

Desarrollo y ejecución de un programa de capacitación y asistencia profesional en el gerenciamiento de las empresas familiares agropecuarias



“ Aprender significa someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento accesible y pertinente a su propósito central. ” – Peter Senge -

Autores

Ing. Agr. (M Sc) Marcelo Tolchinsky, Coordinador del Convenio INTA-FAA-AFA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, EEA Oliveros.

Benegas 8036 – Rosario – Santa Fe. - Te (0341)51-2128

Ing. Agr. Fernando Botta, Agente de proyecto, Programa Cambio Rural. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, EEA Oliveros. Docente Cátedra de Extensión Rural – UNR

Santa Teresa – Santa Fe – Te (03460)42-0466

·
·
·
·
·
·

Desarrollo y ejecución de un programa de extensión y asistencia profesional en el gerenciamiento de las empresas familiares agropecuarias

· · · · · · · · · ·

Resumen

El presente trabajo pretende agregar elementos de discusión sobre los aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de diferentes programas de extensión y asistencia profesional, en especial para aquellos temas más difíciles de abordar, tales como la gestión de empresas.

La estrategia implementada parte de la premisa que para que exista un aprendizaje duradero es necesario crear las condiciones que alienten y respalden la motivación de los participantes, complementada con un conjunto de contenidos lo suficientemente flexible para ser adaptados a cada situación, siendo un elemento clave la participación activa de todos los actores que de una u otra manera están involucrados en el proceso dando la posibilidad a los participantes de transformar la información recibida en conocimiento pertinente a la empresa familiar agropecuaria.

Palabras clave: Extensión, Capacitación, Gestión, Empresa Familiar Agropecuaria

.....

Desarrollo y ejecución de un programa de capacitación y asistencia profesional en el gerenciamiento de las empresas familiares agropecuarias



Orígenes y antecedentes de la idea

La naturaleza de la apertura de los mercados y la desregulación del modelo económico, han traído aparejado efectos sobre las empresas agropecuarias. Son muchos los que afirman que los procesos de transformación no resultaron neutrales respecto de las posibilidades de inclusión social y de distribución de la riqueza, existiendo una presión que mueve la tendencia hacia el aumento de la escala de las empresas (Obschatko, 1994, Lattuada, 1996)

Contrarrestar esta situación no es una tarea menor para las pequeñas y medianas empresas familiares agropecuarias ya que requiere de decisiones propias y apoyo externo mediante políticas activas capaces de contribuir para mejorar su situación financiera, aplicar una combinación de medidas tendientes a mantener o mejorar la eficiencia microeconómica; revisando las estrategias de gerenciamiento empresarial y la tecnología empleada, asociándose para recuperar la escala necesaria para competir, diversificando la producción, incorporando rubros intensivos y/o buscando la posibilidad de integrarse verticalmente para procesar o comercializar la producción.

En lo referente a la naturaleza del apoyo necesario, no es solamente facilitar el acceso al crédito o a la información comercial o técnica. La investigación científica ya no tiene, ni pretende tener todas las respuestas y la rentabilidad de un predio no

depende sólo de su productividad sino también de su capacidad de orientarse hacia los mercados dinámicos y establecer las alianzas estratégicas para lograr propuestas viables y sostenibles (P.G. Engel,1998).

Todos estos elementos que se suman al hecho productivo son los que comprenden el concepto integral de gestión empresarial. Construcción elaborada a través de la aplicación combinada de diversos contenidos provenientes de la administración rural, la administración de empresas, la economía agraria y del empleo de diversos instrumentos comerciales.

En definitiva una parte del apoyo necesario mencionado consiste en formar a los integrantes de las empresas familiares agropecuarias con contenidos que permitan integrar tecnologías de insumo y de proceso de modo de mejorar o recuperar la competitividad de sus proyectos. La correcta adopción de las tecnologías de proceso contribuyen a crear las condiciones mas favorables para que las tecnologías de producto y los insumos que ellas requieran sean mas eficaces (P. Lacki,1995).

Esto a su vez requiere trabajar la gestión con una tecnología apropiada a las pequeñas y medianas empresas familiares agropecuarias (C. Srebrow, 1996, A. Berardo 1998) ya que es muy distinto ser una familia empresaria, en donde sus miembros giran alrededor de una determinada actividad, a ser una Empresa familiar donde el ser familia y el ser empresa está tomado con una discriminación tal que permite maximizar las ventajas que da el vínculo familiar y minimizar las dificultades que el mismo conlleva. (C. Srebrow, 1996).

De la información recabada en talleres organizados por la Federación Agraria Argentina y el movimiento cooperativo, donde asistieron productores, dirigentes, funcionarios y de la respuesta obtenida en las Jornadas Técnico Empresariales y en los Congresos Técnico Empresariales organizados por dicha institución, se observa la necesidad de sumar a los reclamos por la adopción de soluciones estructurales de carácter y contenido social, económico y financiero, la posibilidad de trabajar sobre las distintas herramientas de gestión para mejorar la competitividad de las empresas agropecuarias.

A partir de experiencias previas en el área de la capacitación en esta temática llevados a cabo por la Fundación Federación Agraria Argentina, junto a la implementación del programa CAMBIO RURAL y la visualización de sus primeros resultados en los trabajos relacionados con los procesos de gestión agropecuaria, (más particularmente en procesos relacionados con administración rural) y la posibilidad de visitar e intercambiar opiniones con organizaciones extranjeras, particularmente la INTERAFOG (Asociación francesa para la formación en gestión) L Soler, G Léger (1991), contribuyeron a dar forma y contenido a la actividad de capacitación que se analiza en este trabajo.

La organización de la actividad

A partir del momento en el que dirigentes y técnicos del sistema cooperativo reconocen la necesidad de aportar elementos de administración, gestión y comercialización, capaces de mejorar la evolución de las empresas, el Convenio INTA-FAA-AFA, aparece como el marco para plantear un proyecto de capacitación interinstitucional. En este aspecto el convenio tiene la posibilidad de combinar la información y experiencia generada por el INTA y sus programas de intervención con los programas e instrumentos que la FAA posee para acceder con la información a pequeñas y medianas empresas agropecuarias familiares con menor capacidad de

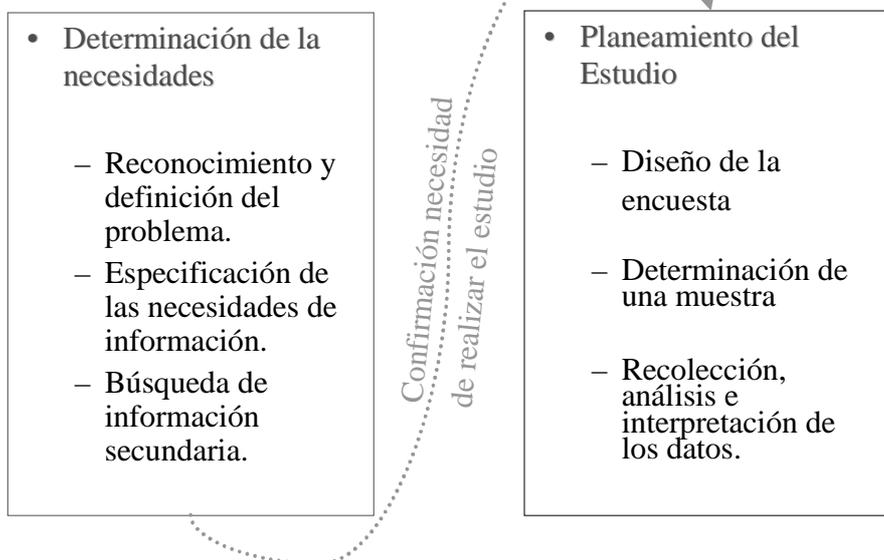
evolución personal, pero con una fuerte capacidad de acción grupal, generada a partir de la participación e interacción en entidades superiores.

De esta forma, ya sea por vía directa en el caso de las Filiales de la FAA, o en forma combinada con el sistema cooperativo se puede converger en el área temática de la “gestión” con la información y experiencia de Cambio Rural, los recursos humanos técnicos y económicos del Programa Fortalecer de la FAA y de la Fundación FAA.

Estudio de la demanda

Con la finalidad de corroborar a “campo” la existencia de una demanda real de los productores sobre estos temas y determinar los contenidos apropiados de la oferta educativa, se implementó un estudio mediante encuestas en distintos Centros Cooperativos de AFA y en filiales de la FAA de acuerdo al siguiente esquema.

Proceso para el estudio de la demanda



Características de la experiencia en capacitación

Objetivo General

Como toda estrategia de extensión el objetivo general del programa de capacitación intenta contribuir a desarrollar las capacidades o habilidades necesarias y mantener la motivación necesaria para “**aprender a aprender**”.

Para alcanzar dicho objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos tendientes a mejorar:

- *La capacidad y voluntad para trabajar con las circunstancias que nos rodean*
- *Los conocimientos y desarrollar las destrezas necesarias para formular objetivos empresariales y elegir los medios idóneos para alcanzarlos.*

- Las posibilidades para adaptarse a tiempo a modificación internas o externas que exigen una revisión de los objetivos o de los medios utilizados

Estrategias

Partiendo de la premisa que para que exista un aprendizaje duradero es necesario que esté respaldado por el interés y la curiosidad personal de los involucrados, y considerando que nadie puede aumentar la curiosidad (Motivación) de otra persona, sino que sólo se pueden crear las condiciones que alienten y respalden esa curiosidad (Senge, 1992), el programa de capacitación, se desarrolló en tres etapas. La primera destinada a **sensibilizar** a los participantes sobre la importancia e impacto de las herramientas de gestión y a provocar la **reacción** el tema. La segunda etapa, más específica, se enfocó en el **proceso de aprendizaje** de algunas de las herramientas disponibles para el logro de los objetivos perseguidos.

La tercera etapa es la que se destina a brindar el seguimiento y apoyo para que los participantes **apliquen y refuercen los conocimientos adquiridos**.

Componentes del Programa.

La primer etapa (ver tabla 1 Componentes del programa inicial de capacitación) se organizó en módulos temáticos que se desarrollaron en cuatro jornadas de tres horas con un formato de seminario – taller.

Programa Capacitación – 1° ETAPA		
Finalidad	Contenido	Población Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a los participantes en el uso y aplicación de distintas herramientas de gestión. - Conocer los factores de adhesión y rechazo a la capacitación propuesta. - Identificar nuevas oportunidades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qué es la gestión, que impacto tiene dentro de las empresas. - El contexto económico y los efectos sobre las empresas - Las herramientas gestión como estrategia para controlar los efectos del contexto. - Breve descripción de la herramientas para la gestión administrativa. Margen bruto, Ingreso Neto y presupuesto financiero. - Breve descripción de gestión financiera, financiamiento y gestión del riesgo precio (Mercado de futuros y opciones) - La información en el proceso de gestión, fuentes de información, INTERNET 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrantes de las empresas familiares agropecuarias, pertenecientes a distintos centros cooperativos del movimiento federado, particularmente dispuestos a introducir nuevas herramientas para el manejo empresario.
Duración: 4 Jornadas de 3 horas		

Tabla 1. Componentes del programa inicial de capacitación

A partir de las observaciones realizadas en la etapa inicial, se implementaron distintos cursos teórico – práctico, con estudio de casos, diseñados de acuerdo a las necesidades de los participantes y tomando en cuenta la percepción de los mismos acerca de los deseos y necesidades de otros posibles participantes.

Con esta metodología, se llegó a la implementación de una segunda etapa de capacitación, constituida por 2 módulos de profundización de contenidos; el módulo A Herramientas de Administración y el B Herramientas para la administración del riesgo. Cada módulo claramente orientado y desarrollado para un segmento de productores particularmente interesados. (Tabla 2 y 3).

Después de una primer período de aplicación del curso de Herramientas de Administración los participantes plantean la posibilidad de acceder a un curso que les permita la aplicación de la computación a los contenidos teóricos y prácticos ya desarrollados. A su vez, como afirma Guerra (1992), como toda innovación, la utilización de la computadora en la empresa creaba incertidumbre y duda a pesar de ser considerada la computadora como el dispositivo más útil de nuestros días para proporcionar un sistema de información capaz de captar y manejar los niveles de información necesarios para el proceso de administración y gerenciamiento.

Con esta consideración y con el mismo enfoque participativo, se organizó una variante del curso destinada a facilitar la incorporación de la computación como instrumento para el análisis, planificación y control de la gestión. Previamente, se hizo necesario el dictado de cursos introductorios de computación para todos los que no tenían experiencia previa en el tema.

Capacitación 2ª Etapa - Módulo A Herramientas de Administración		
Finalidad	Contenido	Población Objetivo
Finalidad Que los participantes sean capaces de: - identificar datos útiles para el análisis de la situación de su empresa - Calcular algunas medidas de resultados tanto desde el punto de vista económico (Margen Bruto, Resultado operativo) como financiero (flujo de caja) - Identificar alternativas empresarias factibles de ser implementadas	Contenidos teóricos: Conceptos de Administración. - Administración ¿ Qué es? Diferencias con las gestión. - Concepto de Costos, Margen bruto, resultado operativo, etc. - Concepto de presupuesto financiero, flujo de caja. Efectos sobre la viabilidad de la empresa, etc. Contenidos prácticos: (En grupos de 4 a 5 productores) Estudio del caso Castelli. Desarrollo del flujo de caja de la empresa Castelli. Análisis de la situación. Desarrollo de una propuesta mejorada, con cálculo de márgenes bruto por actividad. Presentación Final por parte de cada grupo.	- Productores agropecuarios, participantes de la etapa de capacitación anterior y nuevos interesados motivados por la acción de los primeros.
Duración: 8 Jornadas de 2 horas		

Tabla 2. Componentes del programa de capacitación para profundización de contenidos sobre gestión. Módulo A

Capacitación 2º Etapa - Módulo B Herramientas para la administración del riesgo		
Finalidad	Contenido	Población Objetivo
Finalidad Que los participantes sean capaces de: - identificar los factores de riesgo de la empresa - Comprender los mecanismos existentes para manejar los factores de riesgo - Identificar alternativas factibles de ser implementadas	Contenidos teóricos: Conceptos sobre riesgo. - Factores de riesgo dentro de la empresa. - Herramientas para el manejo de los distintos riesgos. - Riego Precio, efectos sobre las empresas, herramientas de manejo - Mercado de Futuros y Opciones, fundamentos, funcionamiento, ventaja y desventaja en para su utilización. Contenidos prácticos: (En grupos de 4 a 5 productores) - Estudio de distintas estrategias de coberturas y posibles resultados. - Ejecución, a través de la cooperativa participante, de alguna estrategia real de cobertura.	- Productores agropecuarios, participantes de la etapa de capacitación anterior y nuevos interesados motivados por la acción de los primeros.
Duración: 3 Jornadas de 2 horas		

Tabla 3. Componentes del programa de capacitación para profundización de contenidos sobre gestión. Módulo B..

En ambos módulos los criterios de elección de épocas, horarios y frecuencia de las clases surgió de las encuestas realizadas y de la organización local de los cursos, en general resultó en una oferta que se desarrolló en el invierno con una intensidad de una clase semanal y con horarios diurnos y nocturnos.

El desarrollo de los contenidos temáticos del Módulo A fue estructurado en submódulos y administrados con un formato de taller significando una carga horaria de 24 o 16 horas de acuerdo a la incorporación o no de la computación respectivamente. Para el caso del Módulo B se dividió en tres etapas de dos horas cada una y sus contenidos teórico prácticos se desarrollaron en forma grupal.

En lo que hace a los docentes y el software necesario se conformó un equipo de trabajo con especialistas de las instituciones que participan en el Convenio y con información y metodología desarrollada a partir de la experiencia de Cambio Rural.

Participación de los diferentes actores en el proceso.

Este programa de capacitación se ha desarrollado hasta el momento en los Centros Cooperativos de Agricultores Federados de Cañada de Gómez, Bigand, Arteaga, Marcos Juárez, J.B. Molina, María Juana, Tortugas, Serodino, Pergamino, Cañada Rosquín, San Martín de las Escobas, Las Rosas, Totoras, Los Cardos, Maciel, Firmat, Rojas, Ferré, la filial de la FAA de María Susana y en la delegación de la FAA de Villa María.

En la tercer etapa, para reafirmar los conceptos adquiridos en el proceso de capacitación y dar continuidad al proceso educativo, con el apoyo de los dirigentes y profesionales de las instituciones participantes, se comenzaron a organizar actividades de seguimiento. Para ello se esta trabajando reforzando la actualización de los Ingenieros Agrónomos de las cooperativas y organizando una red de trabajo con técnicos de INTA y Cambio Rural para facilitar esta tarea. La estrategia, tiene como fin último que el productor o integrante de la empresa familiar ya sea en forma individual o en forma grupal, continúe motivado en el proceso análisis de la información de su empresa, realizando un autodiagnóstico asistido de la misma y elaborando y evaluando alternativas mejoradas.

Análisis del proceso realizado

- Elementos facilitadores.

- La participación interinstitucional y el compromiso de sus representantes con los objetivos del programa contribuyeron al éxito de la propuesta, tanto por los aportes de recursos e infraestructura, el apoyo político de los dirigentes, como por la capacidad de interactuar con una masa crítica de productores.
- La presencia de equipos técnicos capacitados y comprometidos con los contenidos desarrollados, fue otro factor de vital importancia. La participación de profesionales pertenecientes al INTA, al programa CAMBIO RURAL y a la FUNDACION FEDERACION AGRARIA ARGENTINA permitió trabajar con recursos humanos capacitados en el área y además contar con una experiencia previa factible de ser volcada y aprovechada por productores no participantes de CAMBIO RURAL.
- La posibilidad de contar con recursos humanos y económicos provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo vía el programa FORTALECER de la Federación Agraria Argentina, fue un factor decisivo para alcanzar el éxito.
- La existencia de un programa como el CONVENIO INTA-FAA-AFA trabajando en la interfase interinstitucional, permitió establecer y allanar los obstáculos para lograr la convergencia de esfuerzos y la movilidad de los recursos humanos y económicos necesarios.

- Debilidades y limitaciones del enfoque

- Si bien los participantes reconocen que el proceso de capacitación formal es adecuado y que a través del empleo del programa pueden mejorar la visión de sus empresas, también señalan que para aplicar mas profundamente los conceptos necesitan mas información de la que habitualmente recopilan.

- En algunos casos el efecto positivo de la capacitación, manifestado por los asistentes como esa mayor posibilidad de visualizar la empresa familiar agropecuaria y su negocio, no alcanza para superar las debilidades de sus sistemas productivos ante los cambios de contexto (bajos precios, falta de adecuado financiamiento, etc.).

Desafíos para continuar con le trabajo

Del análisis de las fortalezas y las debilidades del programa desarrollado surge la necesidad de profundizar la labor de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Continuar brindando apoyo y seguimiento a los productores en la el proceso de aplicación de la metodología mediante consultorías técnicas, buscando incorporar en esta tarea a los asesores técnicos de las cooperativas
- Generar y orientar un equipo de trabajo capaz de ofrecer la asistencia en forma eficiente
- Continuar mejorando las herramientas metodológicas destinadas al registro de la información de las empresas
- Generar un espacio dentro de las organizaciones de los productores y las instituciones participantes para facilitar el intercambio de la información proveniente del trabajo con los productores y la discusión de las tendencias observadas en el desarrollo de las empresas participantes
- Continuar con el proceso de difusión de esta temática y del enfoque metodológico dentro de los potenciales destinatarios del esfuerzo de capacitación
- Convertir este espacio de intercambio en un ámbito capaz de generar alternativas para la reingeniería de las pequeñas y medianas empresas.

Bibliografía

Berardo Adriana, (1998) Empresas familiares agropecuarias, Resúmenes del II Congreso Técnico Empresarial de la Federación Agraria Argentina, Rosario 27 y 28 de agosto de 1998.

Engel Paul G. H. (1998), Facilitando el desarrollo sostenible: ¿Hacia una extensión moderna? Conferencia Electrónica sobre Experiencias de Servicios privatizados y descentralizados de Asesoría Agropecuaria para Campesinos, de Fidamerica

Guerra Guillermo (1992), Manual de Administración de Empresas Agropecuarias, IICA

Lattuada Mario (1996), "Sector agropecuario. Un nuevo escenario de acumulación, concentración y heterogenidad", Realidad Económica, Bs. As, IADE, abril-mayo, n°:139.

Obschatko, Edith S. De, (1994) Efectos de la desregulación sobre la competitividad de la producción argentina, Bs. As., Fundación Arcor-Gel

Senge, Peter (1992) "*La Quinta Disciplina*", Ed. Granica, Bs. As., Argentina.

Soler Louis, Léger G.,(1991) La gestion stratégique, quels enjeux pour les agriculteurs? Agriculteurs, Nouveaux Metiers, Nouvelles Competences, Questions a la Formation,Séminare Inter-AFOG – Paris 5-6 décembre 1991

Srebrow Carlos (1996), La empresa Familiar: los desafios de hoy. Resúmenes del II Congreso Técnico Empresarial de la Federación Agraria Argentina, Rosario, 27 y 28 de agosto de 1998.