



TALLER

**CONTENIDOS Y METODOS
DE LA
CAPACITACION EMPRESARIAL
DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES**

MEMORIA

Montevideo, 14 de Octubre de 1992.

112
113
114

115 116

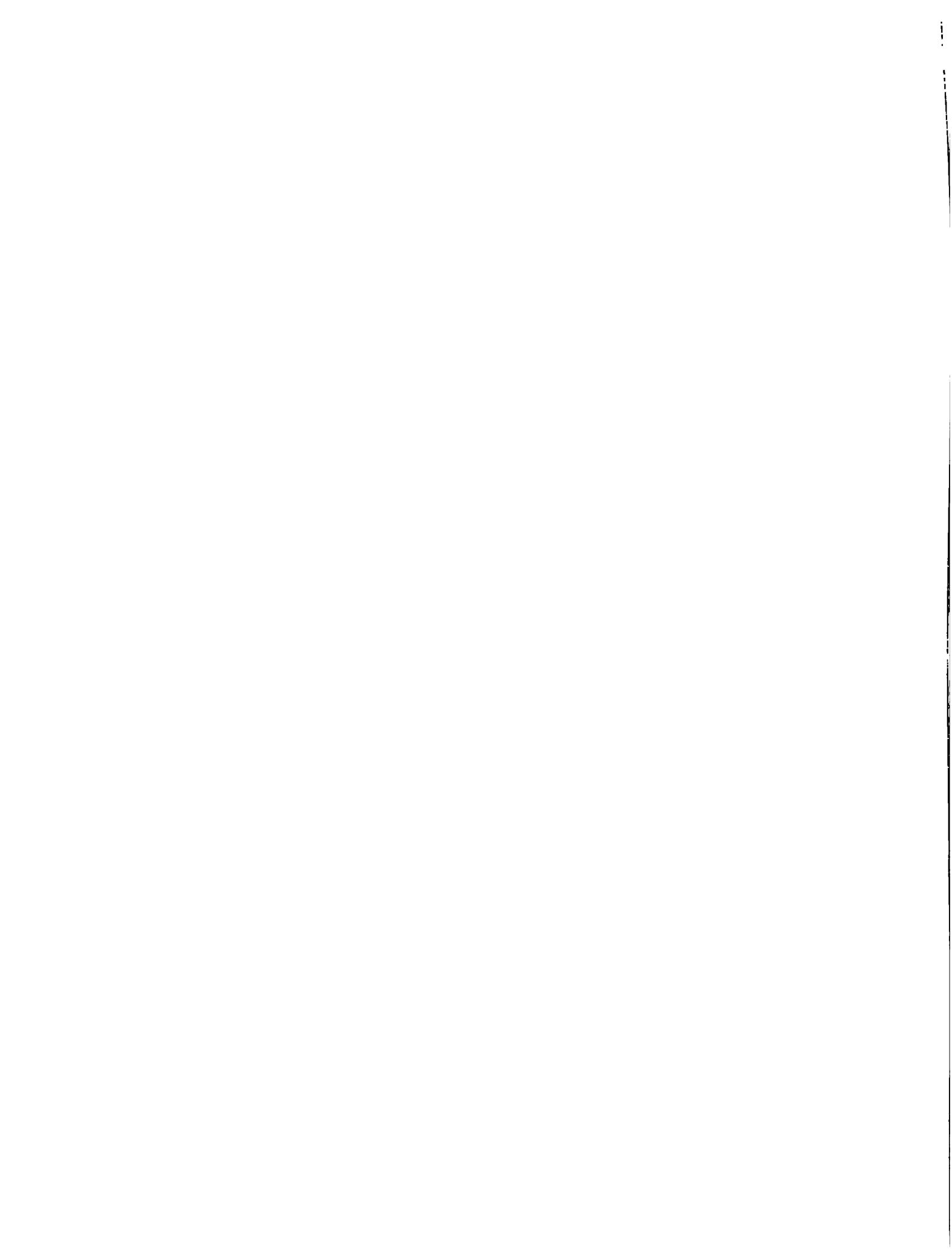
00002942

FICA
FEDERACION AGRICOLA
14 AGO 1933
RECIBIDO

Editores: Ing. Agr. Heber Freiria
Ing. Agr. J. Luis Marambio
Ing. Agr. Santiago Cayota

I N D I C E

- I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**
- II. ORGANIZACION Y DESARROLLO**
- III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
 - III.1 Introducción**
 - III.2 La Creación y Gestión de Empresas Asociativas**
 - III.3 La Gestión de Empresas Agropecuarias**
 - III.4 Conclusiones**
- IV. CONTENIDOS**
 - IV.1 El Proceso de Creación de Empresas Asociativas**
 - IV.2 Capacitación Para la Gestión Estratégica de Empresas Agrocomerciales Asociativas**
 - IV.3 Capacitación en Gestión Empresarial a Nivel Predial**
 - IV.4 Capacitación de Asesores Técnicos en Gestión de Empresas Agropecuarias**
- V. LISTA DE PARTICIPANTES**



I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

La apertura creciente de la economía uruguaya (fenómeno prácticamente ineludible en forma independiente aún de la concreción del MERCOSUR), el desarrollo de experiencias exitosas de crecimiento exportador de frutas y hortalizas en países de la región, son algunos de los elementos que pautan la necesidad de profundizar los procesos de cambio en el agro uruguayo, ya sea a nivel tecnológico, comercial, organizativo, institucional, etc.

La producción "granjera" muy posiblemente sea la que requiera de cambios más drásticos a todos los niveles mencionados.

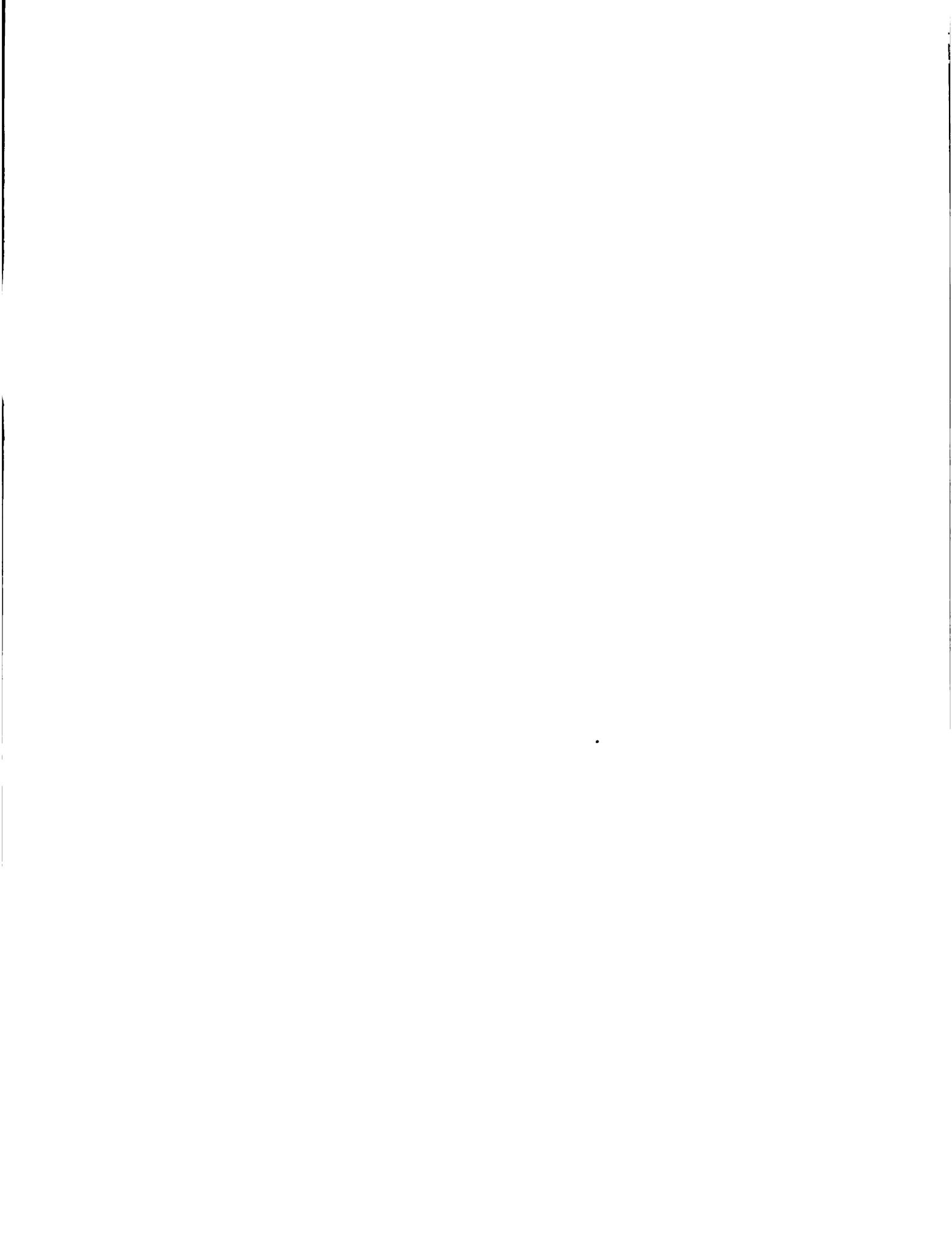
En particular, la modernización de la granja plantea una serie de desafíos e interrogantes sobre las posibilidades de los productores granjeros tradicionales de acompañar los cambios que a distintos niveles sobrevendrán:

a. Estos productores han basado tradicionalmente sus procesos de toma de decisiones en estrategias de sobrevivencia y minimización de riesgos, con escasa atención a la problemática tecnológica, y nula aplicación de herramientas más o menos convencionales de gestión empresarial. Por el contrario, la preocupación ha estado centrada en la selección de cultivos de escaso riesgo biológico, extensivos en el uso de capital (fijo o circulante), y en la reducción del riesgo comercial.

Uno de los cuestionamientos que a menudo asume características de debate es: ¿se debe convertir a los tradicionales productores familiares de la granja en empresarios y solo así serán capaces de incorporarse a las experiencias modernizadoras? ¿O se deben crear las condiciones para que, aún conservando los rasgos más característicos de la economía familiar (o campesina), estos productores puedan insertarse en los citados procesos?

Sea cual sea la respuesta, es indudable que se generarán nuevas e importantes demandas en el área de gestión predial, la que asumirá distintos sesgos de acuerdo al tipo de unidad de que se trate.

Debe tenerse en cuenta que en la gran mayoría de estas unidades de producción, de contarse con algún tipo de asesoramiento técnico, este será exclusivamente agronómico, tornándose impensable la posibilidad de asesoramiento especializado en gestión. Por este motivo, y dada la importancia creciente de las técnicas de gestión en el resultado económico de las unidades, parece imprescindible



desarrollar un proceso de capacitación de los asesores técnicos en el área de gestión de empresas agropecuarias.

b. Por otra parte, parece existir consenso sobre la idea de que la granja nacional para tornarse competitiva, no solo deberá mejorar sustancialmente la eficiencia a nivel de las unidades agropecuarias, sino que deberá desarrollar una serie de actividades adicionales (producción industrial, servicios) altamente competitivas. El control (propiedad, uso) de estas etapas de la cadena resultará estratégico y permitirá la apropiación de la mayor parte del valor agregado generado por dichas cadenas. La posibilidad de que los propios productores desarrollen este tipo de actividades a través de unidades asociativas es solo una de las alternativas existentes, y para concretarlo deberían igualar o superar el desempeño de empresas: eventualmente especializadas en la materia, aprovechando las ventajas y neutralizando las desventajas que poseen las organizaciones de productores.

Más allá de las características concretas que asuma este proceso, es claro que el desarrollo de estas nuevas unidades agroindustriales o agrocomerciales planteará una serie de nuevos desafíos a los agentes que se involucren en las mismas, con fuertes demandas en el área de gestión, como las siguientes:

. El proceso de creación de unidades asociativas, la conducción de la transición a nivel de los predios, diseño de estrategias y planificación en el largo plazo.

. La gestión propiamente dicha de empresas agroindustriales orientadas a la exportación.

La JUNAGRA y el IICA han desarrollado acciones en esta áreas y pretenden intensificarlas, implementando un programa de capacitación en gestión dirigido a los distintos agentes involucrados en el proceso, que atienda las demandas identificadas preliminarmente.

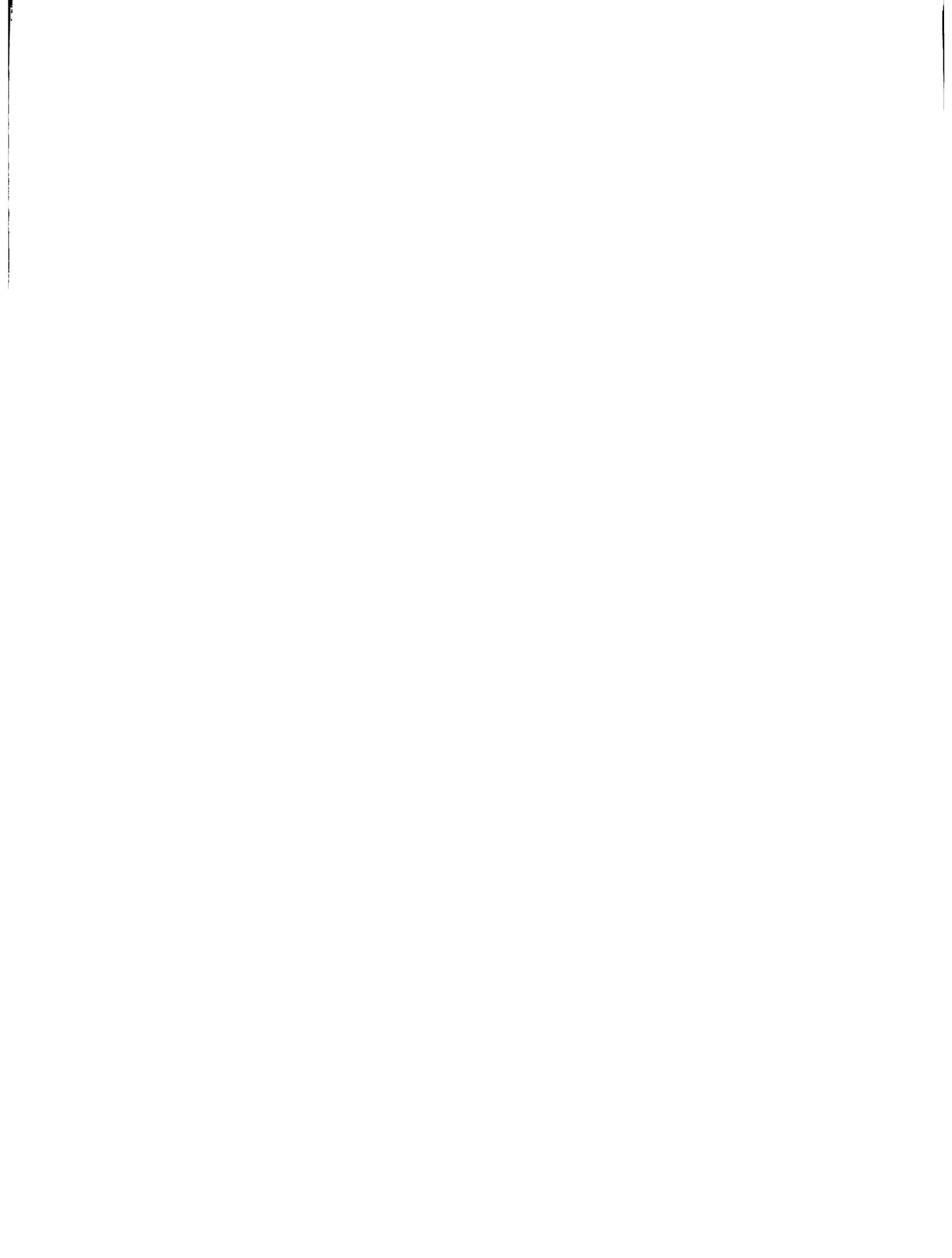
En este sentido se han desarrollado las actividades siguientes:

- Seminario: "El desarrollo exportador de la granja. El rol de la gestión en la pequeña y mediana empresa." Este seminario que se llevó a cabo en julio de 1991 conto con la participación de especialistas nacionales y de Argentina, Brasil, Paraguay y Chile. Participaron más de 250 personas entre productores y técnicos. A partir de la presentación de diferentes ponencias se discutió la importancia de la gestión empresarial en la reconversión de la granja hacia los mercados externos.



Se presentaron experiencias de los diferentes países, y se plantearon distintas propuestas de contenidos y metodologías para el fortalecimiento empresarial del sector.

- Cursos comportamentales de motivación empresarial con el apoyo de EMPRETEC. Se llevaron a cabo dos cursos de este tipo. El primero tuvo lugar en la ciudad de San José, en el mes de agosto de 1991. El segundo se efectuó en la ciudad de Salto, en coordinación con el Plan Citrícola, en el mes de junio de 1992. Participaron alrededor de treinta productores en cada una de las instancias.
- Jornadas de: "Introducción a la problemática de la Empresa", con el apoyo de FUNDASOL. Se realizaron dos jornadas de este tipo en el mes de diciembre de 1992. Una fue co-organizada por la Sociedad de Fomento Rural de Sauce (Departamento de Canelones) y la otra con la Cooperativa de Colonia Valdense (Departamento de Colonia).
- Talleres de Gestión Empresarial con grupos de productores en el marco de la formulación de proyectos de inversión en coordinación con la División de Promoción a la Producción. Se realizaron 6 talleres de dos días de duración, participando un promedio de 20 productores en cada uno. Los grupos beneficiarios fueron: Productores de pera, Productores de ciruela, Productores de ajo, Productores de frutilla, Cooperativa SALUCAL, y Horticultores de San Antonio.
- Autodiagnóstico y Consultoría de Proceso con el Movimiento de Horticultores de Salto, con el Apoyo de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE). Esta actividad se desarrolló durante el segundo semestre de 1992 y participaron 10 dirigentes del movimiento.
- Participación de técnicos de la UAPAG en el Seminario de Taller Internacional "Capacitación Participativa para la Gestión Empresarial de Organizaciones de Pequeños Productores Rurales", organizado por el IICA en Tucumán en setiembre de 1991. Se analizaron diferentes experiencias de capacitación y asesoramiento en Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay. Por Uruguay se presentó una ponencia sobre el Movimiento de Horticultores de Salto.
- Participación de técnicos de la UAPAG en la Elaboración de 6 Manuales de Capacitación Empresarial para Directivos de Empresas Asociativas sobre:



Administración, Contabilidad, Financiamiento, Comercialización, Proyectos de Inversión y Participación en la Empresa Asociativa. La realización de estos Manuales fue una iniciativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, con el cual la JUNAGRA tiene un Convenio de Trabajo. Estos Manuales fueron analizados en un Seminario regional organizado especialmente a tal efecto, del que participaron representantes de Argentina, Brasil, Paraguay, Chile y Uruguay que se llevó a cabo en Brasilia en octubre de 1992.

El presente seminario se constituye así en una etapa de ese proceso, teniendo como objetivo principal el de relevar, al menos parcialmente, la oferta nacional disponible en materia de capacitación en gestión empresarial y su posible adaptación a los requerimientos específicos de la granja.

Para alcanzar dicho objetivo principal, se deberán cumplir los siguientes objetivos intermedios:

. Identificar y analizar los principales problemas en la creación y gestión de empresas asociativas así como en la gestión de empresas agropecuarias granjeras, y las necesidades de de capacitación que se derivan.

. Relevar las instituciones que operan en el área de capacitación en gestión de medianos y pequeños empresarios, caracterizando su perfil institucional y sus antecedentes en la materia.

. Conocer los aspectos más relevantes de los métodos y técnicas empleadas, así como los contenidos de las actividades de capacitación, los destinatarios más usuales y los principales logros obtenidos.



II. ORGANIZACION Y DESARROLLO

El seminario fue organizado por la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA), con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Los aspectos organizativos del seminario fueron responsabilidad del Ing. Agr. Santiago Cayota, mientras que la coordinación técnica del mismo estuvo a cargo del Ing. Agr. Heber Freiría. Ambas tareas fueron coordinadas y supervisadas por el Ing. Agr. Juan Luis Marambio, experto del IICA en desarrollo rural.

Se desarrolló el día 14 de octubre de 1992, en las instalaciones de la Dirección de Servicios Agronómicos de la Av. Millán No. 4703.

Las actividades se desarrollaron según el siguiente detalle, debiéndose destacar además que a continuación de las exposiciones y sus respectivos comentarios se produjo, en todos los casos, un intenso intercambio de ideas entre los asistentes. La nómina de asistentes así como la institución a la que pertenecen se adjunta este informe.

1. Acto de inauguración. Ing. Agr. Eduardo Chiesa.
Presidente de JUNAGRA

2. Introducción y objetivos. Ing. Agr. Santiago Cayota,
Director de UAPAG (JUNAGRA).

3. La gestión en el proceso de creación de empresas
asociativas.
Expositor Ing. Agr. Santiago Cayota, Director de UAPAG,
(JUNAGRA).

Comentaristas: Juan Notaro, Asesor del MGAP. Gustavo
Redín, Gerente de cooperativa UVICAL

4. La dirección estratégica de empresas asociativas.

Expositor Ing. Agr. Gustavo Ciganda (ACDE).

Comentaristas: José Martínez Savio, Gerente del
Movimiento de Horticultores de Salto.
Carlos Vassallo, Director de la Unidad de Proyectos de
DIPRODEL.

5. La capacitación en gestión a nivel predial.

Expositora: Ing. Agr. Alejandra Carrau, coordinadora
del departamento de gestión de FUCREA

Comentaristas: Gustavo Pardo, asesor técnico de
Comisión Nacional de Fomento Rural.



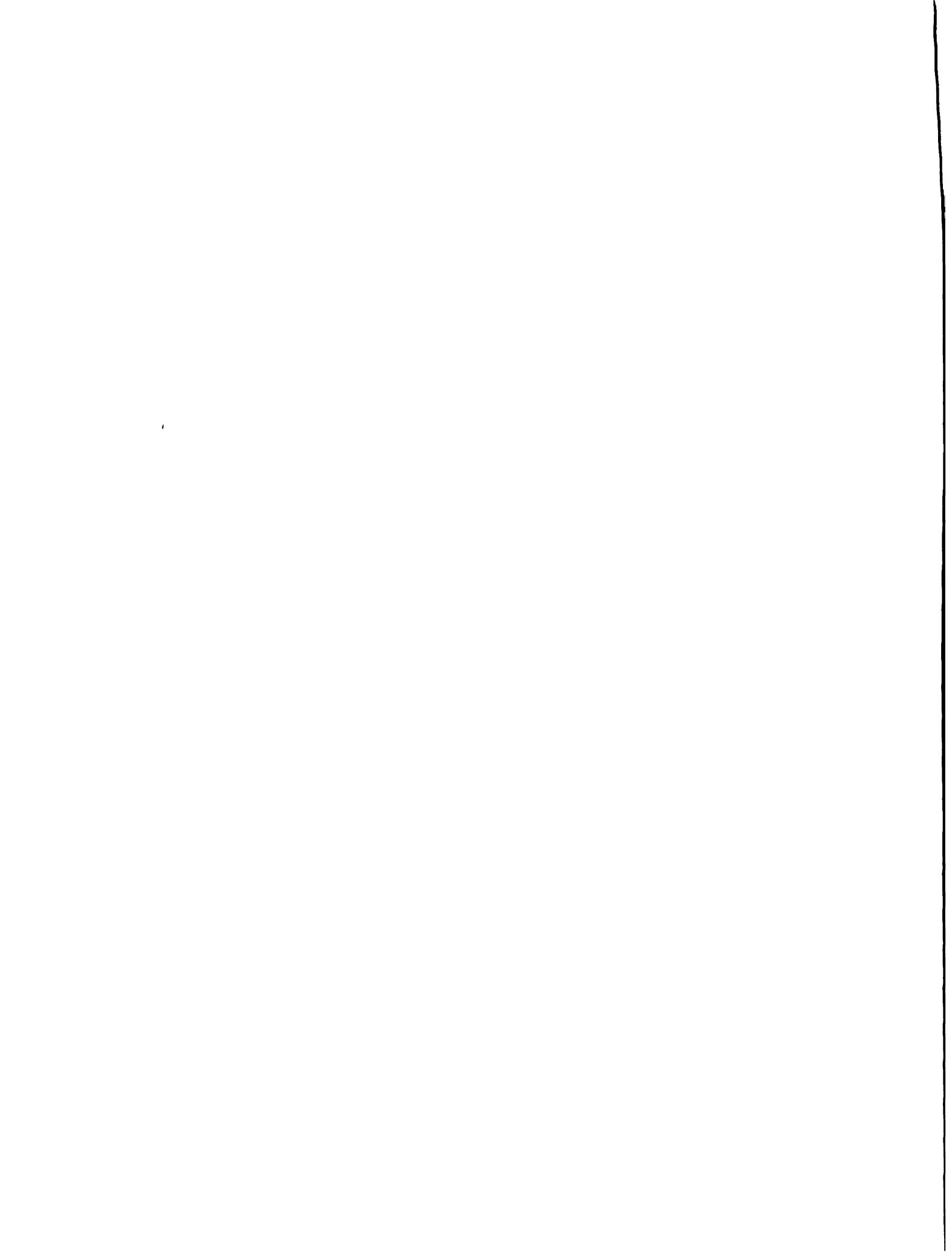
Raúl Bidart, Gerente de Capacitación de FUNDASOL.

6. Capacitación en gestión de asesores técnicos.

Expositor: Ing. Agr. Alejandro Nin, profesor de
Administración Rural de Facultad de Agronomía.

Comentaristas: José Ares, Docente de la Universidad
Católica (UCUDAL).

Enrique Baráibar, Asesor del MGAP.



III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

III.1 Introducción

El seminario se abrió con la explicitación de objetivos por parte del Ing. Agr. Eduardo Chiesa, presidente de la JUNAGRA, definidos como la búsqueda del intercambio de opiniones y experiencias en el área de gestión empresarial, tendientes a la definición de un plan de acción en la materia por parte de la JUNAGRA.

Los cambios que se están produciendo en el país, básicamente la apertura comercial y desregulación interna, generan una serie de desafíos para los empresarios e instituciones del país. Esos cambios resultarán especialmente drásticos para la granja nacional, que se ve enfrentada a una disminución notoria de la protección, y a la necesidad de encarar un fuerte proceso de reconversión orientada a la exportación de sus productos.

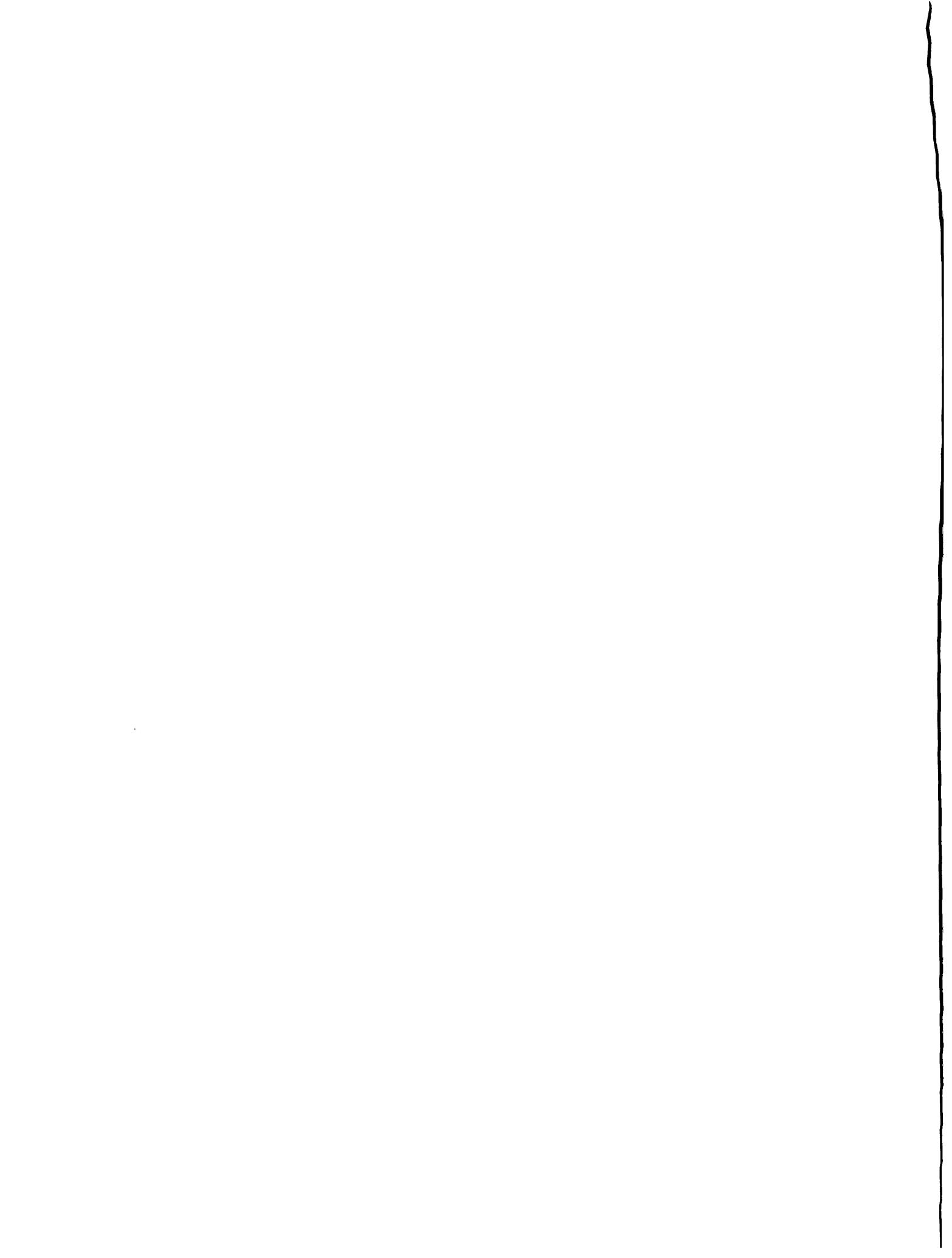
En el ámbito de la JUNAGRA se maneja como una hipótesis central la necesidad de la constitución de cadenas de valor fuerte que integren el conjunto del proceso exportador, desde la fase estrictamente agropecuaria hasta la colocación en los mercados de destino, como base para el desarrollo de la competitividad de la producción nacional.

De acuerdo a ese marco, se entienden que se plantearán severas exigencias en distintas áreas.

En el ámbito específico de la gestión empresarial, se generaran demandas de mejoramiento de la capacidad de gestión en todas las etapas de la cadena, la que a los efectos de su tratamiento en el presente seminario se agruparon en dos niveles:

- El proceso de creación de empresas agroindustriales o agrocomerciales, y los requerimientos de gestión de tales empresas. Se considera que en el desarrollo eficiente de las etapas comercial e industrial de las cadenas reposa gran parte de la competitividad a alcanzar.

Al respecto, un lineamiento estratégico del trabajo que desarrolla la JUNAGRA, consiste en la promoción de empresa asociativas de productores, dada la imposibilidad por parte de los productores aislados de encarar tal proceso, y a la casi total ausencia en el país de empresas convencionales que articulen eficientemente todas las fases del proceso en la forma requerida.



- La gestión de empresas agropecuarias. La fase agrícola, si bien no es la que genera la mayor parte del valor agregado en la cadena, adquiere un carácter estratégico, siendo responsable de la producción de productos primarios de alta calidad a los la producción de productos primarios de alta calidad a los menores costos posibles, lo que supone fuertes cambios con respecto al manejo y la gestión tradicional que se desarrolla en las empresas granjeras en el país.

III.2 La Creación y Gestión de Empresas Asociativas

Partiendo de la hipótesis de la necesidad o conveniencia de la inserción organizada de los productores granjeros en cadenas de valor fuertes y articuladas, un aspecto trascendente a definir es el papel que pueden y deben desempeñar los propios productores en tales cadenas.

Los productores organizados presentan una serie de fortalezas y debilidades para desempeñar los roles que demanda dicha inserción.

Las principales fortalezas se ubican en su capacidad de producción agrícola, su conocimiento del medio, la capacidad de convocatoria y captación de la producción.

Sin embargo, a medida que se avanza en la cadena a fases de tipo industrial o comercial sofisticadas, los productores comienzan a perder ventajas, dadas las exigencias técnicas, de tiempo, de conocimiento de mercados y contactos internacionales, etc.

Sobre este tema no hay recomendaciones claras ni opiniones unánimes, contemplándose todo tipo de posibilidades, desde la venta individualmente de la producción agrícola, hasta el cumplimiento de todas las fases por parte de los productores.

No obstante, la ponderación de las ventajas y desventajas de los productores granjeros, el análisis crítico de experiencias anteriores frustradas, así como la evidencia empírica ya sea a nivel nacional como internacional, parecen indicar que los granjeros uruguayos deberían al menos explotar al máximo ventajas indudables, esto es la producción eficiente y tecnificada, la organización de la oferta, etc. enfrentando en forma organizada a la demanda, generando acuerdos en los que se elimine o disminuya la incertidumbre acerca de los canales y agentes de comercialización de la producción. De ahí en



más, no se descarta que se pueda avanzar, pero cada paso adicional deberá ser evaluado profundamente. La necesidad de avanzar puede surgir como ineludible ante la carencia de empresas convencionales en el país que hasta el presente, desempeñen eficientemente las funciones requeridas.

Sobre las peculiaridades de las empresas asociativas se manejaron distintas opiniones y conceptos.

Por un lado, es unánime la opinión de que las asociaciones de productores que realizan actividad comercial o productiva deben ser consideradas como empresas. Sin embargo, se marcaron una serie de especificidades de las empresas asociativas que tienen importantes implicancias al evaluar las necesidades de capacitación en gestión.

Por una parte, se señala que en general el surgimiento de empresas asociativas de productores no parece responder a una necesidad del mercado, sino al intento de solucionar la problemática de los socios (comercial, de tamaño, etc.).

A esto se suma el delicado compromiso entre solidaridad y eficiencia al que se ven sometidas las empresas asociativas (cooperativas, Sociedades de Fomento Rural, u otras formas solidarias). Esto, junto a limitaciones del marco normativo de las empresas asociativas, deriva en dificultades para lograr el compromiso férreo de los socios, para lograr la capitalización directa por parte de los productores, etc. Al respecto, se señala que el medio casi exclusivo que manejan estas empresas para distribuir los beneficios obtenidos es vía mejores precios de productos e insumos y no por mecanismos que reflejen los riesgos asumidos por el aporte de capital. Esto hace que se produzcan visualizaciones confusas acerca de la propiedad y uso de bienes, se dificulta la evaluación del personal de dirección, presiona al planeamiento de corto plazo en desmedro del de largo plazo, etc.

Esto sugiere la necesidad de un proceso de capacitación y apoyo a los productores que asuman la conducción de la difícil proceso de transición. En este sentido, debe reconocerse la existencia de distintos niveles de participación y compromiso, desde un "núcleo duro", conductor inicial de las experiencias innovadoras, pasando por un grupo de "adherentes" y terminando por los simples "observadores" (al menos al inicio). La clave del proceso parece ser la creación y consolidación del núcleo duro, proponiéndose que el propio intercambio entre productores sea el responsable de la capacitación progresiva del resto de los grupos.



Sobre las aptitudes y conocimientos que deben adquirir los productores conductores del proceso, se establece la necesidad de diferenciar entre los distintos roles. Hay una serie de conocimientos y aptitudes que se pueden "comprar en el mercado" (capacidad gerencial, asesorías específicas), lo que se denominó como la eficiencia (hacer correctamente las cosas). Sin embargo, lo que se denominó como eficacia (hacer las cosas correctas o evitar las incorrectas) es una tarea exclusiva o intransferible del empresario, y a la capacitación en esa área es que debería apuntarse.

En definitiva, la capacitación a los empresarios del sector para crear o gestionar empresas asociativas debería dirigirse a desarrollar capacidades empresariales, interactuar con los asesores y saber definir los "objetivos y restricciones" para que estos actúen, manteniendo claras las especificidades, fortalezas y debilidades de las empresas asociativas.

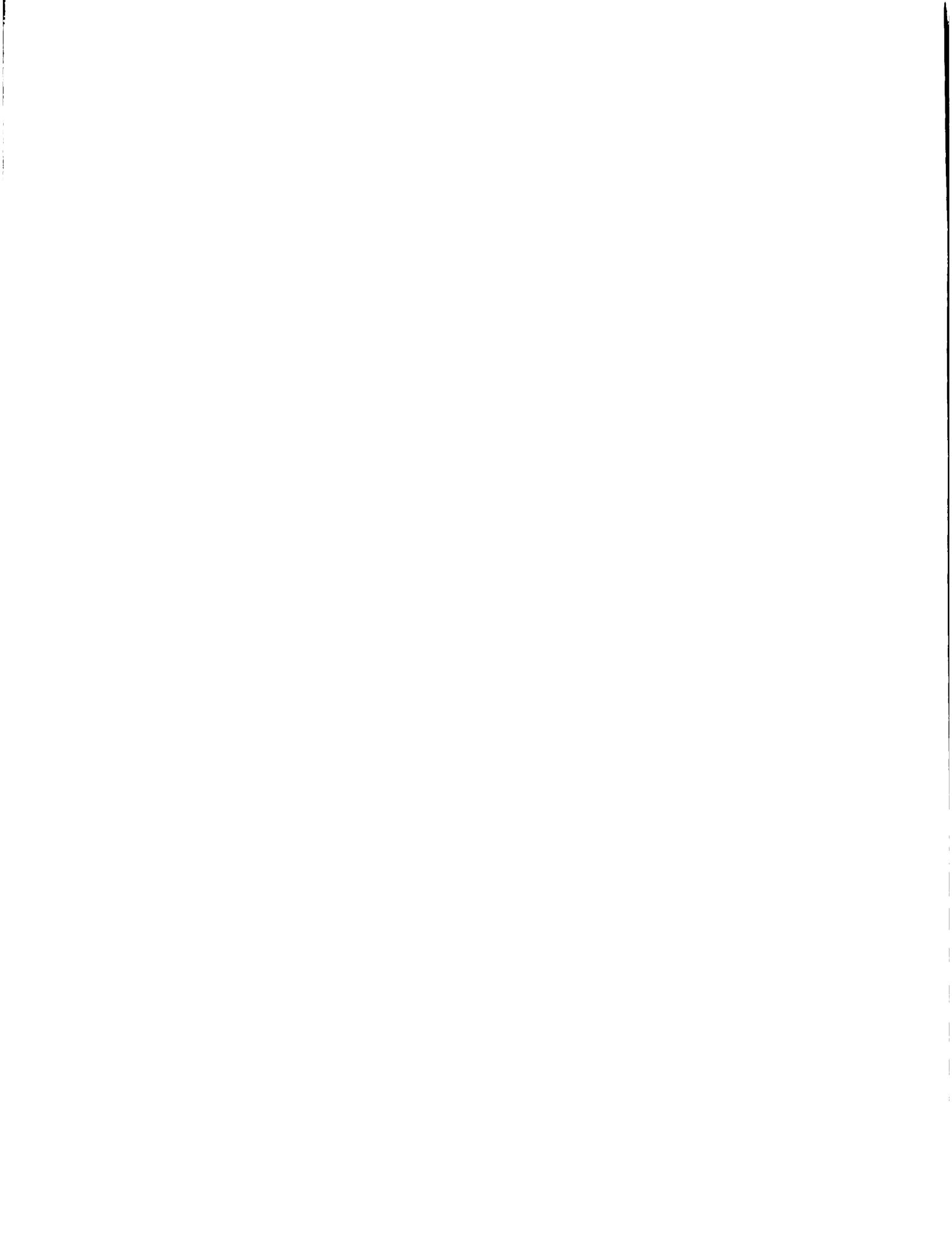
Por otra parte, si bien en las primeras etapas del desarrollo los productores deben desempeñar múltiples tareas, la capacitación también debe tender a facilitar la capacidad de distinguir entre las nociones de eficiencia y eficacia, y delegar correctamente las tareas.

Sobre la metodología de capacitación, se insistió en la conveniencia de "aprender haciendo", más allá del método específico recomendable, y utilizar el análisis crítico de las experiencias en funcionamiento para "aprender sobre la marcha". Esto surge de evaluar las urgencias que imponen los actuales procesos, así como la relativa eficacia de los métodos convencionales en capacitación de productores rurales. El componente "conocimientos" de la capacitación, prácticamente el único en la formación convencional, debe ceder terreno en estos casos ante otras aptitudes.

Esta capacitación debe atender en forma específica a los distintos niveles de productores (según su nivel, grado de participación, etc.), y paralelamente se deberán tener en cuenta las necesidades de capacitación que con otros contenidos y métodos deberían recibir los técnicos asesores de estas empresas.

III.3 La Gestión de Empresas Agropecuarias

El otro componente que debe desarrollarse en forma complementaria es el de la capacitación en la gestión de empresas agropecuarias.



Para discutir las necesidades y posibilidades de capacitación en gestión a los productores granjeros se analizó la experiencia desarrollada en el país por la Federación Uruguaya de grupos CREA (FUCREA).

La capacitación en gestión a los productores CREA se realiza a diferentes niveles, con el denominador común de la alta participación de los propios productores en todas las instancias.

Estas instancias incluyen reuniones de sensibilización, reuniones de presentación de resultados y cónclaves de gestión. El carácter distintivo del accionar de FUCREA está dado por el hecho de que, con la conducción del asesor técnico, son los propios productores quienes analizan, discuten y realizan propuestas sobre las decisiones principales de los establecimientos del grupo.

En una segunda etapa iniciada en el año 1988 se han privilegiado también las actividades de capacitación formales, con énfasis en cursos y cursillos para asesores.

El carácter autogestionario y autosostenido (más de 20 años) del trabajo de FUCREA fue destacado en todas las intervenciones.

Un aspecto que merece atención es la escasa difusión de FUCREA como tal o de experiencias similares. El propio movimiento señala que el crecimiento no fue definido como un objetivo, aunque de todos modos, parecen existir otras limitantes.

El tamaño de las empresas, superando un mínimo de subsistencia, no parece, ser un factor diferencial para la integración de FUCREA. Si se verifica un sesgo hacia productores orientados a la lechería, ganadería y rotaciones agricultura extensiva-ganadería. Los escasos grupos dentro de la granja están constituidos por fruticultores. Esto sugiere que un aspecto que promueve la preocupación por la gestión "hacia adentro del predio" en los productores, sería la relativa estabilidad o certidumbre, al menos en el corto plazo, sobre el o los rubros a realizar, los principales canales comerciales, etc. En el caso de pequeños horticultores que año a año sufren la incertidumbre de qué producir o no, habría escasas posibilidades de desarrollar tareas de capacitación en gestión de este tipo.

Estos productores presentarían restricciones objetivas (tamaño, apremios económicos) como también subjetivas (papel que le asignan al contexto externo en el futuro de sus explotaciones, invocaciones y reclamos al Estado, los



mercados, etc., y escaso privilegio de los determinantes internos a la explotación).

A este nivel, tal vez tendrían más impacto la discusión y capacitación "hacia afuera" de los predios, y los intentos de planificar el futuro, aún cuando por incierto, existan escasas posibilidades de aprendizaje a partir del pasado. No obstante, se reconoce que aún en esas condiciones generales, existe en la granja un importante número de predios que obtendrían beneficios notorios de la aplicación de procedimientos sistemáticos de gestión. Posiblemente otro problema central radique en la poco favorable relación Beneficio/Costo que los productores, y los propios técnicos del sector le asignan a la gestión. En este sentido, si se definieran claramente los objetivos y beneficios esperados, existirían posibilidades de adecuar los niveles de exigencia de la registración y procesamiento (los costos).

Dado que a nivel de pequeños y medianos productores (y en especial los granjeros dado el retraso relativo en gestión) parece improbable la existencia de asesores en gestión especializados, el asesor agronómico deberá desempeñar un papel decisivo en la materia, aún cuando en general, la capacitación de estos asesores en gestión es claramente insuficiente.

Sin embargo parecería, que no debe pretenderse que estos asesores de campo se conviertan en especialistas en gestión, ni siquiera que dediquen grandes esfuerzos a procesamiento y análisis de la información. Existen opiniones mayoritarias sobre la conveniencia de que estos técnicos, aún manteniendo su perfil y énfasis eminentemente técnico, deberían mejorar sustancialmente sus conocimientos en gestión, de manera de desarrollar una mayor capacidad y eficiencia en el asesoramiento integral de las empresas.

La capacitación en gestión de técnicos del agro se limitó a nivel universitario, tradicionalmente a uno o algunos cursos, poco privilegiados, en etapas avanzadas de las carreras. Si bien esta problemática es motivo de preocupación en las Facultades agrarias y se han producido cambios en los planes de estudios, sus efectos eventualmente se constatarán en el largo plazo.

La Universidad de la República, aún en sus carreras especializadas en el tema (Ciencias Económicas), no ha privilegiado tradicionalmente la formación en administración y gestión de empresas, presumiblemente en vinculación con el escaso prestigio social e ideológico de la temática en los ambientes académicos en el país.



Como aspecto de interés para el futuro, hubo coincidencia en la necesidad de implementar a nivel universitario ámbitos de especialización en gestión, que seguramente demanden cortes "transversales" a la actual estructura de carreras de la Universidad, posiblemente en torno a la actual Facultad de Ciencias Económicas.

No obstante, ya en la actualidad, los profesionales de esas áreas, así como los egresados de Universidades e Institutos privados que han privilegiado el tema, aunque escasa o nulamente vinculados a la gestión agropecuaria, son un recurso disponible que debería ser incorporado.

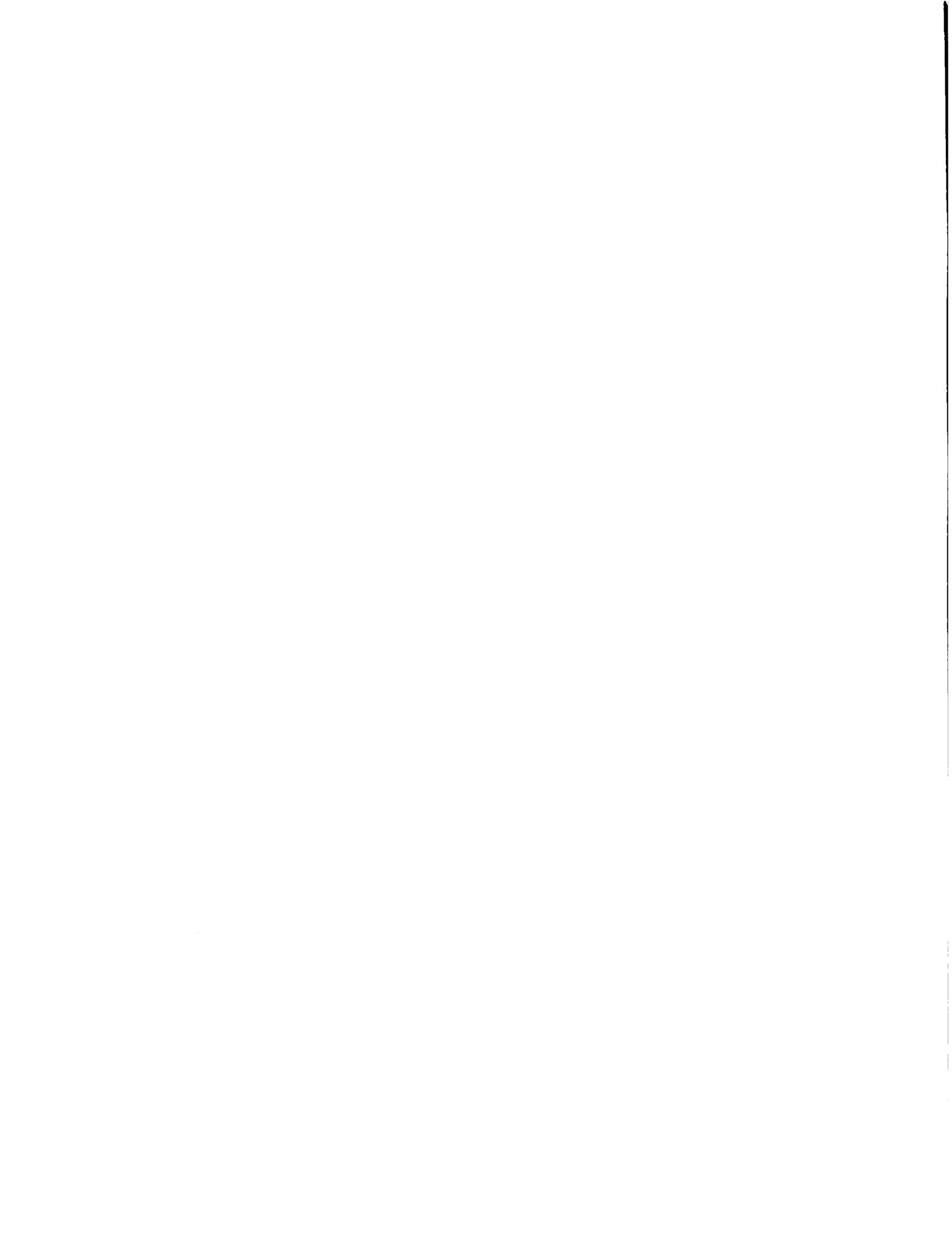
Las soluciones que pasan por modificar la estructura universitaria son como se mencionó, para el largo plazo.

Como propuestas de corto plazo se destacó la necesidad de desarrollar programas de capacitación en gestión a diferentes niveles. Una primera distinción se destacó entre lo que deben ser las prioridades de capacitación de empresarios y técnicos, aspectos que con frecuencia se confunden. No se trata de convertir el empresario en técnico ni viceversa, aunque debe prepararse a los técnicos para saber como reaccionar puestos en el papel de empresarios.

Pero además de distinguirse entre las necesidades de capacitación de técnicos y empresarios (aspecto reiteradamente señalado en el seminario), se estableció una distinción entre las necesidades de capacitación de los propios técnicos según la ubicación en que se encuentren respecto a la empresa.

Se entiende que el técnico asesor directo será el vínculo entre el empresario y la información para la toma de decisiones. Esto supone que deberán recibir capacitación en el uso de técnicas de análisis y presupuestación. A la vez, estos técnicos deberían contar con respaldo permanente y sistemático de parte de equipos multidisciplinarios en información especializada, análisis y formulación de propuestas.

De manera que se plantean actividades de entrenamiento de técnicos de campo en técnicas específicas de gestión que lo habiliten a interpretar resultados, a seleccionar y jerarquizar registros, e indicadores y resultados que suministrará al empresario para apoyarlo en la toma de decisiones. Por otra parte, deberían realizarse actividades de especialización en gestión en núcleos más pequeños de técnicos de diferentes disciplinas, para que se constituyan en los grupos centralizados de información y procesamiento que respalden la acción de los técnicos.



III.4 Conclusiones

La granja nacional, por las características de sus productores, y la inserción que ha tenido tradicionalmente en los mercados, aparece como sumamente sensible a los cambios que se están desarrollando en el país y que se intensificarán en el futuro.

La capacitación en gestión empresarial deberá ser uno de los apoyos a las empresas de la granja para que estas puedan enfrentar con éxito los desafíos.

Algunos aspectos a resaltar y que deberían tenerse en cuenta en el desarrollo de actividades de capacitación en gestión para la granja son los siguientes:

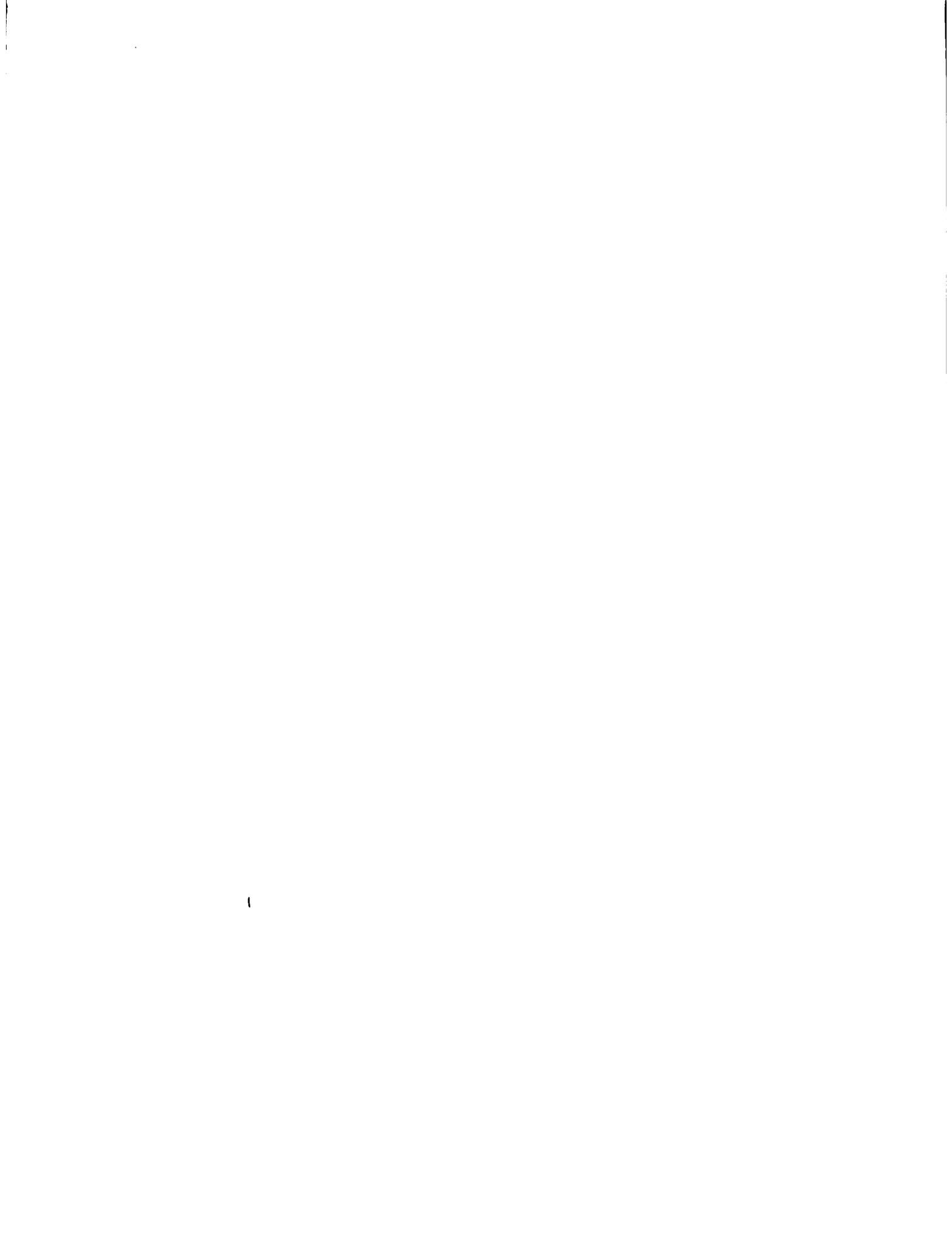
- Se debe distinguir entre los roles de empresarios y técnicos, y aún dentro de unos y otros según el papel que desempeñan en la gestión de la empresa. Para cada categoría existirán demandas específicas de capacitación, las que no deberían ser confundidas.

- A nivel de empresarios, el énfasis debería ubicarse a dos niveles:

* Los requerimientos del proceso de creación y administración de empresas asociativas agrocomerciales o agroindustriales, con demandas de capacitación en planificación estratégica de estos procesos.

* La gestión de predios, recogiendo y capitalizando los antecedentes metodológicos disponibles (FUCREA), reforzados dadas las características de la granja en el Uruguay de hoy, con un mayor énfasis en la búsqueda de oportunidades, la innovación productiva u organizativa, y la trascendencia del ámbito específico de la empresa individual.

- A nivel de técnicos asesores, se reconocen grandes carencias a todo nivel y la necesidad de implementar programas de capacitación que tengan en cuenta la inserción de los técnicos en el proceso de generación, procesamiento y análisis de la información. Se estima que los técnicos de campo deben fortalecerse en áreas básicas de gestión pero no buscar la autosuficiencia en el tema. Por el contrario, deberían mantener su especialización en temáticas productivas y respaldarse en organizaciones centrales (locales, regionales y nacionales), con equipos multidisciplinarios que podrían alcanzar niveles sensiblemente superiores de



especialización, y aportarían información, capacidad de procesamiento y análisis de la información, capacitación permanente sobre la marcha, etc.

- En todos los casos, existe la impresión de que si bien no hay abundancia de recursos para la capacitación en gestión en el país, existe un largo camino a recorrer para aprovechar más y en forma más eficiente la "capacidad instalada". Esto sugiere la conveniencia de no multiplicar el montaje de unidades de capacitación con aspiraciones de autosuficiencia, sino utilizar, con relacionamiento institucional y contractual claro, esa capacidad instalada. Mientras se recorre ese camino, no debe desconocerse la imperiosa necesidad de mejorar el nivel de capacitación de los técnicos más especializados, el que en términos generales parece insuficiente para liderar por mucho tiempo un proceso de crecimiento general. Esto supondrá acciones a nivel de las Universidades (pública y privada) y otros centros de enseñanza, la realización de estudios de postgrado en el exterior, y la coordinación de esfuerzos a nivel nacional para traer expertos, realizar seminarios de formación y aprovechar en general los escasos recursos con que se cuenta.



IV. CONTENIDOS

IV.1 El Proceso de Creación de Empresas Asociativas

**Ing. Agr. Santiago Cayota
JUNAGRA - U.A.P.A.G.**

a. Introducción

El presente trabajo fue elaborado especialmente para el Seminario "Contenidos y métodos de la capacitación empresarial de pequeños productores".

Recoge la experiencia que la Unidad de Apoyo y Evaluación de Proyectos Agroindustriales de Granja (UAPAG) de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) ha venido desarrollando desde su creación. Este trabajo no pretende proponer "recetas" para la capacitación de productores, sino presentar algunas reflexiones que se originan en la experiencia de trabajo de la Unidad. Se busca sobre todo, motivar el intercambio con técnicos y productores, como forma de perfeccionar el marco conceptual que sirve de referencia a la JUNAGRA y otras instituciones vinculadas a la temática en su tarea de capacitación.

El contenido de este documento está organizado de la siguiente manera. En el punto II se explica y fundamenta la importancia de la creación de empresas asociativas de pequeños productores.

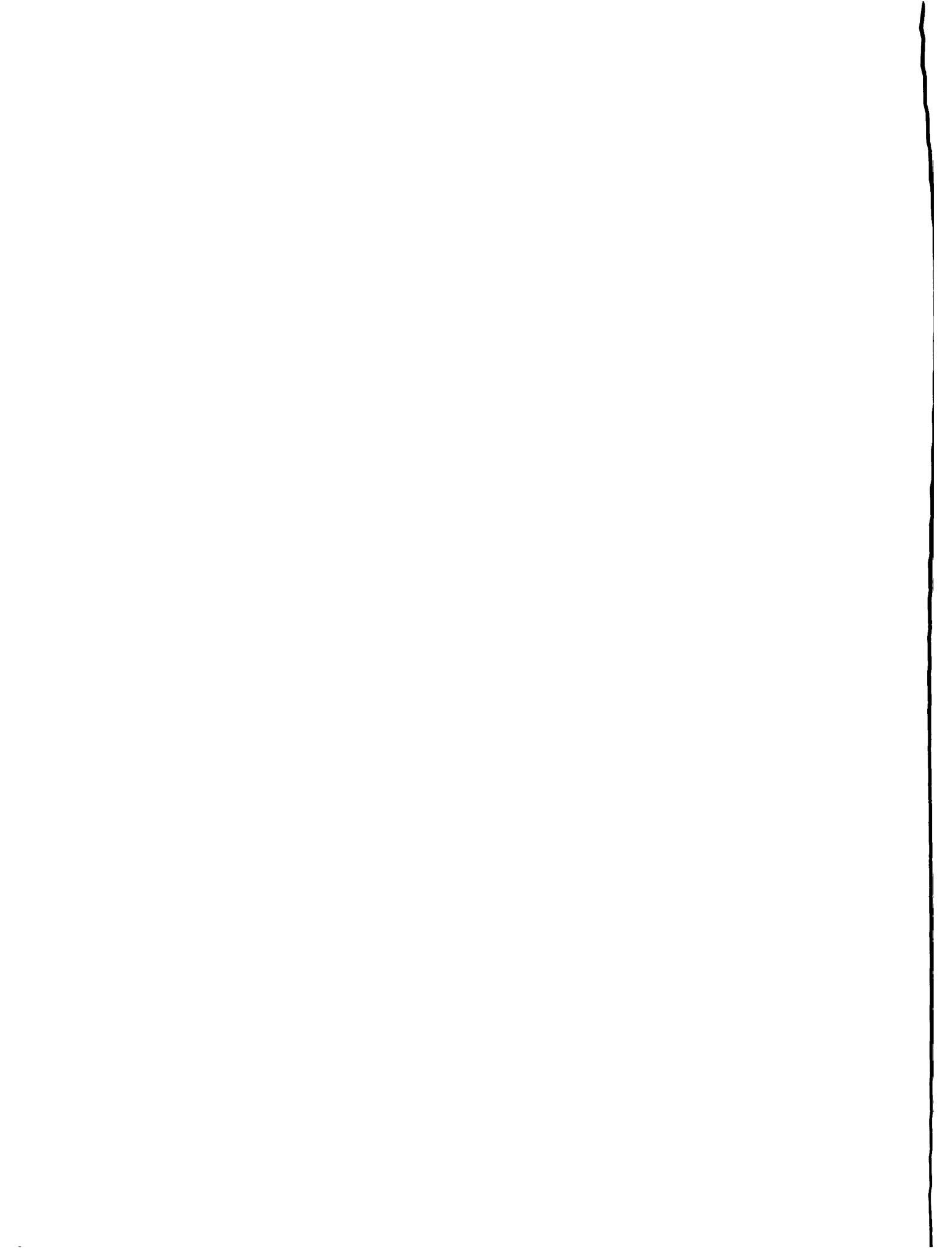
En el punto III se plantea la necesidad de crear un nuevo paradigma empresarial que sirva de referencia conceptual al tipo de empresa asociativa que se está promoviendo.

En el punto IV se realiza un análisis del proceso de creación de una empresa asociativa propiamente dicho, y de las diferentes dimensiones que el mismo involucra.

En el punto V se realiza una breve referencia al posible rol de los distintos actores vinculados a la temática de la capacitación empresarial.

Finalmente en el punto VI se plantean algunos comentarios finales.

b. La Necesidad de las Empresas Asociativas



La orientación de la producción granjera hacia los mercados externos hace necesaria la reconversión general del sector. Uno de los componentes fundamentales de la reconversión, es la puesta en funcionamiento de cadenas agroindustriales que integren todo el proceso desde la producción de las frutas y hortalizas, hasta su colocación en los mercados de destino, pasando por el acondicionamiento, el procesamiento o industrialización y el transporte de los productos.

El desarrollo de cadenas agroindustriales competitivas plantea grandes exigencias en términos de:

- Tecnología de producción, procesamiento, conservación, empaque, etc.
- Información de mercado y contactos comerciales.
- Capital de inversión y de giro.
- Capacidad de gestión y organización, etc.

A un productor granjero le resulta imposible hacer frente a estas exigencias en forma individual. Estos productores, para viabilizarse, deberán entonces insertarse en sistemas más amplios que puedan desarrollar eficientemente dichas tareas.

En el momento actual, el sector granjero no cuenta con empresas (ni asociativas, ni convencionales) que articulen eficientemente todas las fases del proceso, desde la producción hasta la comercialización. Por el contrario esta articulación, si se da bajo diferentes formas en otros subsectores agrícolas: arroz, cebada, citrus, miel, lechería, lana, etc. Cada uno de estos subsectores ha logrado montar "cadenas integradas" que les permiten competir eficazmente en los mercados internacionales. Según los rubros, la participación de empresas asociativas y convencionales es diferente. Pero más allá de las distintas modalidades, el resultado es el mismo: cadenas integradas y competitivas.

En el sector granjero se han realizado algunos intentos de incorporar la fase agroindustrial a través de una central cooperativa como CALFORU. Esta experiencia resultó frustrada, pero en algún momento debería ser analizada a fondo a efectos de evaluarla correctamente y extraer conclusiones de utilidad para esta etapa.

Por otro lado, a nivel de la granja existen algunos emprendimientos que están intentando o que han intentado integrar la "cadena".



En fruticultura, tenemos el caso de UFRUCA y JUMECAL, que básicamente se han concentrado en prestar servicios de packing a los productores y han incursionado tímidamente en la exportación.

También en fruticultura la empresa "MIGRANJA" constituye un intento en este sentido, pero basado en la producción propia.

En horticultura la experiencia del Movimiento de Horticultores de Salto constituye un caso destacable con servicios de packing y frío y con desarrollo de exportaciones por segundo año consecutivo. Por su parte CALAGUA está siguiendo el mismo camino, tratando de superar los problemas derivados de la reconversión de la producción cañera.

A nivel de empresas agroindustriales, es importante destacar el caso de FRIPUR, que está produciendo y exportando comidas preparadas congeladas en base a pescado y hortalizas.

En un análisis exhaustivo se podrían señalar otras experiencias interesantes. Sin embargo, y más allá de las características positivas de los casos reseñados, entendemos que las alternativas existentes son absolutamente insuficientes para abarcar las necesidades que plantea el proceso de reconversión de la granja uruguaya.

En consecuencia, parece clara la necesidad de generar los mecanismos y condiciones para que dichas cadenas agroindustriales se instalen y comiencen a funcionar.

Desde el punto de vista de los productores granjeros, la posibilidad de insertarse en dichas "cadenas" es una condición para su desarrollo.

La inserción de los productores en los sistemas agroindustriales puede darse a distintos niveles y siguiendo diferentes modalidades institucionales.

Se puede considerar un extremo, en que la empresa asociativa de productores asume todas las etapas de proceso, desde la producción hasta la comercialización, así como las diferentes tareas de apoyo: asistencia técnica, información comercial, provisión de insumos, etc. (Ej.: CONAPROLE).

En el otro extremo, la participación de los productores puede estar reducida a la producción estrictamente y a la negociación conjunta con los demás componentes del sistema: proveedores de insumos y otros servicios, exportadores, etc.



Podría pensarse inclusive una situación en que los productores no tuvieran ninguna organización propia, y que se limitaran a establecer contactos individuales con empresas que se encargaran de todo salvo de la producción.

El caso límite es el de una o varias grandes empresas realizando todas las tareas, inclusive la producción, con muy poco relacionamiento hacia otros productores. (Ej.: citrus).

Entre los extremos señalados, muchas combinaciones y superposiciones son posibles. Es muy frecuente además, que para un mismo rubro puedan coexistir sistemas diferentes (Ej.: lana, leche).

Sin embargo, cualquiera sea la configuración institucional que tome el sector granjero, parece claro que el agrupamiento da ventajas a los productores para participar en el proceso de reconversión. Estas ventajas pueden referirse tanto al incremento de su capacidad negociadora frente a eventuales exportadores, así como pueden ser la base para el logro de las economías de escala imprescindibles para entrar directamente en el mercado internacional.

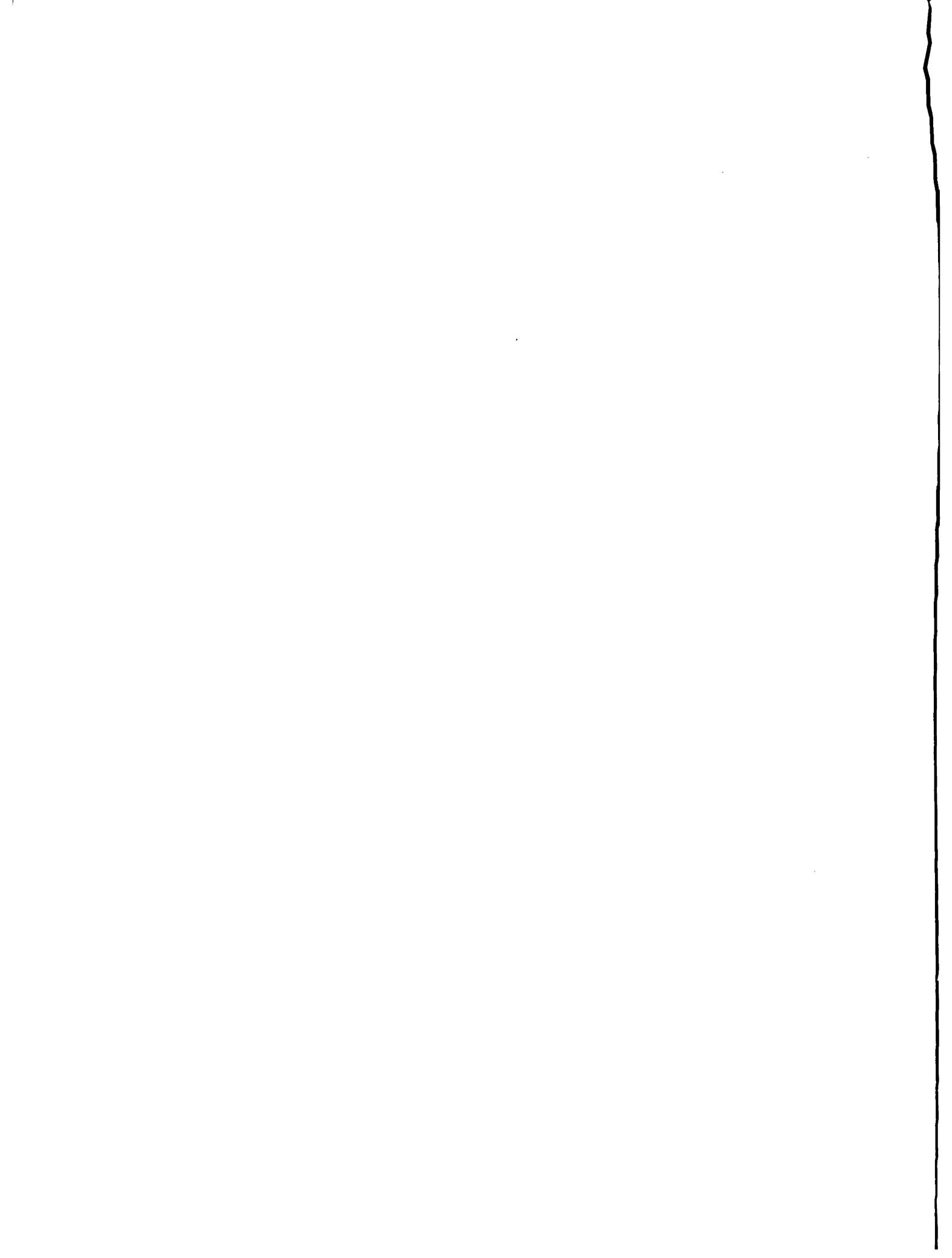
Asimismo, cuanto más "denso" y más "fuerte" sea el tejido constituido por los productores y sus empresas, mayores serán las probabilidades de que los frutos del crecimiento exportador de la granja se distribuyan de manera equilibrada.

En síntesis, la constitución de empresas asociativas es un requisito indispensable para lograr la inserción de los productores granjeros en cadenas agroindustriales exportadoras. Las características y objetivos específicos de dichas empresas podrán variar según el caso, pero constituirán siempre una base desde la cual los productores podrán planificar y negociar con ventajas. Asimismo la creación de éstas empresas asegurará una distribución más equilibrada de los frutos de la reconversión exportadora del sector.

c. Hacia Un Nuevo Concepto de la Empresa

La creación de empresas asociativas de productores debe respaldarse en un paradigma específico, que constituya el marco conceptual en base al que se construyan dichas empresas.

El "paradigma cooperativo" es una de las referencias a tener en cuenta en este proceso. Las ideas fuerza de solidaridad, cooperación y participación que están en la base de la empresa cooperativa tradicional, constituyen sin duda elementos importantes a incorporar. La experiencia nacional e internacional al respecto, representa un aporte significativo a



efectos de generar alternativas empresariales para la asociación de pequeños y medianos productores.

Sin embargo, es preciso reconocer las limitaciones de este enfoque. La solidaridad teórica es insuficiente para generar comportamientos empresariales eficaces. La falta de profesionalismo y conocimiento de los negocios, muchas veces han determinado el fracaso de emprendimientos teóricamente bien inspirados. La libre entrada y salida de los socios ha atentado contra su compromiso con la empresa. La falta de garantía y el carácter difuso de la participación ha dificultado la inversión.

Por otro lado, lo que genéricamente podemos llamar el "paradigma empresarial convencional" tiene también mucho que aportar a la construcción de las empresas asociativas. La preocupación por la eficacia y la eficiencia que caracteriza a este enfoque debe sin duda ser tenida en cuenta.

La utilización de técnicas modernas para la gestión y la planificación de las empresas es otro aporte a incorporar.

La preocupación por la calidad y la innovación constituyen fuentes de dinamismo a ser integrados. En síntesis, el espíritu competitivo de la empresa moderna tiene que ser asumido por la empresa asociativa.

Sin embargo este enfoque es insuficiente para dar cuenta de la complejidad de objetivos que caracteriza a una empresa de pequeños y medianos productores, en la que se deben incorporar necesidades tanto económicas como sociales. Este enfoque tampoco provee de instrumentos para potenciar y desarrollar la participación de los involucrados en el proceso de toma de decisiones. Nos dice muy poco del rol de las empresas asociativas como factores de desarrollo para una zona determinada en interacción con otros actores locales, etc.

Los elementos planteados nos llevan a "intuir" la necesidad de construir un paradigma empresarial diferente, que incorporando elementos de los existentes, pueda dar cuenta de los problemas y necesidades que caracterizan a una empresa de pequeños productores en el marco de un proceso de reconversión.

La empresa que necesita el sector granjero en la actualidad debe poseer la preocupación por el desarrollo socioeconómico y la equidad que caracteriza a las cooperativas, pero también debe funcionar con la eficiencia y el profesionalismo de una multinacional.

Creemos que debemos aportar al desarrollo de una "empresa de nuevo tipo", cuyas características aun no alcanzamos a definir precisamente, pero que sabemos, no se corresponde exactamente con los modelos existentes, aunque se alimente de ellos.



Por otro lado creemos que con respecto al proceso de creación de este tipo de empresas existe algo parecido a un vacío conceptual. La literatura sobre administración de empresas es muy abundante y diversificada. Sin embargo es muy poco lo que se ha teorizado y sistematizado sobre el proceso de creación de las empresas, y mucho menos sobre la experiencia de creación de empresas asociativas. La bibliografía, tanto sobre empresas convencionales como cooperativas, se refiere sobre todo a la gestión de empresas ya establecidas, pero poco o nada se dice sobre los procedimientos y mecanismos para crearlas. Con este trabajo no pretendemos llenar este vacío, sino más bien llamar la atención sobre el mismo, a efectos de que otros más capacitados que nosotros puedan contribuir efectivamente a su superación.

d. El Proceso de Creación de Empresas Asociativas

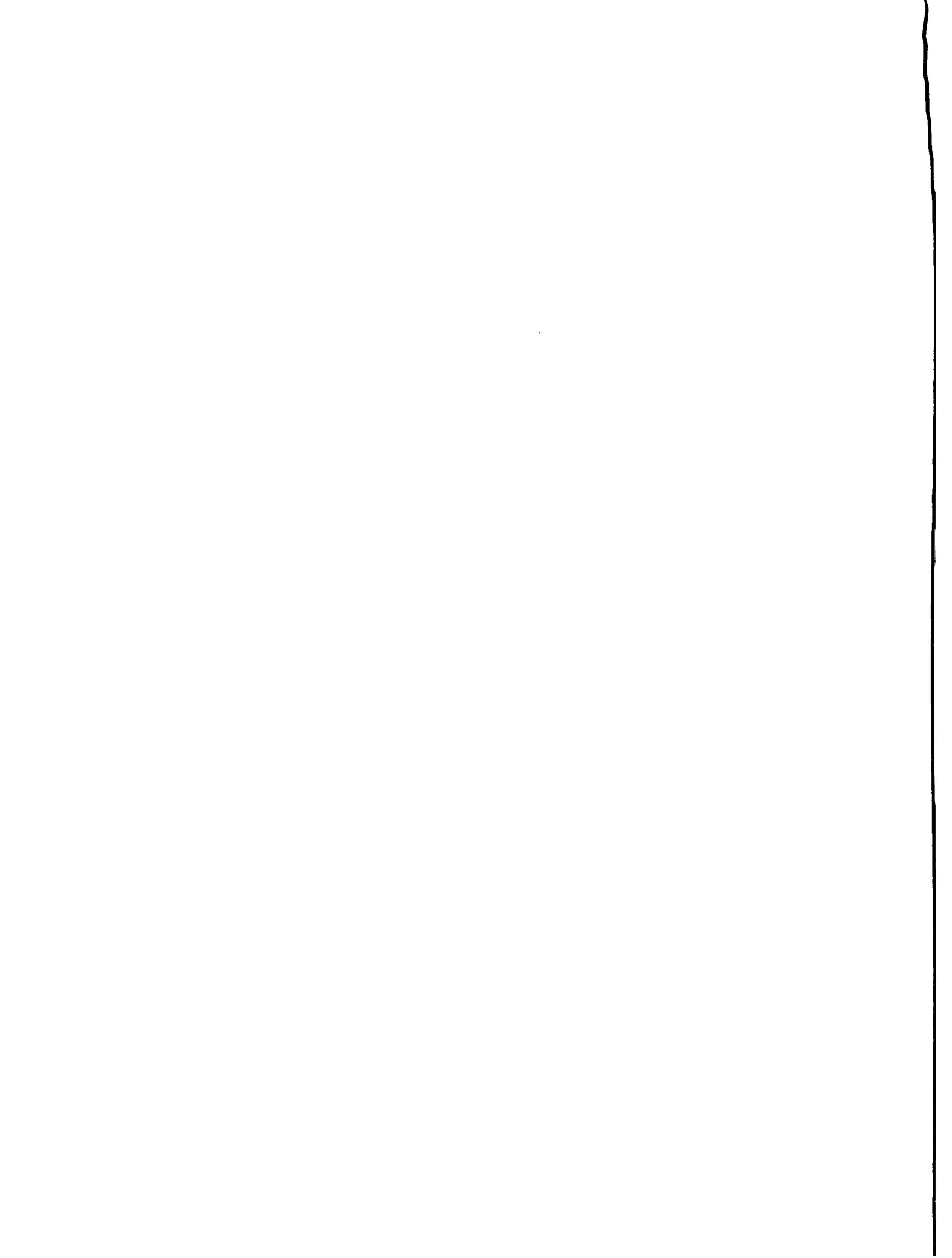
El análisis del proceso de creación de una empresa asociativa, puede ser analizado en distintos niveles o dimensiones. A continuación se plantean aquellas que se consideran más importantes:

* La Creación del "Núcleo Motor"

La creación de una empresa asociativa exige como primer paso la conformación de un núcleo de productores comprometidos con la idea.

Las condiciones que promueven el nucleamiento de un grupo y su interés por desarrollar una actividad económica en conjunto pueden variar enormemente. En el caso del Movimiento Horticultores de Salto fue la movilización en torno a los efectos de una helada, la que promovió la constitución de la organización. En el caso de Horticultores Unidos de San Antonio fue el conocimiento de la experiencia de CALAGUA y la intención de hacer algo similar en Canelones. En el caso de CALELCO, fue la propia cooperativa que a partir de la iniciativa de un grupo de jóvenes se plantea promover un emprendimiento de exportación. En el caso de los grupos de ajo, frutilla, pera y ciruela fue una iniciativa de la JUNAGRA la que les impulsó a reunirse para "hacer algo" en conjunto.

Asimismo, es lógico pensar que la firma del Tratado del Mercosur y toda la prédica desarrollada desde el sector público y privado a este respecto, están favoreciendo este tipo de emprendimientos. De la misma forma el relativo agotamiento de las modalidades tradicionales de producción y comercialización está impulsando a núcleos importantes de productores en la búsqueda de nuevas alternativas.



La conformación de este "núcleo motor" es sin duda una etapa fundamental, ya que constituye la base sobre la que se construirá todo el edificio. La composición de este grupo no necesariamente deberá permanecer constante, y es muy probable que varíe a lo largo del tiempo. Pero más allá de los cambios en su integración, deberá permanecer como impulsor de la idea para que ésta se llegue a concretar.

Sería muy útil llegar a sistematizar en algún momento las condiciones que promueven el nucleamiento de los productores. Una comprensión cabal de los distintos factores que inciden en este proceso permitiría llegar a definir una metodología específica para la generación de estos emprendimientos. En el estado actual de nuestros conocimientos parece muy apresurado realizar generalizaciones al respecto.

* La Formulación del Proyecto

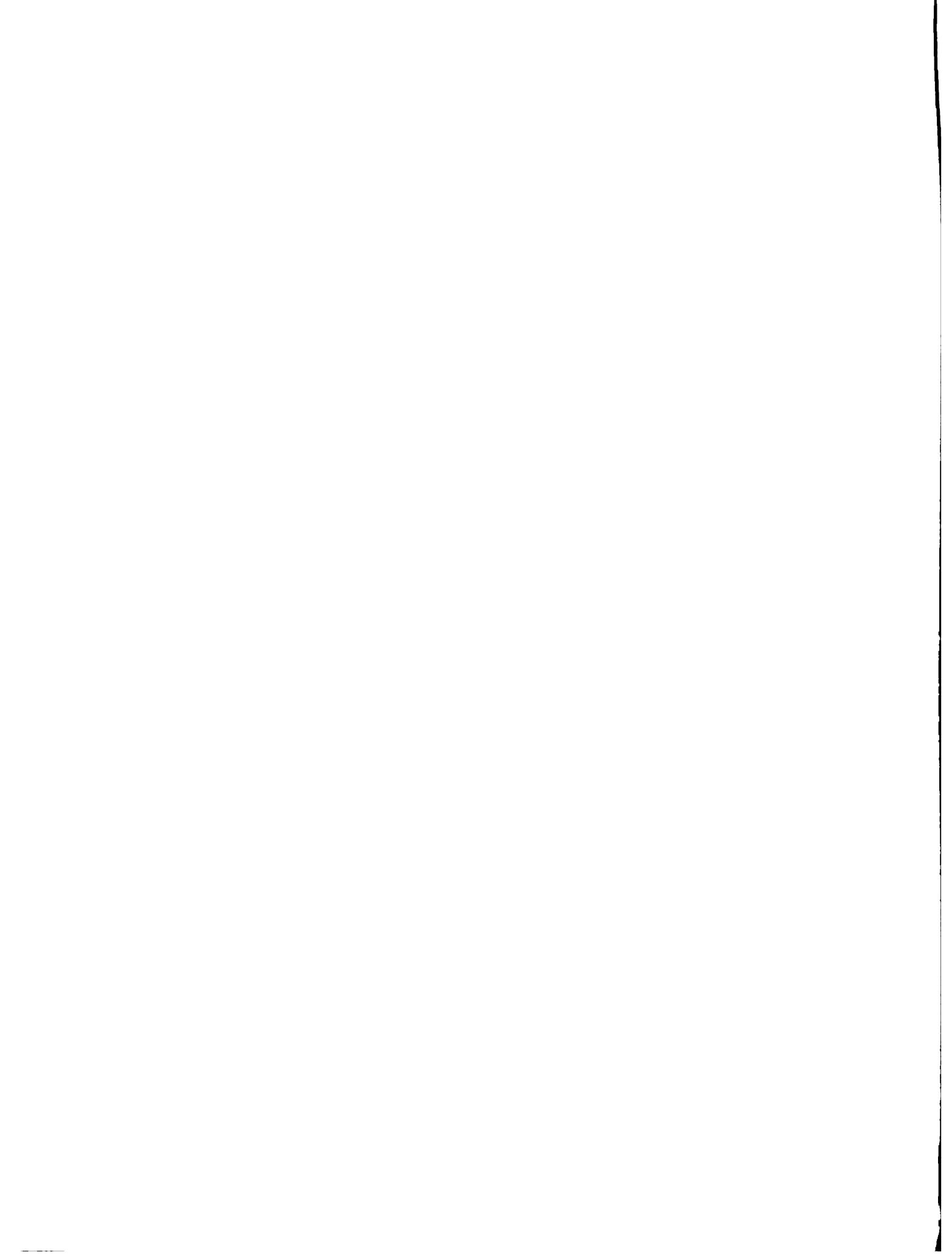
La creación de una empresa asociativa en última instancia consiste en la identificación, formulación, evaluación y ejecución de un proyecto.

Un proyecto de empresa debe incluir los siguientes componentes:

- Diagnóstico en el punto de partida. Análisis de fortalezas y debilidades del grupo de productores y de oportunidades y amenazas del contexto.
- Definición de objetivos y estrategia de la empresa.
- Propuesta técnica referida tanto a aspectos productivos como de procesamiento y acondicionamiento de la producción.
- Propuesta comercial que incluya análisis de mercado y estrategia correspondiente.
- Propuesta institucional referida a la organización y administración de la empresa.
- Evaluación económico-financiera.

Sin embargo, se debe entender que la elaboración y ejecución de un proyecto es algo mucho más amplio y complejo que la sola redacción de un documento para ser presentado a una fuente de financiamiento.

La creación de una empresa asociativa, es un proceso de aprendizaje en el que interactúan sistemáticamente los productores y sus asesores técnicos.



Y en esa interacción son muy importantes el adecuado análisis de mercados, la correcta selección de productos y procesos, el cálculo exacto de costos y rentabilidades. Pero lo que debe tenerse siempre presente es que los mercados, los productos y las rentabilidades son solo un medio para que los productores se capaciten, se organicen y comiencen a desarrollar la capacidad para entender y manejar el negocio en el que están incursionando.

Obviamente que es indispensable para ejecutar un proyecto de producción y comercialización de ajo que el mismo esté bien formulado y evaluado. Sin embargo no se debe olvidar que lo fundamental no es el ajo o el melón o el packing o las cámaras de frío. Lo fundamental es la gente y la empresa que se está construyendo a través de esos productos y servicios. Si esto está claro, puede ser que mañana el ajo no sea más negocio, pero lo que importa es que más allá del producto exista la organización y la capacidad para diseñar e implementar otras alternativas.

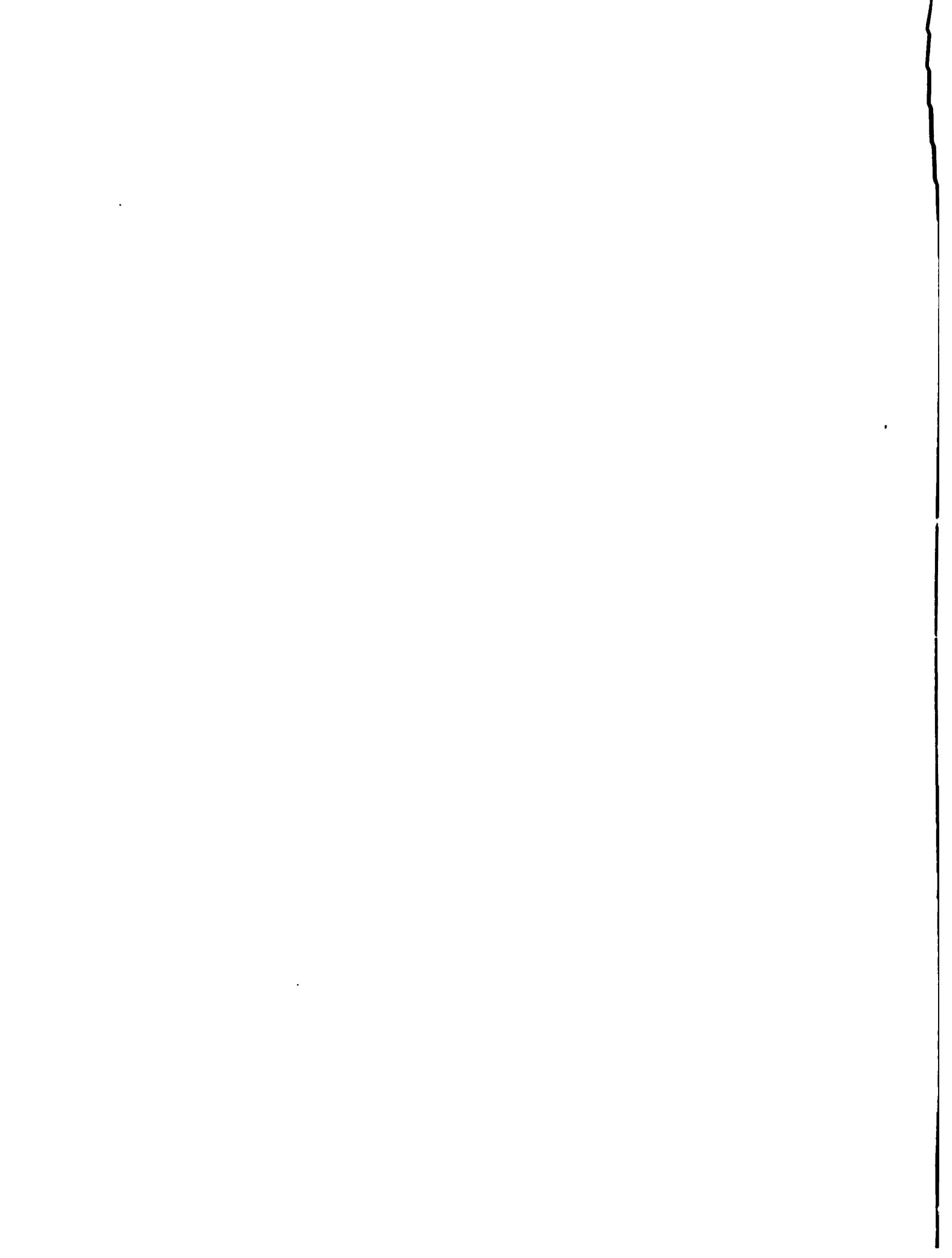
El desafío de la granja no pasa solamente por encontrar los rubros, sino que radica fundamentalmente en desarrollar el tejido empresarial que sea capaz de encontrar los rubros y definir las estrategias por sí mismo.

Por otro lado, la interacción sistemática entre productores y técnicos durante la elaboración del proyecto, asegura que las opciones técnicas que se van definiendo se corresponden con las aspiraciones y posibilidades de los productores, asegurando así su implementación.

Nuestras bibliotecas están repletas de documentos que incluyen elegantes cálculos financieros y sofisticadas propuestas tecnológicas, pero que nunca han sido aplicadas. Esta dificultad para transformar la teoría en realidad, seguramente tiene algo que ver con estos elementos.

Lo planteado nos lleva a otra constatación: la creación de una empresa asociativa no se produce repentinamente como consecuencia de haber identificado una actividad más o menos rentable. Por el contrario la creación de una empresa asociativa es un proceso gradual en el que productores y técnicos van aprendiendo en la medida en que van realizando acciones concretas. No se pasa de tener un día un grupo de productores aislados, a tener al día siguiente una eficiente empresa asociativa; solo como consecuencia de algunos cálculos y algunas inversiones, por más cuantiosas que sean.

En este sentido, la tarea de elaboración de un proyecto para la creación de una empresa asociativa, es totalmente diferente a la elaboración de un proyecto para una empresa o



inversor convencional. En este último caso alcanza con resolver los problemas técnicos.

En el caso de la creación de una empresa asociativa, además de resolver los problemas técnicos, hay que resolver los problemas del proceso de interacción de seres humanos entre sí y con su contexto socio-económico. Es ni más ni menos la misma diferencia que hay entre el trabajo de consultoría del experto a secas y el trabajo de promoción del desarrollo.

En consecuencia el proceso de creación de la empresa es al mismo tiempo un proceso de aprendizaje para sus integrantes. Es más difícil que la empresa asociativa se "construya en la cabeza" de sus miembros que construir la infraestructura física que le servirá de sustento. Los técnicos y los productores tenemos una tendencia a asociar la creación de una empresa con la realización de grandes inversiones. En la situación actual del sector granjero, la creación de una empresa quizás tenga más que ver con el cambio de costumbres y el desarrollo de la organización que con inversiones físicas o de infraestructura.

* Los Niveles de Participación en el Proceso

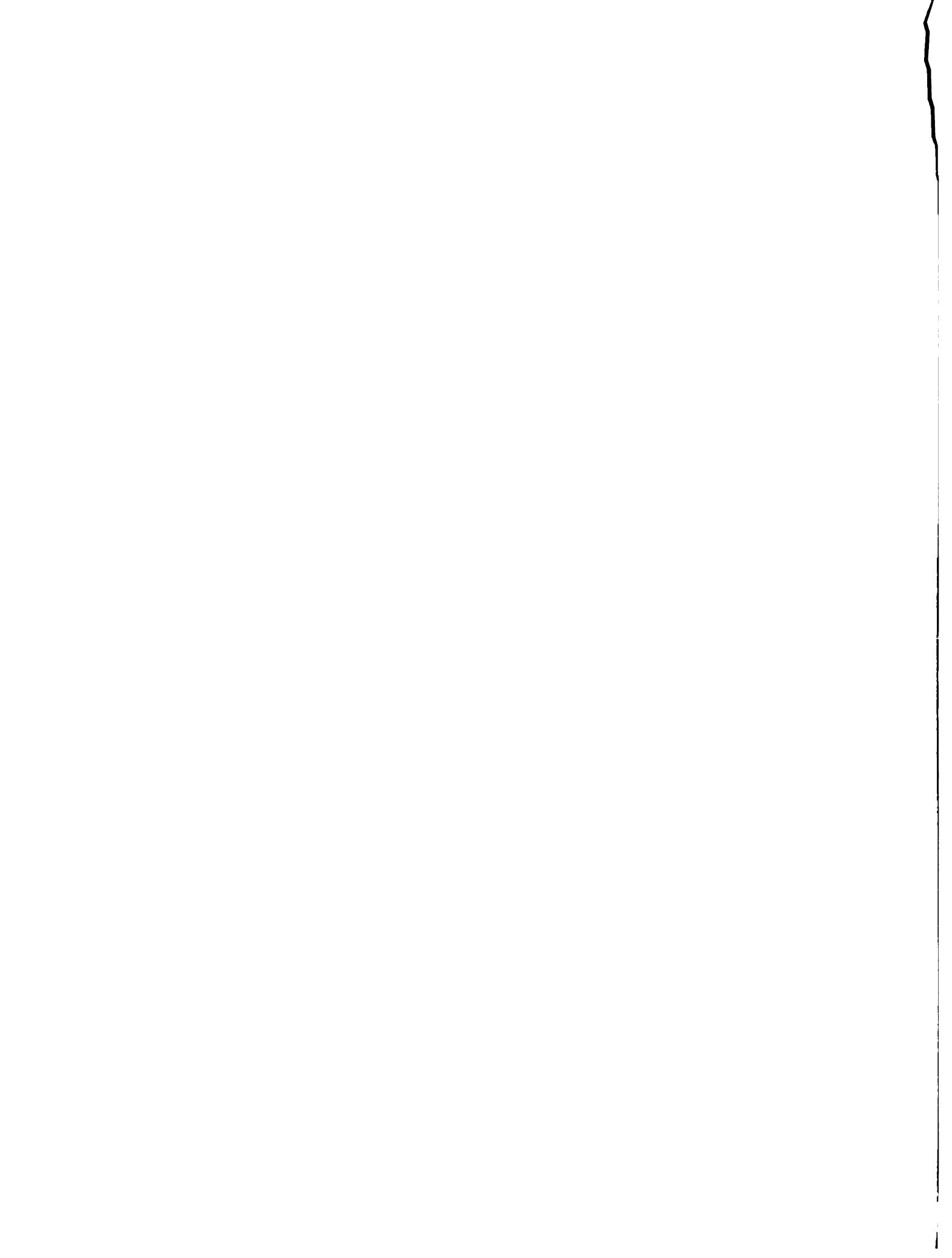
En el proceso de creación de una empresa asociativa no todos los beneficiarios potenciales participan de la misma manera y con la misma intensidad; a grandes rasgos, podemos identificar 3 grupos diferentes. Por un lado tenemos el "núcleo duro", o sea el conjunto de productores más comprometidos con la idea, que la promueve entre los demás. Los miembros de este grupo en general pueden llegar a arriesgar su propio patrimonio personal para llevar adelante su propuesta.

Por otro lado, tenemos un segundo grupo que acompaña en términos generales la propuesta, pero que no se compromete a fondo con la misma. Participa en reuniones y asambleas, pero generalmente está a la expectativa de lo que la empresa asociativa le puede ofrecer evaluando caso por caso la conveniencia de su participación.

Finalmente existe un tercer nivel de productores, que está constituido por aquellos que observan con interés el proceso en cuestión pero que no participan ni se integran a él.

Sus necesidades de capacitación son obviamente diferentes según el grupo o nivel al que nos refiramos.

El "núcleo duro" más comprometido, que es el responsable de la conducción del proceso, debe capacitarse tanto para planificar y dirigir la empresa, como para comprender y utilizar las técnicas de gestión y administración.



Con el grupo que acompaña pero no se integra activamente, es útil discutir los objetivos de la empresa asociativa, evaluar sus ventajas y desventajas con respecto a la situación actual, explicitar los reparos y las críticas y objetivar las razones que les llevan a no comprometerse más profundamente con la iniciativa.

Finalmente, con el grupo de "observadores" es necesario desarrollar actividades de motivación, que lo prepare para incorporarse a una experiencia grupal y que comience a disipar los temores frente a este tipo de emprendimientos.

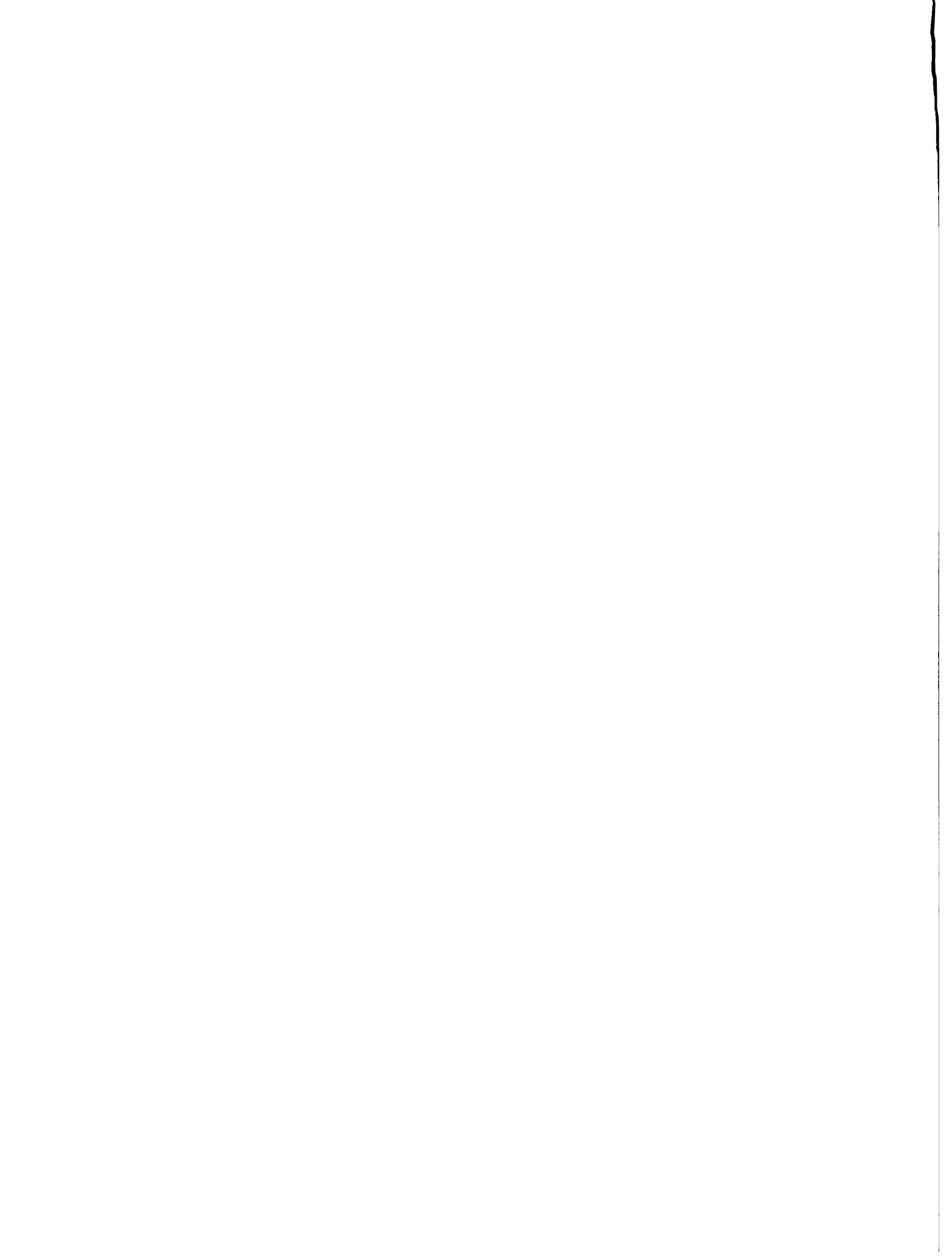
La capacitación de los productores no debe concebirse como una actividad meramente técnica o académica. La realización de acciones concretas (comerciales, de packing, etc) es fundamental para comenzar a dar existencia real a la empresa y concitar así el interés de los indecisos. Este tipo de actividades, además de ser diseñada para cumplir sus fines específicos (mejora en el precio del producto, por ejemplo), tiene que ser también concebido con un fin educativo, tanto de los que están incorporados en el proceso como de aquellos que lo observan. Los que dirigen la empresa aprenden el "negocio" y los que participan marginalmente u observan, aprenden sobre las ventajas que les puede brindar la empresa asociativa.

En resumen, interesa destacar que en todo grupo de productores que se plantea crear una empresa existen niveles diferentes de compromiso y participación. La distinción de esos niveles es básica para definir correctamente las necesidades, y en consecuencia las actividades de capacitación empresarial. Esta debe ser concebida no como un quehacer académico, sino como una formación en la propia experiencia de los "negocios".

* La Puesta en Marcha de la Empresa

Como ya fue explicado, la empresa a que nos referimos, no comienza a funcionar en un momento específico repentinamente. La puesta en marcha de la empresa es gradual. Sin embargo en ese proceso existen "puntos de inflexión" o momentos en que se producen cambios profundos en la manera de funcionar y que van dando una estructura más definida a la empresa asociativa.

El conjunto de productores transformado en empresa tiene que pasar la "prueba del mercado", muchas veces sin haberse preparado suficientemente para ello. La administración de prácticas empresariales concretas (compra de insumos, comercialización de productos, administración de recursos humanos, etc.) hace necesaria una capacitación específica de la que normalmente los productores carecen. La empresa comienza a desarrollar su estructura y se van definiendo funciones y responsables. El trabajo debe profesionalizarse, o la empresa corre el riesgo de fracasar.



El aprendizaje "sobre la marcha" es obligatorio. El método de prueba y error es inevitable para definir exactamente los alcances y posibilidades del nuevo emprendimiento. En este aspecto, las necesidades de capacitación de los dirigentes y responsables de la empresa asociativa son similares a los de una empresa convencional, con la diferencia de que no se cuenta con la tradición y la experiencia de una empresa establecida.

La necesidad de profesionalizar la estructura gerencial se superpone con la de promover la participación de los productores más periféricos, y de informarlos sobre el desarrollo del proceso.

Ambos elementos en conjunto, organización profesional y estructura participativa, constituyen la esencia de una empresa asociativa eficiente. Para ambos aspectos se requieren actividades específicas de capacitación.

e. El Rol de los Actores

En el presente, existen en nuestro país una serie de instituciones tanto públicas como privadas, que están trabajando sobre el tema de la capacitación de pequeños y medianos empresarios.

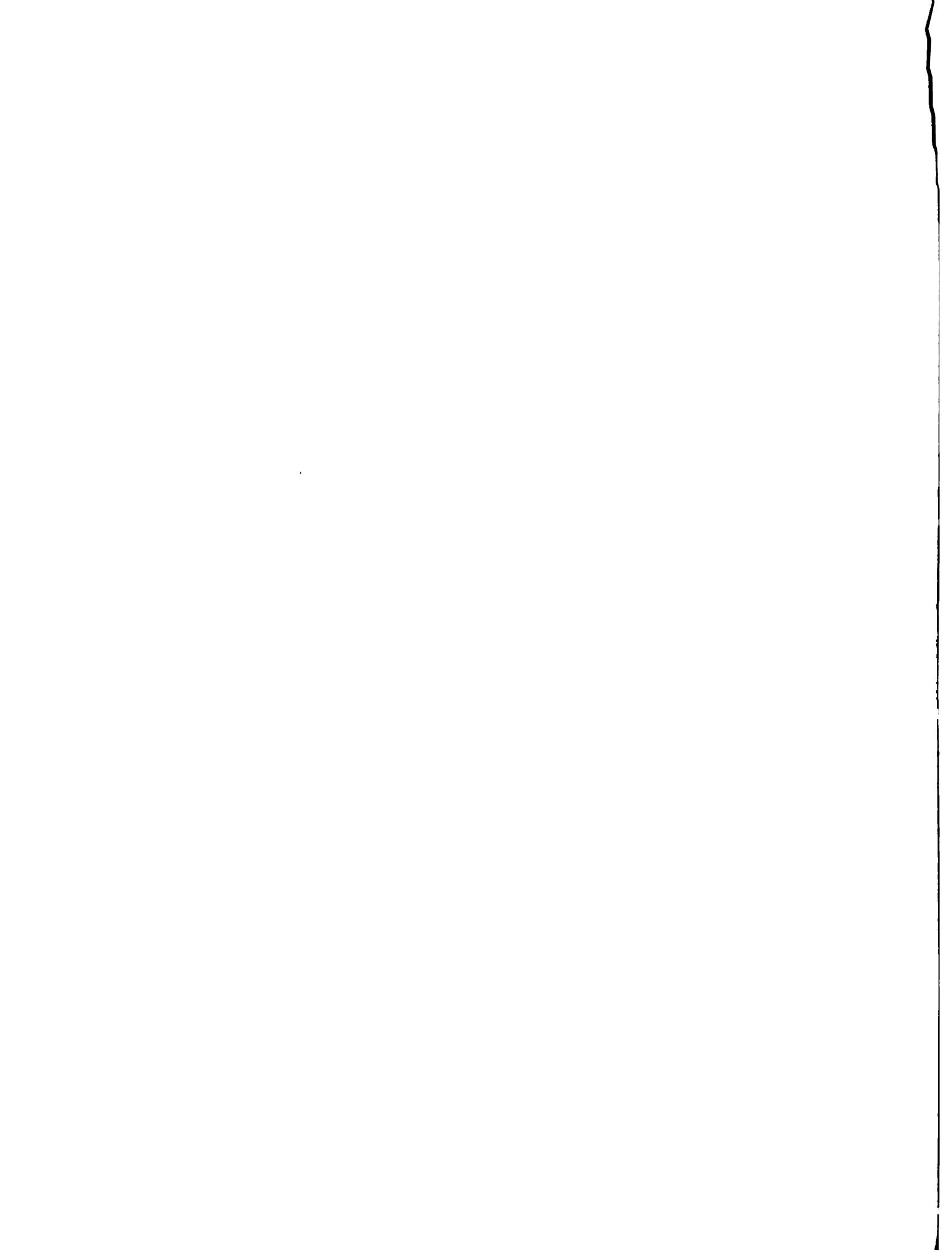
En el caso de la granja, es intención de la JUNAGRA coordinar y articular esos diferentes esfuerzos, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

En lo referido a la creación y gestión de empresas asociativas, existe un amplio campo de posibilidades en este sentido.

Las organizaciones no gubernamentales de promoción y capacitación empresarial pueden cumplir un papel muy importante en la identificación y acompañamiento de grupos de productores.

El sistema Cooperativo y de Fomento Rural también puede tener un rol clave en la promoción y desarrollo de estas iniciativas.

Las empresas privadas, especializadas en alguna de las fases de la cadena agroindustrial, pueden aportar su experiencia y know how a grupos de productores. Por ejemplo, una exportadora puede hacerse cargo de la comercialización de productos y transmitir a los productores las señales que el mercado internacional está enviando. En contrapartida obtendrá seguramente un suministro continuo y de calidad de los productos demandados.



Finalmente el sector público puede intervenir en los distintos niveles. Puede asimismo canalizar recursos para financiar la participación de las organizaciones especializadas.

En resumen, una adecuada especialización y distribución de roles entre los diferentes organismos involucrados en el tema de la capacitación empresarial contribuirá a un mejor y más eficiente uso de los recursos existentes.

f. Comentarios Finales

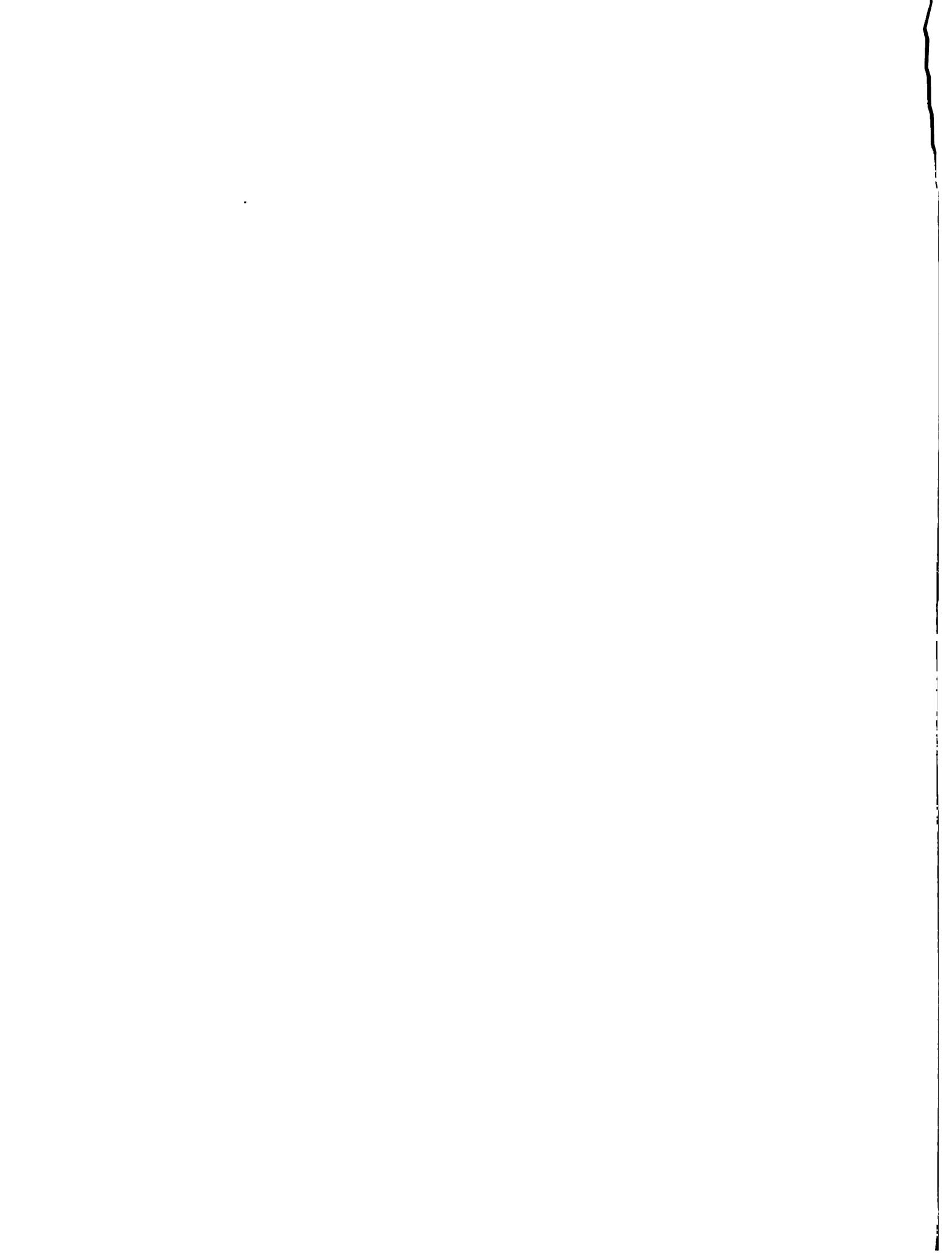
La creación de empresas asociativas es uno de los principales desafíos que se le plantea al sector granjero en el momento actual.

Las circunstancias están exigiendo la conformación de empresas asociativas de nuevo tipo, que conjunguen la preocupación por la eficiencia de las empresas convencionales con el espíritu de cooperación de las empresas cooperativas.

No existen métodos o recetas que indiquen los diferentes pasos necesarios para que un grupo de productores individuales, se transforme en una empresa competitiva.

Sin embargo debe tenerse presente que la creación de una empresa asociativa, si bien implica el manejo eficiente de productos, procesos, costos, etc., en última instancia es un trabajo con gente. Más allá de los productos, los procesos y los costos, son las personas y su organización quienes deben desarrollar la capacidad de ser eficientes y competir.

Finalmente, el éxito de esta propuesta dependerá en buena medida de que los actores involucrados: productores, sistema cooperativo y de fomento, ONG, empresa privada y sector público sepan coordinar y articular esfuerzos en la búsqueda de los objetivos comunes.



IV.2. Capacitación Para la Gestión Estratégica de Empresas Agrocomerciales Asociativas

Ing. Agr. Gustavo Ciganda
ACDE-ISEDE

a. Referencias Institucionales

La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas es una Institución sin fines de lucro que cuenta con una trayectoria de más de 40 años en nuestro País.

ACDE tiene como misión "Agrupar dirigentes de empresa con el objeto de promover, en el ámbito nacional, organizaciones empresariales eficientes, que sean capaces de generar estructuras socioeconómicas más justas y humanas, basadas en la concepción cristiana del hombre y la sociedad".

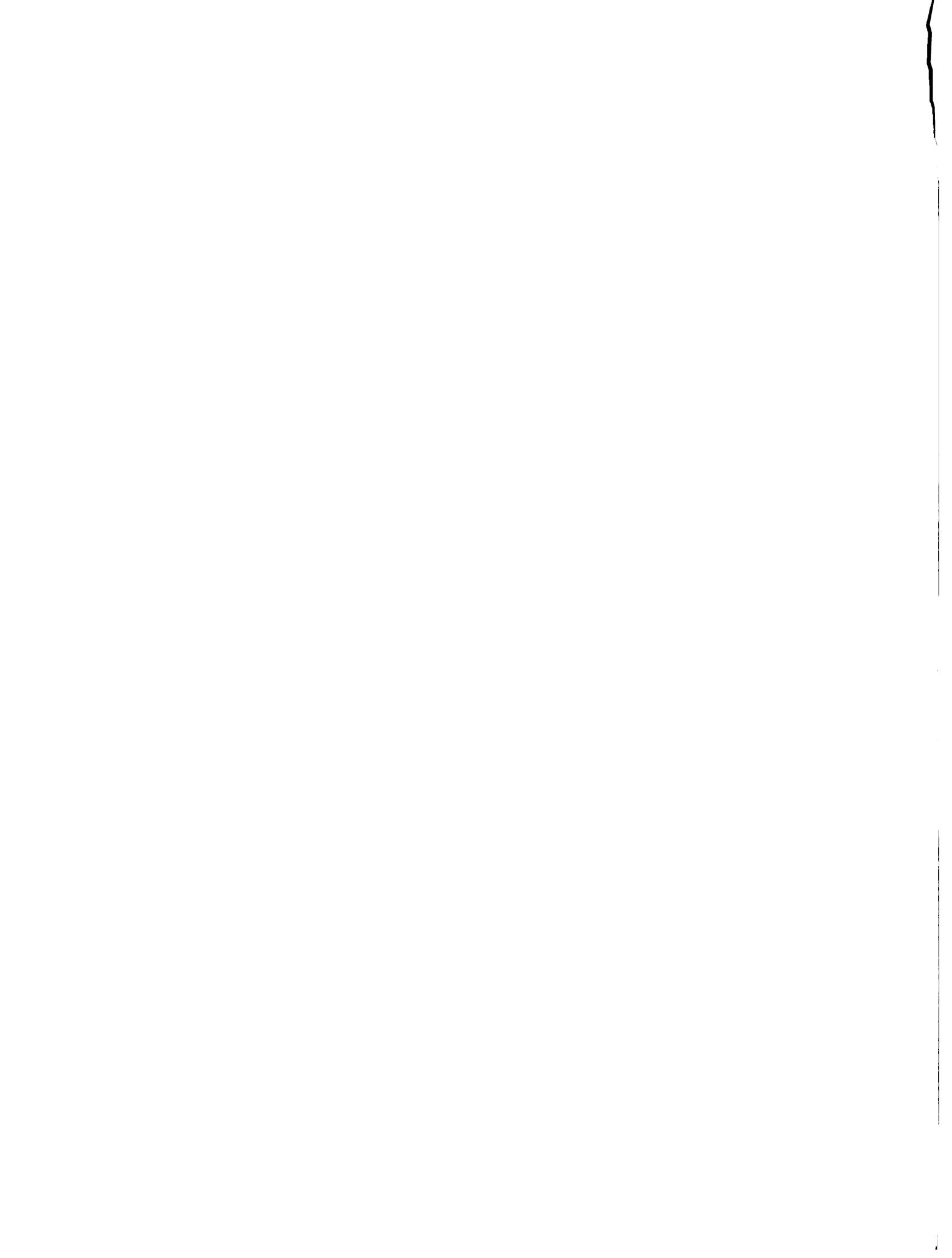
ACDE representa en Uruguay a la Unión Internacional de Asociaciones Cristianas de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC), con sede en Bruselas.

Ha constituido una preocupación constante de los dirigentes de ACDE la formación y perfeccionamiento continuo de empresarios y dirigentes de empresa, y por ello, 7 años después de su fundación, en 1959, creaba la Escuela de Dirección de Empresas (EDE), con el apoyo del empresariado local y de organizaciones internacionales como la Fundación Fullbright, K. Adenauer, Getulio Vargas y CICOM.

En 1988 se crea el Instituto Superior de Especialización en la Dirección de Empresas (ISEDE), con el apoyo del BID y la AID. ISEDE tiene relaciones con varias escuelas de negocios como el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE, Argentina), el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE, Costa Rica), etc.

ISEDE focaliza sus actividades formativas hacia los mandos altos de las organizaciones empresariales, a través de programas permanentes tendientes a fortalecer las capacidades directrices y gerenciales. Desarrollando además actividades de apoyo al sector empresarial en el área de consultoría.

ISEDE cuenta con un cuerpo docente y asesor multidisciplinario de 9 profesionales con estudios de post grado en economía y administración en universidades del exterior a tiempo completo. Además cuenta con infraestructura desarrollada especialmente para el logro del máximo aprovechamiento de la dinámica formativa que utiliza y sistemas de computo de apoyo.



El cronograma de actividades con que a la fecha cuenta la Institución es el siguiente:

PROGRAMA DE DIRECCION GENERAL, dirigido a Presidentes, Directores, Gerentes Generales y Gerentes Funcionales con posibilidad de acceso a la Dirección General. Diseñado para perfeccionar las habilidades estratégicas, integradora y de liderazgo necesarias para la dirección de empresas. Es un programa intenso de tres meses de duración, con una dedicación de un día y medio por semana. Su objetivo es desarrollar capacidades para formular e implementar estrategias y políticas para cada área en particular y la organización en general y adquirir una visión completa del proceso de toma de decisiones a nivel de la alta dirección y la comunicación hacia el resto de la organización.

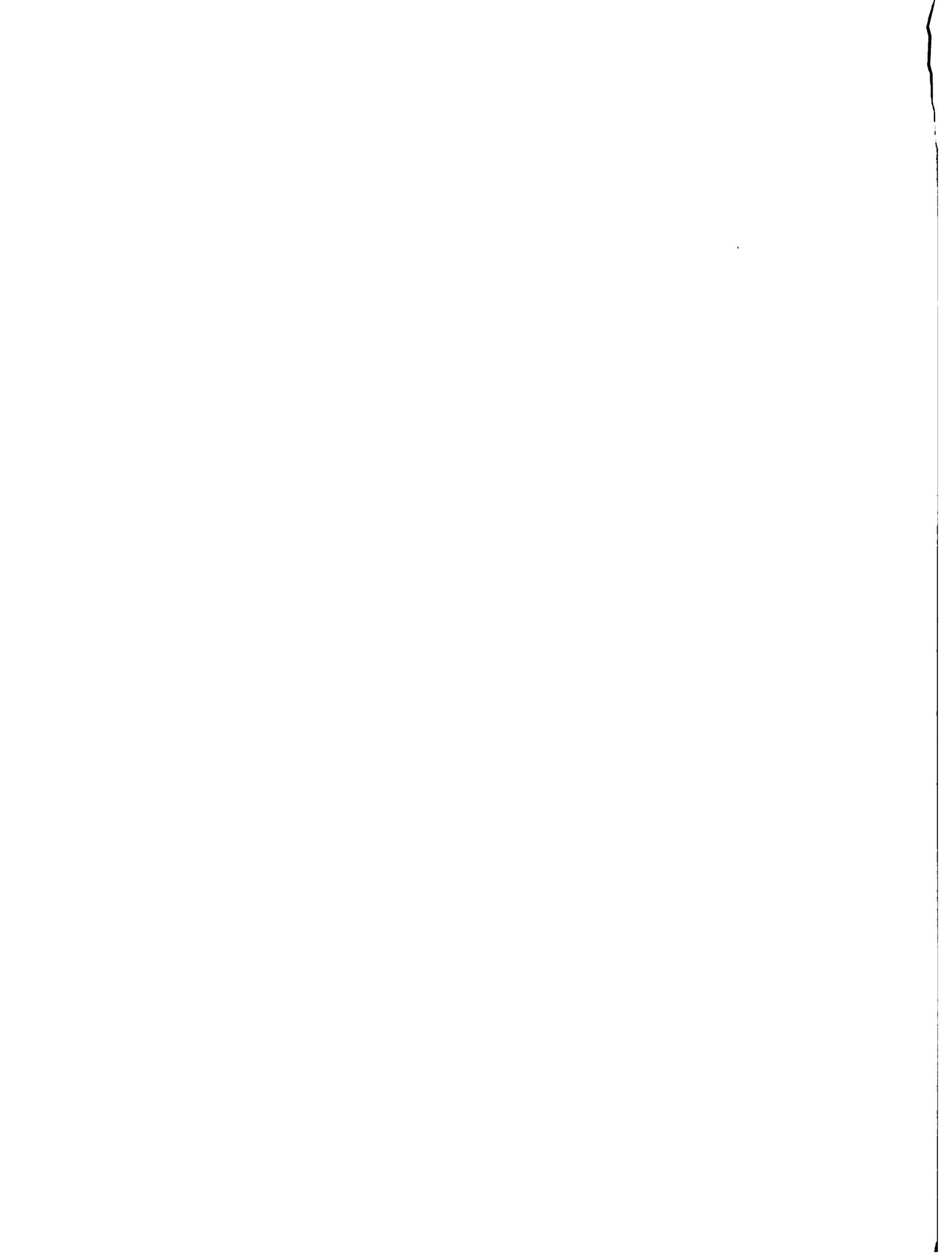
El programa tiene la Dirección Académica del I.A.E., con participación de los profesores residentes del I.S.E.D.E..

PROGRAMA DE GERENCIA AGROINDUSTRIAL, dirigido a Directores, Gerentes y Administradores de empresas agropecuarias y agroindustriales, Profesionales del sector y Técnicos en evaluación de proyectos del sector financiero. El Programa está diseñado de forma que a través del "Enfoque de Sistema" y desde la óptica directriz se perfeccionen las habilidades gerenciales y directrices con énfasis en el diseño e implementación de estrategias de exportación de productos agroindustriales. Es un programa de dedicación exclusiva de una semana de duración. Su objetivo es capacitar en técnicas gerenciales básicas (contabilidad financiera, análisis de proyectos, etc.) y desarrollar habilidades para la toma de decisiones en las distintas áreas funcionales con visión global.

El PGA es un programa diseñado por el INCAE y adaptado por el equipo de ISEDE, contando con la participación de profesores del exterior expertos en el sector agroindustrial.

PROGRAMA DE DIRECCION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, dirigido a Dueños, Administradores y Gerentes Funcionales de Pequeñas y Medianas Empresas del sector comercial e industrial. El programa está diseñado para fortalecer el proceso de toma de decisiones en cada área en particular en forma integral a la empresa y a la problemática específica de la pequeña y mediana empresa. Es un programa de cuatro meses de duración, con dedicación de una mañana por semana. Su objetivo es capacitar con técnicas gerenciales en las áreas de contabilidad, finanzas, operaciones, marketing y política de empresa.

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO, dirigido a personal en desarrollo para ocupar cargos directrices en las empresas. El



programa está diseñado para desarrollar visión global y fortalecer en el participantes sus cualidades de liderazgo. Es un programa de 9 meses de duración, con dedicación de medio día por semana. Su objetivo es fortalecer los conocimientos del participante en todas las áreas de la empresa en función de los procesos decisorios que involucran.

PROGRAMA DE DIRECCION DE NUEVAS EMPRESAS, dirigido a emprendedores. El objetivo es fortalecer la capacidad de puesta en marcha de nuevos negocios, con énfasis en política de empresa y finanzas.

b. Referencia Metodológica

ISEDE utiliza en todas sus actividades formativas el "METODO DE CASOS", desarrollado por la Universidad de HARVARD.

El método consiste en enfrentar a los participantes a situaciones reales de negocios, en el punto en que debe tomarse una decisión.

Las decisiones hacen operativas las aptitudes directrices y gerenciales, entendiendose por aptitudes la suma de habilidades, conocimientos y actitudes del decisor. Por esta razón el método implica analizar decisiones de forma de actuar en los participantes en algo más que solo conocimientos.

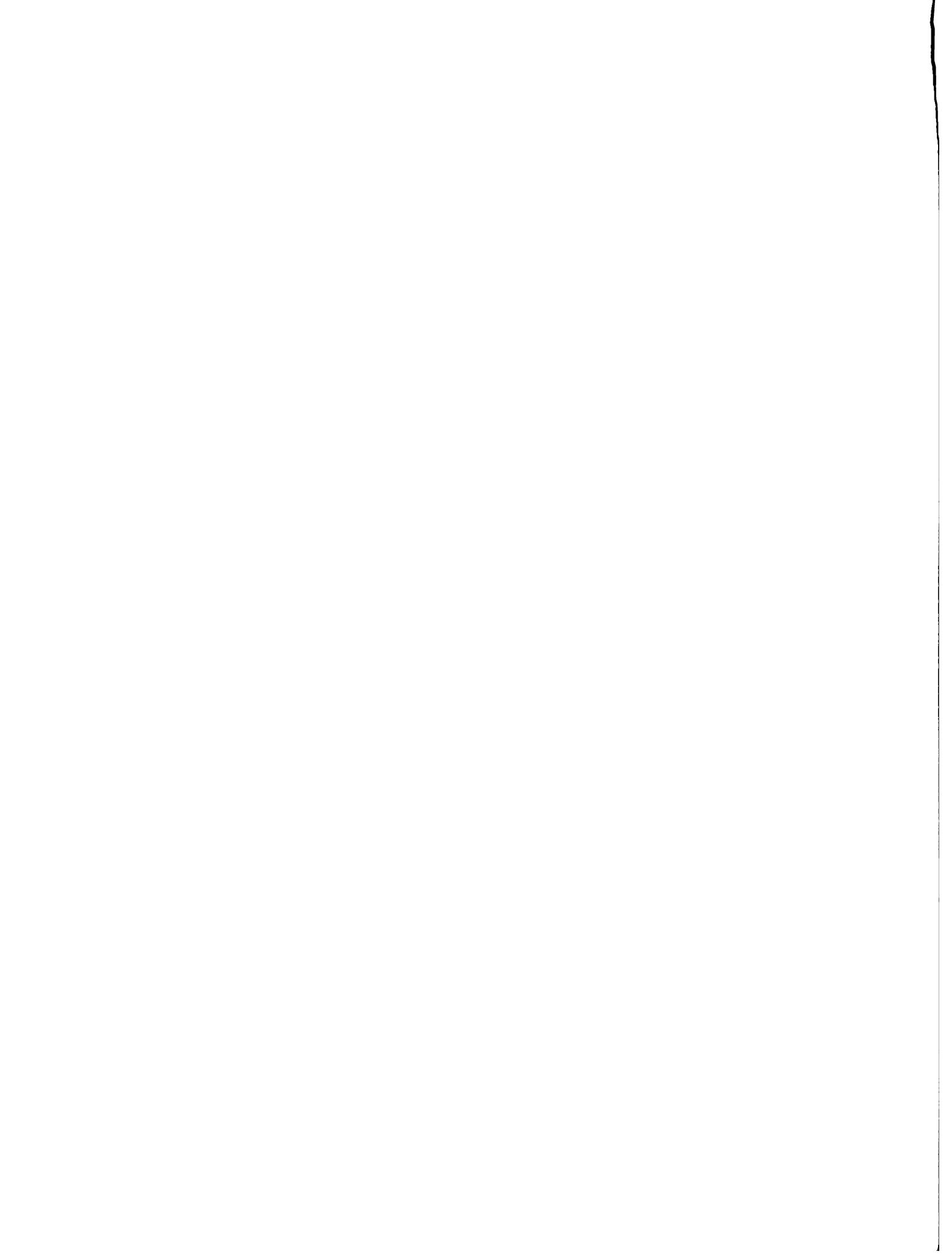
Individualmente y en equipo identifican los hechos relevantes, analizan alternativas, definen criterios y diseñan un curso de acción.

En las sesiones generales presentan, defienden y modifican estas propuestas a la luz de la discusión en clase dirigida por, un profesor entrenado en el método y en el área que se esté focalizando.

Todas las áreas y casos son respaldadas con material conceptual de apoyo que permite visualizar la aplicabilidad de las teorías y marcos conceptuales en la discusión de las situaciones reales.

Conceptualmente se avanza desde situaciones en donde la mayor dificultad se presenta en la identificación correcta del problema hasta casos en donde la valoración de alternativas es la clave.

Los casos se refieren a diferentes negocios permitiendo a los participantes observar la potencialidad del modelo sistemático presentado y su familiarización con el mismo al utilizarlo para resolver los problemas que se plantean.



El método además brinda la oportunidad para el intercambio de experiencias y conocimientos entre un grupo diverso de participantes con formaciones y vivencias diferentes pero con similares necesidades.

c. Referencias para Organizaciones Empresariales

El logro de un adecuado desempeño de cualquier organización empresarial pasa por el logro de la eficacia y la eficiencia, definiéndose eficacia como "HACER LAS COSAS CORRECTAS" y eficiencia como "HACER CORRECTAMENTE LAS COSAS".

Si bien estos dos conceptos pueden ser aplicados en cualquier ámbito, en un marco general del accionar de una organización empresarial, estos logros a cumplir competen a responsabilidades diferentes y bien definidas, que son la DIRECCION Y LA GERENCIA de la organización.

La Dirección es quién o quienes tienen la responsabilidad de decidir que cosas hacer y cuales no, mientras la Gerencia es quién es responsable de la puesta en práctica de las decisiones tomadas por la Dirección, es decir hacer correctamente lo que se decidió hacer.

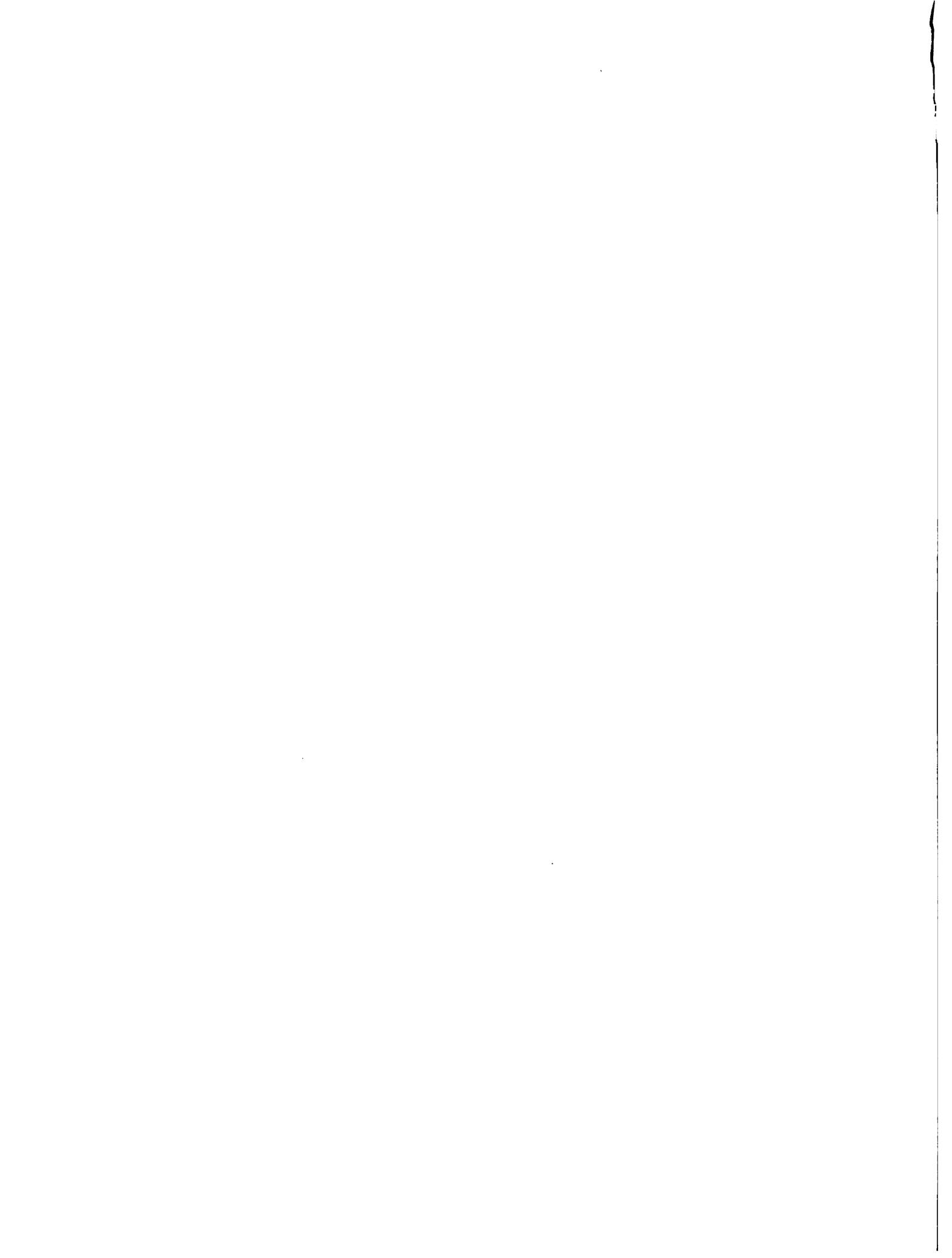
Queda de esta forma claro como en un marco general los conceptos de eficacia y eficiencia corresponden a funciones diferentes y que son igualmente necesarias para el logro del buen desempeño de una organización y para las cuales son necesarias habilidades, conocimientos y actitudes diferentes.

El entendimiento de la responsabilidad directriz pasa por la comprensión de cuales son los objetivos o fines últimos de una organización, los cuales son:

1. CUBRIR UNA NECESIDAD DEL MERCADO
2. GENERAR VALOR ECONOMICO AÑADIDO
3. DESARROLLAR A SU GENTE
4. GENERAR CONTINUIDAD

Estos objetivos son de la misma categoría, sin que esto signifique que en determinado momento no se puedan priorizar atendiendo a situaciones coyunturales, pero bajo la premisa que posteriormente se deban volver a equilibrar.

En el caso de las organizaciones empresariales de productores granjeros que son el foco de análisis de este artículo, el análisis de estos objetivos de las entidades empresariales arroja peculiaridades, producto del tipo de organización, del tipo de empresario que agrupan y del tipo de sistema económico en que están inmersas.



Con respecto al primer objetivo, la necesidad de mercado que buscan cubrir es una necesidad propia de quienes se asocian y no del mercado de consumo, y que no es otra que la debilidad intrínseca al tamaño económico. En algunos casos, y más que nada en los inicios de las empresas asociativas se buscó unirse con el fin de tener mayor poder de negociación en la compra de insumos. No era y no es lo mismo comprar 100 kg de urea que 10.000 kg.

Más adelante se visualizó la oportunidad de conseguir abaratamientos en la transferencia de tecnología al compartir los gastos de maquinaria y asesoría técnica; y por último se visualizó la oportunidad de aumentar el poder de comercialización al unirse en la venta de los productos.

En todos los casos la oportunidad obedeció y obedece a:

1. OBTENCION DE ECONOMIAS DE ESCALA y/o
2. DESBALANCES EN LOS RIESGOS Y BENEFICIOS EN LOS DIFERENTES ESLABONES DE LA CADENA

Estas dos causas son fácilmente comprobables, por ejemplo, en el caso de uniones para abaratamiento de insumos un exagerado poder de los proveedores tenía de rehenes a los productores generando un desbalance en los riesgos y beneficios que asumían, en perjuicio de los productores.

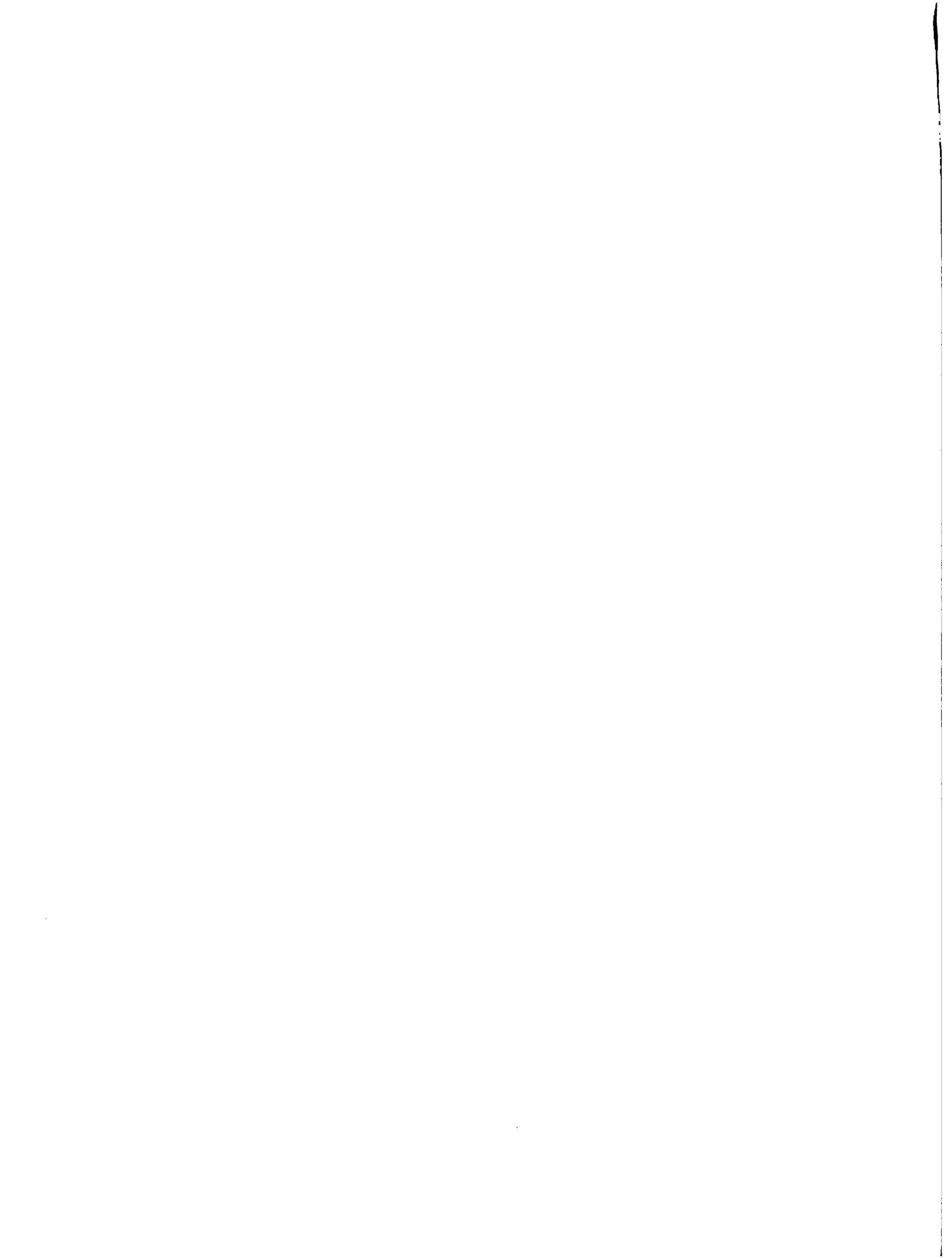
Esta misma causa puede ser visualizada en la comercialización al analizar los riesgos y beneficios de que obtienen los intermediarios y los productores.

En cuanto a la obtención de economías de escala se puede ver en los ejemplos que las uniones son necesarias para acceder a mercados que exigen volúmenes no alcanzables por productores individuales o en el caso de que se comparte la asistencia técnica.

Sin embargo, existen fracasos en la materialización de estas oportunidades y básicamente las causas son:

- a. UNA DESVIRTUALIZACION DE LA RAZON DE LA UNION y/o
- b. UNA FUNCION A CUMPLIR QUE NECESITA DE CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y ACTITUDES DE LAS QUE NO DISPONE EL GRUPO DE PRODUCTORES.

En cuanto a la desvirtualización de la razón de la unión, las causas son muchas, variadas e interrelacionadas, dependiendo más que nada de cada asociación en particular, por lo cual un ensayo certero debería ser referido a casos específicos.



Esto no significa que no sea un tema de análisis vital ya que pone en juego el valor de solidaridad.

En cuanto a la carencia de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el cumplimiento de una función específica sus causas son más fácilmente identificables, pudiéndose citar:

1. Muchas veces la función que se quiso asumir no respondió a un análisis profundo del sistema agroindustrial del que se trataba. Es decir, muchas veces un proveedor o un intermediario que se quiso suplantar por considerarse injusto los beneficios que obtenía, cumplía funciones más complejas como financiamiento, asesoramiento técnico, etc. y no solo la función específica que parecía.

2. No se disponía de los participantes de apoyo necesarios para poder cumplir adecuadamente la función.

3. No se disponía de los mecanismos de coordinación necesarios para la propuesta de cambio en el sistema agroindustrial.

4. Por último no se disponía de los recursos humanos necesarios para la adecuada implementación de la idea propuesta.

Con respecto al segundo objetivo, la generación de valor económico añadido, también presenta sus peculiaridades ya que el beneficio se distribuye vía precios y no bajo una forma que refleje los riesgos asumidos por el aporte de capital social. Este punto debería recibir especial atención porque impone varias consecuencias a saber:

1. La propiedad de los bienes y de los beneficios es confusa.
2. El compromiso de los socios es desbalanceado.
3. Se dificulta la evaluación de la gerencia.
4. Impone restricciones al planteamiento estratégico.
5. Orienta la toma de decisiones al corto plazo.

En cuanto al tercero y cuarto objetivo la carencia es casi absoluta, pero no más que el resto del sector empresarial de la economía uruguaya, respondiendo a causas socio culturales.

El tratamiento de estos objetivos no amerita un análisis especial al tipo de asociación, sino un análisis general y que pasa por el reconocimiento de que la empresa es su gente, y que es esta lo que la diferencia de las demás empresas.

Un adecuado proceso de desarrollo de la gente pasa por adecuadas definiciones de puestos, adecuados procesos de selección, adecuados procesos de apoyo formativos e inductivos y a la compatibilización de los intereses individuales con los institucionales.

Con respecto a la responsabilidad gerencial se caracteriza además de un adecuado conocimiento de las responsabilidades directrices, por la necesidad de otro juego de habilidades, conocimientos y actitudes.

Estas aptitudes gerenciales son muy vastas, pero en términos generales se pueden simplificar como una visión general e integral del contexto externo e interno de la empresa de modo de que el gerente pueda manejarlo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales de la forma más efectiva.

El Directivo y el Gerente son quienes tienen la responsabilidad de conducir los cambios, son líderes organizacionales. Esta responsabilidad es de rápida repercusión, en la definición y ejecución de la ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA, pero en cuanto a la generación de otros pilares de la organización como SISTEMAS, PERSONAS, ESTILOS, CAPACIDADES Y VALORES SUPERIORES la respuesta es lenta, demanda años, y exige aptitudes con profunda visión global y de largo plazo.

En resumen, en el marco de un grupo de análisis de las necesidades de capacitación como forma de apoyo a las empresas asociativas del sector granjero, la conclusión es focalizar el esfuerzo en programas que formen tanto a directores como gerentes del sector en el desarrollo de visión global del contexto empresarial.

Es decir programas que se centren en el entendimiento general y no solo técnico de todas las áreas de la empresa y el marco general en que se desenvuelven.



IV.3. Capacitación en Gestión Empresarial a Nivel Predial

Ing. Agr. Alejandra Carrau
FUCREA

Parte a. Características y Antecedentes de Capacitación en Gestión

1. FUCREA - Características

El Movimiento Crea es una organización de grupos de productores agropecuarios - Federación Uruguaya de Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria - creado, desarrollado y financiado por ellos mismos que se encuentran trabajando desde hace veinticinco años en el Uruguay.

En la actualidad, existen 61 grupos distribuidos en todo el país, integrando en total de 800 productores aprox., con el asesoramiento de profesionales agrónomos y veterinarios, comprendiendo 15 grupos agrícola ganaderos, 19 grupos lecheros, 21 grupos ganaderos y 6 grupos granjeros.

Cada grupo CREA esta integrado por entre 10 y 14 productores, con cierta proximidad geográfica y sistemas de producción similares. Contratan en forma conjunta a un técnico - asesor Crea - cuyas funciones consisten en asesorar a cada establecimiento y coordinar las actividades grupales, reuniéndose una vez al mes en forma rotativa en cada uno de los establecimientos integrantes del grupo.

2. Gestión en el Movimiento CREA

2.1. ANTECEDENTES

El trabajo en el área de gestión dentro de Fucrea comienza en el año 1971, confluyendo en dicho momento dos factores que viabilizaron el trabajo en esta área:

a) la existencia de una herramienta de registración y análisis adecuada para establecimiento ganaderos, la denominada "Carpeta Verde" desarrollada por el Plan Agropecuario en 1970.

b) la voluntad política de Fucrea de crear el Dpto. de gestión realizando acciones concretas para desarrollar el mismo:

- contratación de un técnico - coordinador de gestión
- solicitar asesoramiento técnico de Francia recibiendo la consultoría de un especialista en Gestión de la FNGDA - Federación Nacional de Estudios y Desarrollo Agrícola - Tinnel, 1974.

1

- estadia del coordinador de Gestión en Francia visitando diferentes institutos de gestión y trabajando con grupos CETA franceses. 1976.

2.2. CAPACITACION

Dentro de este tema se diferencian dos etapas por presentar cada una un enfoque particular: la primera comprende el período 1973 a 1988, y la segunda desde 1989 hasta el presente.

1. Primera Etapa

En 1973 comienza la tarea de sensibilización en gestión global a nivel de los grupos, comprendiendo básicamente el análisis físico y económico de empresas ganaderas, ya que en ese período Fucrea estaba constituido casi exclusivamente por productores ganaderos.

Los objetivos principales de este período eran:

- * generalizar el uso de registros y
- * realizar una utilización eficientes de los resultados

Para cumplir con dichos objetivos, las actividades que se realizaron fueron básicamente reuniones de sensibilización y reuniones de presentación de resultados.

1. REUNIONES DE SENSIBILIZACION

Estas reuniones se desarrollan en el ámbito de los grupos y consisten básicamente en explicar conceptualmente en que consiste el análisis de gestión, para que se realiza, su importancia y sus diferentes etapas:

- registración,
- análisis físico, económico y financiero, ¿Como estamos?
- diagnóstico, ¿Por qué estamos en esta situación?
- determinación de objetivos ¿Dónde queremos llegar?
- planificación ¿Cómo llegamos?
- ejecución, control, comenzando nuevamente con la registración

Luego se explica la metodología usada para calcular los indicadores físicos - la descripción de la empresa - los resultados económicos: producto bruto, insumos, ingresos, y rentabilidad, y por último el análisis financiero - las fuentes y usos de fondos.

Luego de esta parte conceptual, se analizan los resultados de otro grupo Crea presentados en forma de gráficos donde es



posible determinar relaciones entre los resultados económicos, composición del producto bruto, sus relaciones con la dotación, carne equivalente, porcentaje de área mejorada, etc. estableciendo las causas de los resultados obtenidos.

Para este análisis se trabaja con histogramas y cuadros que ayudan a visualizar al productor más fácilmente los conceptos anteriormente mencionados.

El objetivo de estas reuniones es que los productores conceptualicen los principales factores que determinan los resultados de una empresa, cuantificando la incidencia de las diferentes variables - las productivas: lts leche/ha, kg lana/ha, kg carne, etc. - y las económicas o comerciales, precio de venta, de compra, etc.

2. REUNIONES DE PRESENTACION DE RESULTADOS

Las reuniones de presentación de resultados o "reuniones de gestión" se realizan una vez al año, entre los meses de agosto y setiembre. En esa instancia se discuten los resultados físicos, económicos y financieros de todos los integrantes del grupo Crea contando para ello diferentes tipos de formularios según sea el sistema de producción - lecheros, agrícola - ganaderos o ganaderos.

La información que se presenta ha sido generada durante el ejercicio - gastos, inversiones, ingresos - y se procesa en forma conjunta entre el productor y el técnico del grupo. Esta recopilación de información, procesada y analizada dentro del grupo, constituye una fuente de información confiable, siendo una herramienta necesaria para el trabajo de cada empresa y del grupo, donde la toma de decisiones se basa en una importante cantidad de elementos de juicio, objetivos, ciertos y confiables.

El objetivo de este análisis es comparar a nivel grupal los diferentes resultados que permiten caracterizar y diagnosticar la situación de cada empresa en particular, cuales son los aspectos a corregir, los aspectos destacables y donde se encuentran los "puntos débiles", existiendo como referencia los resultados de 10 a 14 empresas con sistemas de producción similares.

METODOLOGIA DE LA REUNION DE PRESENTACION DE RESULTADOS

1. Caracterización del ejercicio a través de los principales indicadores (tipo de cambio, inflación, precios de los principales productos e insumos).

2. Breve repaso conceptual - definiciones Producto Bruto, Insumos, relación I/P, rentabilidad, fuentes y usos -

3. Presentación de la información - "repartidos de gestión"

4. Discusión en subgrupos.

Se divide el grupo en dos o tres grupos y discuten la información siguiendo una secuencia de razonamiento comenzando con los resultados económicos, sus componentes, y la relación con los resultados productivos. ("cuadro de las flechitas").

En la discusión de los subgrupos se comparan los resultados físicos - litros/ha, kg de carne/ha o kg de trigo/ha - los resultados económicos y su composición - los diferentes precios obtenidos: N\$/kg producido, N\$/kg vendido y comprado, los niveles de insumos empleados y precios.

5. Conclusión y síntesis en plenario.

Cada grupo de trabajo expone las conclusiones y los comentarios sobre cada empresa, describiendo y estableciendo pautas para mejorar los resultados e indicadores.

La información generada y presentada en la reunión de gestión se sigue utilizando mensualmente en el transcurso del siguiente ejercicio. En cada reunión de grupo se presentan los resultados del último ejercicio - o de los últimos - las recomendaciones del grupo y los objetivos planteados por el productor. Asimismo, en cada recorrida mensual del técnico, se retoma el tema de gestión poniendo énfasis en los temas más relevantes de ese establecimiento. A su vez, estos datos constituyen la base de las presupuestaciones financieras realizadas para el siguiente ejercicio, comprendiendo los resultados productivos de cada establecimiento y los precios de acuerdo a las perspectivas que existan.

3. CONCLAVES

Estas reuniones, de aproximadamente 3 días de duración, la realizan la mayoría de los grupos agrícola ganaderos y algunos lecheros. Consisten en presentar información de precios, evaluar el ejercicio a través de los resultados de los establecimientos - globales o parciales, márgenes brutos de chacras de trigo y ganadería - y planificar las empresas a un año.

METODOLOGIA EN LOS CONCLAVES

1. Presentación de información y análisis de precios, perspectivas y situación actual.

2. Resultado del ejercicio

- Análisis global (físico, económico y patrimonial)
- Análisis de los resultados de las chacras de cultivo de invierno (trigo y cebada fundamentalmente)

3. Discusión en grupos de la información presentada.

4. Elaboración y discusión de los presupuestos anuales.

Planificación productiva: combinación de rubros, área dedicada a cultivos de invierno, de verano, proyección del stock, presupuestaciones forrajeras - oferta y demanda de forraje - determinación del área de verdes y praderas a sembrar.

Presupuestación financiera - saldo de caja mensual con los datos de la planificación realizada previamente y los pagos de créditos - amortizaciones y interés -

2. Segunda Etapa

A partir del año 1989, se comenzaron a realizar en forma sistematizada cursos de capacitación en gestión global, priorizando las actividades para los asesores.

Este cambio con respecto al sistema anterior -salidas del coordinador de gestión a los grupos - se debe a la mayor demanda en el tema de capacitación en gestión, al mayor número de grupos existentes en el Movimiento y la solicitud de sectores - granja y en parte los agrícola ganaderos - que no hacían gestión global anteriormente.

El Departamento de Gestión está integrado por una coordinadora de gestión, un técnico en informática - ambos part time - y una comisión de cuatro productores que se reúnen una vez al mes.

1. Cursos para asesores nuevos

Se realiza una vez al año, previo al cierre del ejercicio. En dicho curso se presentan las diferentes metodologías utilizadas en gestión - análisis global - físico, económico, financiero, patrimonial - criterio para el cierre del ejercicio, márgenes brutos, presupuestaciones financieras.

2. Cursos para asesores sobre Presentación de resultados.

Este curso tiene por objetivo sistematizar la experiencia adquirida por los asesores Crea del trabajo

realizado en gestión en el ámbito de los grupos. Es decir, que los asesores nuevos y con menos años de trabajo en el tema, conozcan la manera de trabajar en los diferentes sectores e intercambien sobre los diferentes enfoques, opiniones, ideas y experiencias que se han ido adquiriendo con el tiempo.

La primera parte de este cursillo consiste en la exposición de tres asesores, uno por cada sector - lechero, ganadero y agrícola-ganadero-. Estos técnicos tienen varios años de trabajo en la interpretación y utilización de información a nivel grupal, planteando como encaran el tema, las mayores dificultades que han tenido así como las soluciones encontradas a las mismas.

En la segunda parte otros dos técnicos, presentan el análisis financiero y el balance: que aspectos resaltar, las relaciones entre los factores, la utilización y el análisis a realizar a partir de dicha información.

3. Discusión de los resultados del ejercicio.

Se presentan en la comisión de asesores los resultados de los establecimientos Crea ganaderos y lecheros del ejercicio discutiendo los principales factores y conclusiones de lo ocurrido.

4. Reuniones Intercrea de sensibilización en gestión

Son reuniones similares a las descritas anteriormente (ver reuniones de sensibilización) con la diferencia que son varios grupos en lugar de uno. La metodología desarrollada es la misma, con una explicación conceptual y luego un trabajo práctico de discusión - en pequeños grupos - con ejemplos de establecimientos reales.

5. Reuniones Intercrea de gestión.

Son reuniones organizadas entre varios grupos de una misma zona - o rubro - para discutir e intercambiar información de situación actual y perspectivas. En general se representan los resultados del último ejercicio de los grupos participantes y se brinda información sobre perspectiva de precios, situación de mercados e información nacional. Posteriormente se trabaja en grupos discutiendo sobre las estrategias posibles a encarar a corto y mediano plazo.

En general son grupos con varios años de trabajo en gestión, que usan distintos tipos de información en forma periódica, adecuándola luego de discutir en el ámbito del grupo a la realidad de cada empresa en particular.

6. Jornadas de economía sectoriales.

Estas jornadas pretenden dar un marco de referencia global y sectorial, realizándose con técnicos de Fucrea e invitados externos a la institución.

Temario de dichas jornadas:

- perspectivas macroeconómicas
- perspectivas para los diferentes productos (carne, lana, etc.)

7. Introducción de herramientas informáticas en la gestión a nivel de empresa.

Esta actividad se ha desarrollado en este último año para facilitar el uso y el manejo del programa de gestión global elaborado por Fucrea sobre un programa cedido por CAF. Se realizaron 10 cursillos para asesores y productores, explicando conceptualmente los criterios con que se realizó el programa y detallando la parte práctica de ingreso de información con un ejemplo (establecimiento real).

Actualmente, se esta trabajando - fundamentalmente - en el apoyo a los grupos en la organización e implementación para utilizar este programa.

Parte b. Evaluación de lo actuado

1. Logros

- El uso del análisis de gestión global, ha permitido que los productores conceptualicen que es una empresa agropecuaria, diagnosticar la situación de diferentes empresas, a través de las variables determinantes - ya sean físicas, económicas, financieras o patrimoniales, las relaciones existentes entre las mismas - el significado de la relación insumo/producto, los niveles de ingreso de capital de los distintos sistemas de producción.

- En la actualidad, más de un 30% de los productores Crea (aproximadamente 200 establecimientos) manejan sistemas de información - manual hasta el último ejercicio y en computadora a partir del 92/93 - que les ha permitido ampliar notablemente su capacidad de gestión y generar, a través de la actividad central de FUCREA, diversos trabajos técnico-económicos principalmente en los sectores ganaderos, lechero y agrícola.

2. Logros a Nivel Sectorial

2.1 GANADEROS

* A nivel de empresas ganaderas, se logró cuantificar la incidencia de la variación de los precios en los resultados, constatando la existencia de los "ciclos ganaderos", es decir, las variaciones ocurridas cada 7-8 años de picos de precios máximos y mínimos, y los impactos que esto genera desde el punto de vista patrimonial y financiero a nivel de cada empresa en particular. Este conocimiento adquirido ha permitido desarrollar diferentes estrategias para "atenuar" estas variaciones y enfrentar estas situaciones.

* Ha permitido evaluar a la empresa ganadera en su conjunto, globalmente, en términos físicos de producción, en términos económicos - costos, beneficios, comercialización, etc - y en términos financieros - posibilidades de inversión, análisis de endeudamiento, etc.

* Este aprendizaje permitió pasar de un análisis meramente tecnológico o productivo (kg/ha) a uno más complejo, donde se analizan las posibilidades de cada empresa a través de una caracterización más global lograda por el registro de su propia información.

* Desde este punto de vista, las empresas ganaderas a través de la generación y análisis de su propia información y de la discusión de la misma en los grupos, fueron encontrando los caminos para que tomaran decisiones posibles de adaptar en cada establecimiento frente a las continuas variaciones en los precios:

- cambios en las proporciones de los rubros
- definición de una política de ventas
- definición de una política de compras
- política de inversiones
- política de reservas financieras (creación de fondos de reserva)
- política de endeudamiento y uso de créditos

2.2. AGRICOLA GANADEROS

- Caracterización de la situación de las empresas agrícola ganaderos, incidencia del aporte de cada rubro en los resultados globales.

- Procesamiento de información física y económica (márgen bruto, costos, ingreso) de chacras de trigo para la toma de decisiones. Determinación de la importancia de los distintos factores: variedades utilizadas, épocas de siembra, aplicación de fertilizantes, fitosanitarios, tipo de suelo, etc.

- Análisis de diferentes alternativas económico-productivas y toma de decisiones en base a registros y

evaluaciones objetivas, por ejemplo capitalizaciones, campos de recría, medianerías, etc.

- Organización para disminuir costos de estructura - maquinaria en común, etc. -

2.3. LECHEROS

- Análisis de diferentes relaciones insumo/producto, evaluación de diferentes tecnologías, resultados económicos y sus determinantes físicas - dotación, uso de suplementos, porcentaje de verdes, pasturas, producción por animal.

- Análisis de presupuestos financieros, manejo, uso y evaluación de créditos, estrategias de crecimiento de las empresas, etc.

- Desarrollo de actividades en común en base a evaluaciones económicas y financieras, con el objetivo de disminuir costos fijos en las empresas de mediano y pequeño tamaño.

- En la mayoría de los grupos con actividades en común - maquinaria, campos de pastoreo, compras de ganado, etc. - se han desarrollado adecuados sistemas de contabilidad y han logrado una organización que les ha permitido mejorar la eficiencia de uso de dichos servicios, tanto al interior de los grupos como en la prestación de servicios a terceros.

Parte c. Adaptabilidad de los sistemas relevados a los requerimientos de la población objetivo - Granjeros

Existe la metodología para implementar un sistema de información que permita generar - en una primera etapa - los grandes números de cada empresa - ingresos, gastos de estructura, gastos variables, niveles de inversiones y rentabilidad.

Esta metodología exige una adaptación en los sistemas de registro, adecuado a los objetivos que se persigan en las diferentes etapas.

Las dificultades mayores que hoy existen, es la registración ya que no se dispone de una herramienta sencilla y adecuada a las necesidades del sector por la diversidad de rubros de producción existentes.

Las dificultades que se mencionan como limitantes en la registración recaen en el tiempo que implican la asignación de los insumos aplicados a cada rubro - mano de obra, herbicidas,

cuadro o monte, de los diversos rubros así como las dificultades para conocer claramente los precios de comercialización de las distintas variedades y rubros.

No debe considerarse un problema menor, pero no es el factor limitante para que en la granja no se disponga un sistema de registros que permita establecer los resultados -o los grandes números - de las diferentes empresas granjeras.

Lo que si es una condición necesaria para implementar un sistema de información es la disposición que deben de tener los productores granjeros en cuanto a compartir la información de sus empresas y mostrar sus resultados, y que siendo empresas competitivas por el mercado interno ...?

Parte d. Es posible y rentable la capacitación directa en gestión de los productores agropecuarios en general, o el esfuerzo se debe concentrar a otros niveles ?

Al estar hablando de pequeños y medianos productores, se debería pensar en una capacitación conceptual mínima, de los principales criterios y conceptos, - término producto bruto, insumos, relación insumo/producto, inversiones, margen bruto - para lograr una comprensión de la información que se estaría generando y utilizarla adecuadamente.

Esto requiere una estructura central - ya sea una cooperativa o una institución - que cumpla con la función de capacitar a los productores, de tener un equipo técnico con una sólida información en el área de gestión que apoye este proceso de generación de información en la granja, así como de adaptar un sistema de registración adecuado a los objetivos que se establezcan acorde con la información que se pretende obtener.

Parte e. Destacar los temas que a su juicio resultan críticos en la gestión de predios granjeros y sobre los cuales la capacitación debería enfatizarse.

- El primer aspecto que consideraría al iniciar un proceso de capacitación en gestión, es dar los elementos de juicio -a través de ejemplos reales - sobre la importancia del tema, de la necesidad de analizar la información con criterio económico - financiero, de la incidencia de los distintos factores en el funcionamiento de las empresas (endeudamiento, niveles productivos, gastos de estructura y variables, etc.).

- Relacionar los aspectos productivos con los económicos, cuantificar la importancia y la necesidad de contar con datos reales, analizar que ocurre con el ingreso y los niveles de producción física.

- Por último, enfatizar en el significado del término gestión, ya que gestión significa administrar de mejor manera los recursos que dispone una empresa, por lo que también significa conceptualmente la organización de los productores, ya sea para el tema gestión, comercialización, exportación, tecnológico, compra de insumos en conjunto, maquinaria, etc. Resulta claro que productores que sigan trabajando en forma aislada - además de que sean unidades de producción de pequeño tamaño - presentan mayor probabilidad de quedar fuera del sector productivo por no manejar información interna o externa, por la imposibilidad de asociarse para contar con asesoramiento especializado - ya sea en tecnología de producción y gestión - o de asociarse para la búsqueda de proyectos de nuevas alternativas.

Parte f. Impactos esperados en la gestión de Empresas, formas de evaluación y verificación propuestas, experiencia al respecto.

Diagnóstico de la situación de las empresas, su viabilidad actual, realizar un análisis objetivo de las ventajas y desventajas de cada una, los factores limitantes y tomar decisiones - cambiar o integrar otros rubros - cuando aún existe la posibilidad de hacerlo.

IV.4 Capacitación de Asesores Técnicos en Gestión de Empresas Agropecuarias

Ing. Agr. Alejandro Nin

Facultad de Agronomía
Cátedra de Administración Rural

a. Presentación y Objetivos

El objetivo del presente trabajo es caracterizar el estado actual de la gestión de empresas agropecuarias en el país, poniendo especial énfasis en las consecuencias que tiene sobre esta situación, la capacitación sobre los diferentes agentes involucrados, en particular de los asesores técnicos y las prioridades a encarar en materia de capacitación y organización de sistemas de gestión. Los puntos a analizar en el trabajo son los siguientes:

- una caracterización de la situación actual en materia de capacitación y aplicación de instrumentos y métodos de gestión de empresas agropecuarias en el país y las principales causas de esta situación;
- una presentación de los alcances y contenidos de la docencia en Gestión de Empresas Agropecuarias a nivel Universitario (Facultad de Agronomía);
- discusión sobre las necesidades y alcances de la capacitación de técnicos y empresarios
- síntesis y objetivos para la capacitación de técnicos empresarios
- prioridades en el desarrollo de la gestión en empresas granjeras

b. La Gestión de Empresas Agropecuarias en el Uruguay

El Uruguay tiene un considerable atraso en el nivel de conocimientos y en la aplicación generalizada de instrumentos y métodos de gestión agropecuaria. En una visión histórica de lo que ha sido el desarrollo de estos conocimientos y métodos en el mundo, puede verificarse una evolución desde el método de comparación, el más antiguo empleado en esta área, pasando por los presupuestos, las funciones de producción de empresa y los métodos de programación matemática. En esta evolución, el Uruguay se encuentra desde ya hace algunas décadas en la primera etapa. Los métodos de comparación a partir de un sistema de contabilidad por partida simple que se han difundido en el país,

originados en los primeros trabajos del Plan Agropecuario ("Carpeta Verde"), son hoy los únicos utilizados y su alcance ha sido relativamente restringido, ya que si bien esta metodología lleva varios años en el país no parece haber avances significativos en su difusión.

La explicación que aparece como más inmediata para este problema es la desfavorable relación beneficio/costo de la registración con fines de gestión. Los costos son altos tanto como para técnicos asesores como para productores y en el marco actual los beneficios que se obtienen no parecen compensar los costos incurridos, justificándose su empleo en el marco de instituciones como FUCREA, o el propio Plan Agropecuario, donde el apoyo al técnico por parte de la institución, el número relativamente bajo de productores que participan de estas experiencias y las propias características e inquietudes de los empresarios permiten un uso más eficiente de la técnica.

Esta baja relación beneficios/costos del método de análisis comparativo se explica en parte por:

- lo costoso que resulta para el técnico común, asesor de campo, la aplicación de métodos de gestión de empresas, debido a las restricciones que le impone su formación en esta área;
- la actitud de los productores en relación al tema fundamentalmente debida a las carencias en materia de formación empresarial, lo que se manifiesta en la no existencia de una demanda por asesoramiento y capacitación en gestión;
- las dificultades de técnicos y empresarios para acceder a información que complemente los datos de la empresa de manera de potencializar y hacer más efectiva la información recabada (mercado y proyecciones de precios, coeficientes técnicos de nuevas actividades, etc.).

En lo que sigue se discute brevemente las características de la formación que adquieren los técnicos (Ingenieros Agrónomos) a nivel universitario y las restricciones que esto implica para el desarrollo de la gestión; los roles y objetivos específicos a plantearse en la capacitación de técnicos y empresarios y las posibilidades de incrementar la relación beneficio/costo de la asesoría en gestión, atendiendo a estos roles y diferenciando objetivos y énfasis en la capacitación de los diferentes agentes.

c. La Enseñanza Superior en Gestión de Empresas Agropecuarias

La Universidad de la República ha sido durante mucho tiempo la responsable exclusiva de la enseñanza superior y la formación de profesionales. Debido a esto adquieren mayor dimensión social sus aciertos y sus errores en la definición o indefinición de políticas y acciones concretas en educación superior. En relación a la formación profesional en el área de gestión y administración de empresas, la Universidad ha aparecido como prescindente sin darle a estos temas la importancia que han tenido tradicionalmente en Universidades prestigiosas de todo el mundo. A título ilustrativo, se puede mencionar que la Universidad no ha tenido una Escuela de Negocios especializada en la formación de profesionales en la administración y gestión de empresas. No debe ser ajeno a esto, el escaso prestigio social que ha tenido hasta el presente en el país la actividad empresarial, y en particular, lo ajeno que se han sentido los ámbitos académicos universitarios a los problemas y realidades de la empresa, se debe agregar además las dificultades de la Universidad para modificar rumbos y adaptarse a las situaciones cambiantes de la sociedad: la ineficacia, rigidez y los intereses creados dentro de la propia estructura curricular universitaria han mantenido durante noventa años una orientación profesionalista sumamente rígida, con diez facultades y diez carreras básicas que no admiten una rápida actualización, modificación y adaptación de los currícula a los cambios y necesidades sociales.

En este marco general cabe ubicar el tema específico de la Gestión y Administración de empresas agropecuarias. Interesa en particular, analizar lo que ha hecho la Facultad de Agronomía en este campo, ya que han sido los Ingenieros Agronomos los profesionales de mayor incidencia en el trabajo con empresas agropecuarias. La comprobación que se puede realizar si se analiza el hasta hace poco tiempo vigente Plan de Estudios del año 1963, es que los temas de gestión y administración de empresas, se concentran en un único curso en quinto año de Administración Rural. Si consideramos que para obtener el título un estudiante debía completar un curriculum de unos treinta cursos en promedio, queda clara la relativa importancia asignada a esta temática por la Facultad. En el Plan de Estudios de 1963, esto puede justificarse por varios motivos: la masificación no había llegado a la Facultad; las expectativas de empleo de los egresados apuntaban fundamentalmente al Estado, donde el furor planificador de la época había multiplicado servicios y cargos técnicos, y donde rubros tradicionales ganaderos, ofrecían un panorama de empleos muy distinto al actual.

En el presente la demanda de técnicos tiene muy poco que ver con la realidad de la década del 60. El perfil del técnico hoy demandado, es mayoritariamente el de un profesional trabajando directamente en contacto con las empresas agropecuarias fundamentalmente en aquellas producciones dinámicas que se han desarrollado a partir de los años 70 hacia

el mercado externo (lechería, arroz, citrus y cebada). Esto sin duda replantea la importancia de la capacitación en gestión de empresas, no solo por ser imprescindible para un correcto desempeño en la asesoría técnica, sino también por ser el técnico en la mayoría de los casos, la única fuente de información y asesoramiento para las decisiones y administración de la empresa, accesible para el empresario rural.

Además de la escasa importancia en términos cuantitativos de la Administración de Empresas en la carrera de Ingeniero Agrónomo también han habido a nuestro entender, carencias en la orientación y contenidos del curso. Este ha tenido desde antes de la intervención a la Universidad en la década del 70, pasando por este período y aún después del restablecimiento de la autonomía universitaria en 1985, un fuerte énfasis en aspectos de formulación y evaluación de proyectos. Esto reflejaba evidentemente la formación y las preocupaciones de los docentes formados en la época del 60, donde los planes, programas y proyectos de desarrollo nacionales y regionales, y técnicos vinculados a estas temáticas influyeron decisivamente en la orientación del curso. Si bien es posible distinguir énfasis obviamente distintos, este enfoque ha estado detrás de casi todos los programas de Administración Rural de los últimos 20 años. La evolución a lo largo de este período ha marcado un pasaje desde una situación inicial donde el tema "empresa" no era central en el curso y donde el énfasis estaba puesto en los proyectos de desarrollo regional, hasta una situación más reciente donde se ha ido a cursos con una lógica que sigue básicamente la metodología de proyectos, donde el estudio de la empresa ha crecido en importancia. De todas formas el carácter de curso único, la orientación académica de los responsables del curso y las dificultades para coordinar contenidos con otros cursos, obligó tradicionalmente a la inclusión de contenidos teóricos en economía y sociología en muchos casos poco apropiados para aportar a lo que aquí se entiende debería ser la capacitación de un técnico en gestión de empresas. En estos cursos se han incluido siempre temas referidos a las diferentes técnicas de gestión, por lo general a título informativo y no pensando en el entrenamiento específico en alguna de estas temáticas.

En la actualidad, se intenta que el curso obligatorio previsto en el nuevo Plan de Estudios, sea efectivamente un curso básico de gestión de empresas, donde se ponga a disposición de los estudiantes las técnicas fundamentales de gestión, que hoy pueden ser usadas por los técnicos y profesionales que trabajan en asesoría de empresas. Se pretende un entrenamiento en las técnicas de Análisis Comparativo y Presupuestación, además de aportar las nociones básicas sobre costos, medidas de resultado económico y análisis financiero de la empresa. El nuevo Plan de Estudios permite además la realización de cursos optativos que permiten completar un

currículum mínimo y aceptable para aquellos técnicos que quieran especializarse en esta área. Esto permitiría en parte cubrir algunas de las carencias básicas que se han tenido hasta el presente.

Existen aspectos que hacen a la formación del técnico que trascienden las posibilidades de los contenidos y horas dedicadas a estos temas. La formación a nivel de posgrado, y el desarrollo de estudios y acumulación de conocimientos sobre la empresa agropecuaria son las inversiones necesarias para asegurar el desarrollo de estas temáticas en el futuro, y esto por diversos motivos es algo que no puede asegurarse en el momento actual. Si bien existe un número relativamente importante de posgraduados en Economía Agraria, no existen prácticamente recursos con una formación orientada específicamente a la Gestión de Empresas Agropecuarias, ni se ha desarrollado en el país un ámbito académico en esta temática, donde son prácticamente inexistentes los trabajos de investigación referidos específicamente a los problemas de gestión y administración de empresas.

Por otra parte, y en la medida que el trabajo del profesional a nivel de empresa es el destino fundamental del Ingeniero Agrónomo, es cada vez más importante reducir la visión tecnicista en la formación del agrónomo e integrar la capacitación técnica a una visión más global de su acción al conjunto de la empresa.

En síntesis, existen hasta hoy notorias carencias a nivel de la Universidad de la República en la capacitación de técnicos y la generación de conocimientos relacionados a la gestión y administración de empresas agropecuarias. El nivel actual de desarrollo en esta área puede asociarse a instituciones que como el Plan Agropecuario y FUCREA han complementado y desarrollado la capacitación de sus técnicos en métodos y técnicas de gestión con los costos y las ineficiencias lógicas de instituciones que no tiene a la capacitación como función específica. En el presente, un importante número de instituciones privadas ha encarado la capacitación en gestión para técnicos y empresarios rurales atendiendo obviamente a una demanda insatisfecha por la formación en estas áreas.

d. Prioridades en la Capacitación del Empresario

Al pensar en suplir las carencias en el desarrollo en gestión de empresas agropecuarias, es fundamental establecer claramente los papeles de los distintos agentes involucrados en el proceso. El agente clave y central cuando se piensa en este desarrollo es el empresario. Importa distinguir, aunque parezca obvio, el papel del empresario de lo que debería ser la acción del técnico asesor. El empresario como decisor eficiente, debería tener la capacidad de organizar y planificar el

funcionamiento de su empresa buscando permanentemente las mejores portunidades y opciones organizativas, técnicas, comerciales y financieras en función de los objetivos que se plantea como empresario. Esta actitud de búsqueda y de inquietud por nuevas opciones que le permitan anticiparse o adaptarse a los cambios de mercado, hacer más eficiente la asignación de recursos, buscar nuevos productos y diferenciarse a través de la calidad de su producción, es la clave que garantiza un verdadero comportamiento empresarial eficiente. Contrastando esto con la actitud tradicional del empresariado nacional que se ha desarrollado bajo la protección del mercado interno, se puede afirmar que existe un largo camino para recorrer en materia de capacitación del empresario rural, donde lo primero es lograr el cambio de actitud del productor, acostumbrado al paternalismo estatal y a depender de las soluciones que este le pudiera dar.

La capacitación en técnicas de planificación y organización de la empresa que no debería consistir en convertir en técnico al empresario sino en brindarle los elementos básicos para poder desempeñar su actividad específica en forma eficiente, deberían ser los aportes que reafirmen ese cambio de actitud imprescindible. Siendo aun más concretos, parece claro que no es imprescindible que el productor sepa llevar su propia contabilidad, pueda elaborar proyectos y procesar información para realizar análisis de su empresa. Estas tareas, por el contrario le estarían restando tiempo a su función específica como decisor, organizador y administrador de la empresa.

e. Prioridades en la Capacitación de Técnicos

Además de separar los papeles específicos de empresarios y técnicos, es posible establecer una distinción entre las necesidades de capacitación de los técnicos según su ubicación respecto a la empresa. El técnico asesor de campo, en directo contacto con el productor y que por lo general asesora un número relativamente grande de empresas, no puede ser quien genere o procese toda la información que requiere la aplicación aún de las técnicas más elementales de gestión. Por lo tanto, este técnico no puede perder su especificidad como tal y transformarse en especialista en gestión. Si debería aumentar su capacidad de brindar más y mejor información al empresario en las distintas áreas de gestión de su empresa. Para ello debería aumentar su capacidad de acceder a la información y entrenarse en el empleo de nuevos métodos de gestión, y fundamentalmente poder interpretar sus resultados para convertirse efectivamente en el nexo entre la generación de información y su utilización en la empresa.

Finalmente habría que distinguir un núcleo reducido de técnicos especializados en gestión de empresas, que deberían alcanzar los niveles más altos de capacitación en esta área, quienes serían responsables de la transformación de los datos

surgidos de la empresa y su entorno, en información útil para el técnico asesor directo y el empresario.

f. Síntesis y Propuesta

El problema de la gestión de empresas agropecuarias tiene un protagonista principal e insustituible que es el empresario.

Mejorar el desempeño de la empresa agropecuaria implica desarrollar las capacidades del empresario para que pueda hacer un mayor y mejor uso de la información disponible en su empresa y poder ser capaz de integrar nueva información a la toma de decisiones. El técnico asesor directo de la empresa, deberá mantener su énfasis y su perfil técnico, pero a su vez, deberá desarrollar una mayor capacidad y eficiencia en el asesoramiento en gestión, con una visión más integral de la empresa y sus problemas. Este técnico será en la mayor parte de los casos, el vínculo que unirá al empresario con la información necesaria para la toma de decisiones y para ello deberá tener un manejo solvente de las técnicas de análisis y presupuesto, y capacidad para analizar e interpretar los resultados de estos y otros métodos de gestión. Dada su acción específica, el técnico de campo no podrá realizar todo el paquete de tareas que implica llevar la registración de los predios que asesora, procesar esta información, elaborar propuestas, manejar información y estudios de mercado y precios, etc. Por esto se piensa que la tarea del técnico es también específica y debe centrarse en el trabajo directo con el productor, suministrando información y abriendo opciones para las decisiones de éste. Esto necesariamente implica un tercer nivel de apoyo al técnico asesor en el proceso de la información, el análisis y la elaboración de propuestas. Con el actual desarrollo de la informática, parece obvia la posibilidad de multiplicar el rendimiento de la información recabada en los predios, no solo a través del análisis comparativo, sino empleando otros métodos de mayor potencial, procesando la información más rápidamente y pudiendo aportar información y asesoramiento a más empresas en distintos momentos del año.

Pensando en esta separación de roles entre técnicos a distintos niveles y empresarios, parecen claros también los perfiles particulares que en materia de capacitación habría que definir según el caso. El empresario debería desarrollar prioritariamente su capacidad como gestor, adquiriendo elementos de planificación y organización para su empresa y fundamentalmente desarrollando su capacidad para identificar oportunidades en función de las fortalezas y debilidades de su empresa.

La capacitación de los técnicos de campo debería aportar al entrenamiento en técnicas específicas de gestión que le permitan

un manejo solvente de estas con la finalidad de interpretar resultados, identificar problemas y poder seleccionar y jerarquizar la información que pondrá a disposición del empresario para sus decisiones.

Finalmente la centralización de la información y la especialización de grupos relativamente pequeños de técnicos en el procesamiento y generación de información y en el trabajo con técnicas de gestión, permitirá potencializar la información disponible y racionalizar el proceso de los técnicos concentrando los mayores esfuerzos en la profundización de conocimientos en este nivel, el que debería ser el generador de nuevas posibilidades de desarrollo en gestión.

g. Prioridades en la Gestión de Predios Granjeros

Para finalizar, caben algunos comentarios sobre las prioridades en materia de gestión para empresas dedicadas a la producción granjera.

La situación de las empresas dedicadas hoy a la producción granjera (frutas y hortalizas) puede situarse como de cambio y transición. Es el actual un momento de gran incertidumbre para el empresario y por esto, todo intento de reducirla a través del acceso a información y a la planificación de la empresa debería tener un alto retorno en el mediano y largo plazo.

Para mencionar cuales deberían ser las áreas a priorizar en materia de gestión, habría que distinguir entre la situación actual de producción predominante hacia el mercado interno, y lo que puede ser el futuro del sector en el mediano y largo plazo, orientado hacia la exportación o compitiendo con productos importados de buena calidad y bajos precios provenientes de países de la región. Cabe aclarar sin embargo que ya hoy no es posible separar ambas situaciones, debido a que cualquier intento de planificar el desarrollo de una empresa en el mediano plazo, no puede dejar de lado la situación que se prevee para el futuro en el sector, más aún cuando se piensa en cultivos perennes como los frutales donde las inversiones de hoy condicionan a la empresa por muchos años.

En la situación actual, donde el mercado interno sigue siendo el destino principal de la mayoría de la producción, parece claro que el desarrollo de la capacidad de seleccionar los productos y calidades a producir (las técnicas de producción que lo permitan) en función de las posibilidades del mercado junto al desarrollo de la gestión comercial del empresario debería tener mayor impacto. La posibilidad de disponer de información y proyecciones de precios por producto y calidades, la posibilidad de diferenciar productos a través de la calidad y acceder a diferentes estratos del mercado, el poder disponer de opciones para el momento de venta de la cosecha y de posibles

canales de comercialización, el eficiente uso del crédito para poder manejar el momento de venta de la cosecha, deberían tener un impacto cierto en el funcionamiento de los predios que puedan acceder a la información y los conocimientos para encarar en forma eficiente estas decisiones, aún en la situación actual.

Pensando a más largo plazo, lo mencionado anteriormente adquiere aún más importancia. Pero debe considerarse además la importancia fundamental de la actividad de búsqueda de oportunidades en mercados sumamente competitivos, que obligarán a un máximo esfuerzo en la capacitación de empresarios y técnicos. El detectar los productos con posibilidades en los mercados, y el desarrollo de una actitud de permanente búsqueda y adaptación del productor a los cambios y señales del mercado, parecen imprescindibles para el desarrollo exitoso de su empresa.

V. LISTA DE PARTICIPANTES

Alaggia, Alberto
ATEM Consultores

Arroyo, Gonzalo
FUCREA

Bidart, Raúl
FUNDASOL

Bonetti, Gustavo
CAF

Borsani, Julio
CREA VITICULTORES

Brin, Julio E.
Consultor Privado

Bugarín, Gonzalo
JUNAGRA

Cayota, Santiago
JUNAGRA

Canepa, Gabriela
Dir. Servicios de Protección Agrícola

Carrau, Alejandra
FUCREA

Ciganda, Gustavo
A.C.D.E

Cotro, Alberto
JUNAGRA

Fascioli, José
Centro Cooperativista Uruguayo (C.C.U.)

Fernandez, Tulia
DIPRODEL
Unidad de Proyectos

Fourcade, Fredy
SALUCAL

Frachia, Sergio
Junta Departamental de Canelones

Freiría, Heber
C.A.F

Goldansky, Jaime
S.F.R Colonia Valdense

González Izmendi, Jorge
DINAPYME

Greco, Héctor
Movimiento de la Juventud Agraria

Laurenzi, William
FUNDASOL

Liñares, Ana
CALELCO

López, Fernando
CALELCO

Loyarte, Luis Eduardo
DINAPYME

Llambías, Alvaro
JUNAGRA

Macé, Guillermo
JUNAGRA

Mandl, Betty
JUNAGRA

Martinez Savio, José
Mov. Horticultores de Salto

Martinez, Fernando
JUNAGRA

Maye, Rosario
EMPRETEC

Nakasone, Nelson
Intendencia M. de Maldonado

Nin, Alejandro
Facultad de Agronomia

Notaro, Juan
M.G.A.P

Pardo, Gustavo
Com. Nac. de Fomento Rural

Pascale, Daniel
JUNAGRA

Pereyra, Eduardo
FUNDASOL

Perrone, Ramón
Productor

Recalde, Edgardo
JUNAGRA

Redín, Gustavo
U.V.I.C.A.L

Risso, Oscar
Mov. de Juventud Agraria

Rius, Rafael
COFAC

Scrhoeder, Susana
JUNAGRA

Silveira, Celia
MGAP

Varela, Francisco
I.N.C.

Vasallo, Carlos
DIPRODEL



