



REGIONAL NORTE

La Clave en la Gestión: Auto-Evaluar

Ing. Agr. Italo Malaquín

Director IPA Regional Norte

La Regional Norte del IPA ha establecido relaciones de cooperación de largo plazo con Grupos de Productores Ganaderos y sus Asesores, en los departamentos de Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo.

En ese trabajo se ha considerado pertinente contribuir con una herramienta que denominamos de **Auto – Evaluación desde la percepción de los titulares de los proyectos de explotación**, para mejorar la toma de decisiones de los ganaderos pertenecientes a los Grupos, con sus Asesores a partir del estado actual de las empresas y de su entorno, tales como:

- Las proyecciones del MEF que introducen la propuesta de presupuesto quinquenal, incluyen la continuación de la tendencia a una caída de la competitividad cambiaria en los próximos cuatro años, estos es, un crecimiento mayor del IPC que el de la Tasa de Cambio nominal (Fuente Opyya y Cinve, 2005).
- Tendencia creciente de los costos internos, tales como mano de obra, impuestos, fertilizantes y combustibles.

- Las variaciones climáticas según zonas y sus implicancias en los sistemas de producción.
 - La tendencia creciente de la demanda por tierra y el valor de la renta y sus implicancias para los ganaderos, con una proporción importante de la superficie total bajo régimen de arrendamiento.
 - Los indicadores productivos de los sistemas han permanecido estables en los últimos cuatro ejercicios (Fuente: IPA – Monitoreo de Empresas Ganaderas 2005).
 - Los niveles de ingresos (US\$/Ton) y demanda de exportación en bovinos de carne para el año el 2006, registran valores anuales y mensuales superiores al pasado para las categorías novillos y vacas gordas. Siendo muy variables para los productos (lana y carne) del rubro ovino.
 - Una tendencia creciente a que una mayor proporción del Ingreso Neto se deberá destinar a cubrir el presupuesto familiar, explicado por las perspectivas de la variación anual de la inflación y del tipo de cambio nominal. Por lo tanto, una menor proporción de los saldos, para inversiones productivas.
- En la siguiente tabla, se enumeran los indicadores más relevantes que deberán ser pondera-



dos por cada uno de los titulares de las explotaciones. El citado material, deberá de ser entregado a los integrantes del grupo con varios días previos a la Jornada Grupal para su elaboración por parte del titular con los integrantes de la familia. Posteriormente cada ganadero presentará públicamente al Grupo, su percepción del estado actual de su proyecto de explotación según los indicadores establecidos y además, recibirá aportes de los demás integrantes del grupo en cuestión.

Indicadores	Observaciones de los Titulares
Productivos y sus implicancias para el sistema de producción.	
Los Recursos Humanos del Proyecto de Explotación.	
Los Resultados Económicos	
La Demanda del Ciclo de Vida de la familia y su relación con los puntos 1 y 3.	
Liquidez de Corto y Mediano plazo	
Evolución Patrimonial Amenazas para consolidar lo logrado.	
¿Qué aprendieron los administradores con la trayectoria de sus empresas con las lecciones aprendidas ó... las viejas verdades?	
Desafíos a futuro para los titulares de los proyectos de explotación familiar.	
Restricciones del entorno (variables internas y externas al proyecto de explotación) para el cumplimiento de los mismos.	

La síntesis de los indicadores a través de una **Jornada de Dinámica Grupal**, permitirá al Asesor y a los Ganaderos del grupo, sistematizar el estado actual de cada proyecto de explotación familiar, para contribuir a la mejora del funcionamiento de los establecimientos considerando las finalidades de cada unidad de decisión-ejecución, reconociendo la heterogeneidad del funcionamiento de los proyectos de explotación al interior de los grupos. Esto evidenciará que los caminos a recorrer, son propios de cada situación, sin recetas únicas.

Finalmente, los sistemas ganaderos son autónomos, pues se caracterizan por su capacidad de informarse sobre el estado del ambiente y usar esa información para ajustar su funcionamiento. Esto explicaría, las trayectorias diversas (comportamiento y evolución en el largo plazo de las empresas) que observamos a nivel micro (Hermes Morales, IPA LN, 2005).

En síntesis las empresas no sólo dependen de su entorno, sino que también de su propio accionar.