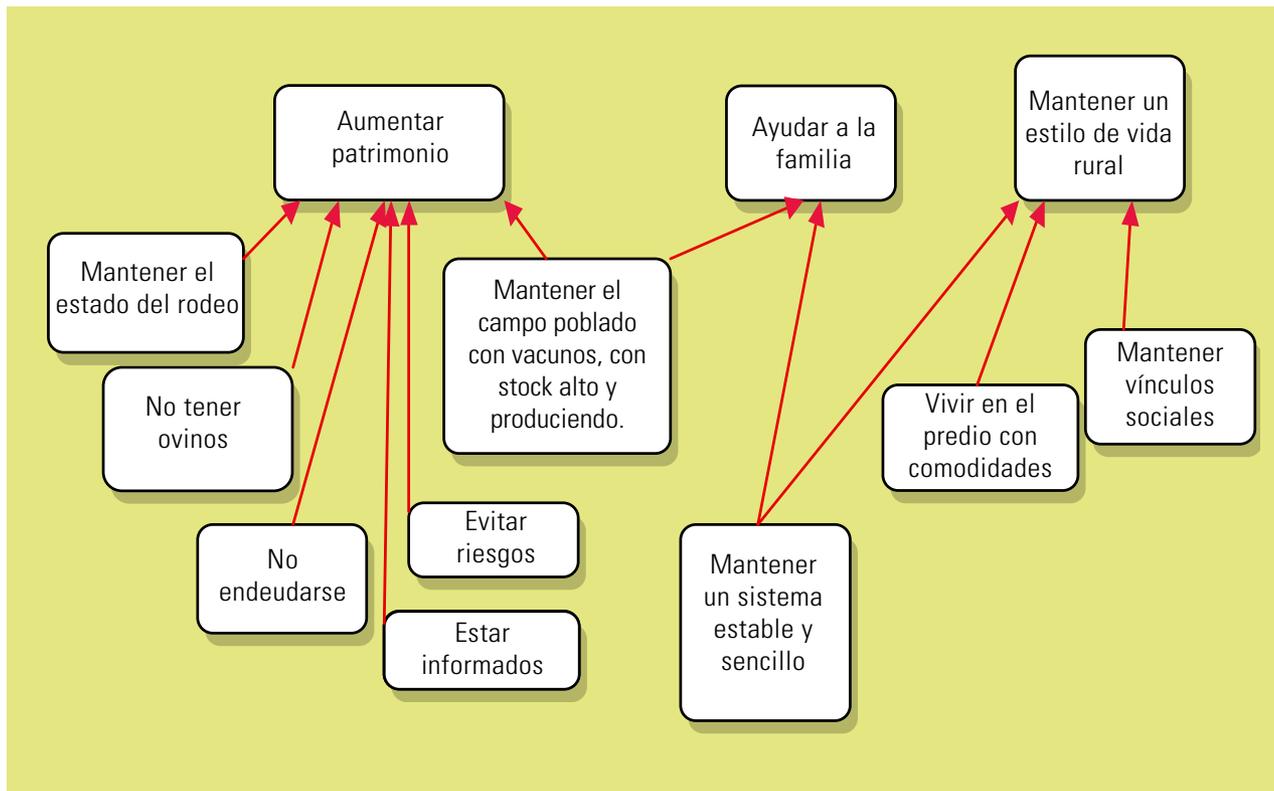
G: -En el campo pasa que los hijos se van, las mujeres se van con los hijos y no vuelven más.

F: -¿Por qué son productores?

G: -Yo te voy a decir porqué... es un destino.

L: -Los dos somos de familias de productores y nos gusta. Nosotros

Figura 1. Diagrama de finalidades y reglas estratégicas construido a partir del discurso de la entrevista realizada.



somos seis hermanos y somos solo dos en el campo. Es el destino... pero hay que ayudarlo también.

G: -Si uno trabaja las cosas se dan. Es cuestión de voluntad. Nosotros estamos en lo que queremos... del uno al diez estamos en el diez de gusto. No debe haber en la vida nada más lindo que hacer lo que a uno le gusta. Ahí no es la plata... por su puesto que hay que tener plata... pero las cosas de plata se solucionan. Lo que no tiene precio es estar a gusto.

L: -Con las cosas que te pasan en la vida te cambian los valores de la vida

también. Es el gusto de hacer lo que se quiere.

Pero... ¿cómo procesar y transmitir tanta información?

Los diagramas pueden ayudarnos... Por ejemplo, en la figura 1 muestra un posible diagrama de funcionamiento del sistema familia-explotación elaborado a partir de la entrevista presentada más arriba.

Como se puede observar, las finalidades del sistema corresponden con las dos grandes áreas (económica y social) descritas anteriormente. Lo que

se hace en cada predio es particular de cada caso, pero de muchos casos pueden emerger cierta información en común de los ganaderos.

Si bien "cada predio es un mundo aparte" este tipo de aproximaciones permite ayudar a la comprensión del funcionamiento del sistema. Al mismo tiempo se puede comprender mejor el "para qué" funciona el mismo. Para las Instituciones del sector, este tipo de análisis permite mostrar las principales áreas en que se puede sostener o a apuntar para aportar al desarrollo sustentable de los productores ganaderos.