

# EL RESULTADO ECONOMICO COMO MEDIDA DE LA EMPRESA AGRICOLA

EMILIO GOMEZ MANZANARES

Ingeniero Agrónomo

En empresas de gran envergadura, especialmente industriales y mercantiles, suele hacerse la distinción entre gestión y administración. La administración se ocupa de la determinación de la política global y de los objetivos generales de la empresa. La gestión se encarga de la dirección y del control de las diversas actividades de la empresa, con el fin de lograr los objetivos marcados por la administración. La administración es una función esencialmente deter-

minista, mientras que la gestión es puramente ejecutiva.

Sin embargo, las condiciones que predominan en la gran mayoría de las explotaciones agrícolas no justifican esta división de funciones. No existe una razón suficiente para diferenciar lo que es administración de lo que es gestión en empresas, por lo general, de reducidas dimensiones, con escasas oportunidades para poder adoptar una política propia de precios y carente de aparato administrativo. En la empresa agrícola, por consiguiente, administración y gestión se confunden en una sola actividad, que en lo sucesivo llamaremos gestión.

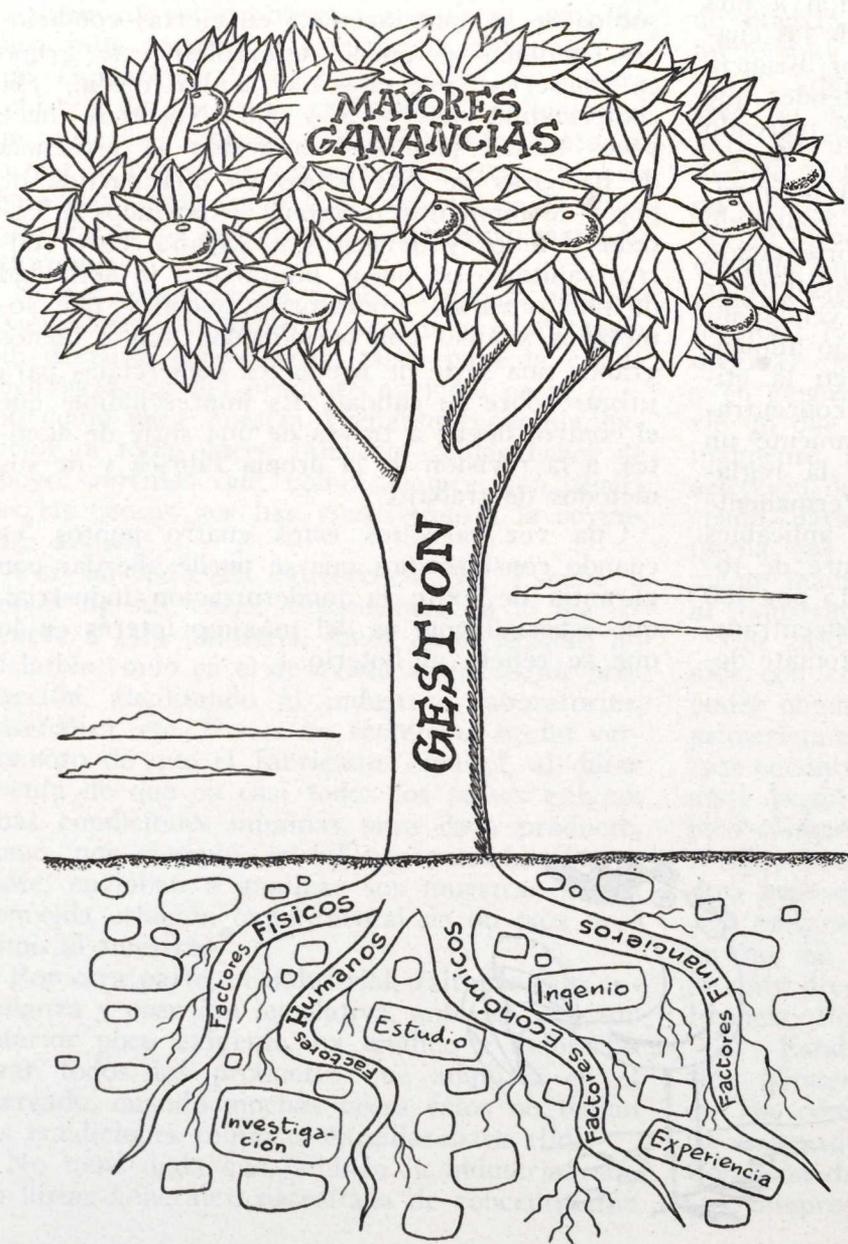
La palabra gestión—traducción del vocablo francés *gestion* y del término inglés *management*—ha sido frecuentemente utilizada para designar una ciencia, un arte o una técnica de negocios.

Como ciencia, en sentido amplio, está constituida por un conjunto de normas de naturaleza técnica y económica, obtenidas a través de la investigación, destinadas a conducir la explotación agrícola al logro de los mejores resultados, dependiendo, por tanto, de factores físicos y económicos.

Como arte, es la «habilidad», producto del ingenio y de la experiencia, con que el agricultor combina los factores de la producción y las producciones dentro de la empresa agrícola. En este caso, la gestión es tan antigua como la propia agricultura. Nace desde el momento en que el hombre necesita emplear, en diferentes proporciones, trabajo y herramientas para provocar el fenómeno de la producción, y depende en gran medida del factor humano.

Como «técnica de negocios», la gestión se reduce a un proceso de obtención de beneficios individuales, y en este caso obedece a criterios de orden financiero.

Modernamente, se considera la



gestión como un poco de todo—ciencia, arte y negocio—, formando un conjunto estructuralmente complejo, dependiente a la vez de factores físicos, humanos, económicos y financieros.

## I

### Técnica, gestión y economía agraria.

Conviene dejar bien clara la diferencia existente entre «técnica» y «gestión». La primera se ocupa fundamentalmente de las relaciones entre las cantidades de los factores y los rendimientos físicos; la gestión trata principalmente del problema de conseguir la combinación más ventajosa de los factores de la producción.

¿Cómo cultivar el maíz? Es un problema de técnica agrícola.

¿Cómo seleccionar y criar el ganado? Es un problema de técnica ganadera.

¿Debo cultivar maíz u otro producto? Si cultivo maíz, ¿debo venderlo o destinarlo a la alimentación del ganado? Son éstos problemas de gestión.

La buena gestión implica un conjunto de decisiones que capacita al agricultor para desarrollar la clase de organización de la explotación que éste desea. No todos los agricultores piden lo mismo de la explotación. En la mayoría de los estudios realizados sobre gestión de explotaciones se supone que los agricultores pretenden obtener la ganancia máxima de su explotación. Los principios que se discutirán en este artículo son los destinados a realizar este objetivo. El resultado económico es el único que puede ser precisado a partir de la información suministrada por cualquier tipo de contabilidad, y, por tanto, constituye la medida más objetiva de la calidad de la gestión. Es importante tener en cuenta, no obstante, que algunos empresarios agrícolas no pretenden sacar la máxima ganancia de su explotación.

Algunos agricultores están interesados en proporcionar la máxima satisfacción a su familia, y esto no se consigue necesariamente buscando el máximo beneficio. La familia tal vez no esté dispuesta a trabajar el número de horas necesarias para asegurarse los máximos beneficios. Tal vez desee emplear más tiempo en actividades sociales o de recreo, o hacerse más confortable la vivienda rural. En algunas explotaciones los jóvenes han de preocuparse también de su educación, y esto limita el tiempo que pueden dedicar a los trabajos de la explotación.

La asociación íntima de la familia campesina con el negocio agrícola constituye un aspecto importante de la gestión de explotaciones agrícolas. En muchas explotaciones la gestión se lleva a cabo por varias personas conjuntamente. El jefe de la explotación, su mujer, uno o

más hijos y con frecuencia el padre del agricultor o de su mujer, toman parte en las decisiones. En fincas arrendadas, el propietario toma también parte en las decisiones. En la explotación la vivienda del agricultor es a la vez hogar y cuartel general del negocio. La vida y el trabajo están íntimamente unidas en la explotación. Los miembros de la familia constituyen toda o parte de la mano de obra. La organización de la explotación ha de adaptarse con frecuencia a la capacidad de trabajo de los miembros de la familia.

Aun así, el empresario agrícola puede siempre beneficiarse del conocimiento de los principios y técnicas, que proporcionarán el mayor beneficio neto a su explotación, aplicándolos en la medida que le interese el aspecto económico de la misma, y posteriormente, hacer los necesarios ajustes para realizar además otros objetivos que pueden resultarle más importantes aún que el puramente económico.

La gestión de explotaciones forma parte de una ciencia más amplia, denominada *economía agraria*. Esta última atiende también a otros problemas que no son únicamente los que interesan a la explotación individual. Estudia la agricultura en relación a la economía total, y la población agrícola, en relación a la sociedad a que pertenece. Aplica principios económicos a problemas de alcance nacional e internacional. Como ciencia aplicada, la economía agraria incluye ramas tales como gestión de explotaciones, distribución y comercialización de productos agrícolas, economía de la tierra, sociología rural, estadísticas y precios, política agraria y derecho agrario.

La línea de separación entre la gestión de explotaciones y la economía agraria no queda muy bien delimitada. Sin embargo, es evidente que la economía agraria debe hacer especial hincapié en la utilización económica de los recursos agrícolas del país, mientras que el objetivo que debe perseguir la gestión de explotaciones es la mejora de la eficiencia de las explotaciones agrícolas en particular. Tal vez exista momentáneamente conflicto entre los fines que persigue el empresario individual y el bienestar colectivo de los agricultores, pero cuando se adopta un punto de vista a largo plazo, los objetivos tienden a identificarse. Con una política adecuada, las técnicas de producción y de distribución de los productos de los agricultores individuales pueden ser debidamente orientadas para beneficio de los agricultores en conjunto.

HOY, EL OFICIO DE AGRICULTOR  
ES MUY COMPLEJO.

El oficio del agricultor actual es, contrariamente a opiniones simplistas, extremadamente

complicado. El empresario agrícola se ve obligado—consciente o inconscientemente—a desarrollar cuatro funciones principales:

En primer lugar, la función *técnica*. Los rendimientos físicos de los cultivos dependen de la elección conveniente de las variedades, de las fechas de siembra, de la buena ejecución de las labores, etc.; los rendimientos físicos de los animales están influenciados por la elección de razas, la alimentación racional y una buena higiene. Las posibilidades de obtener beneficios satis-

cultivos en la alternativa, combinación de los abonos con los cultivos, combinación de las producciones vegetales y las producciones animales para sostener el ganado en la forma más económica, combinación de la mano de obra con los cultivos y el ganado para asegurar el pleno empleo de los obreros. Según que estas combinaciones sean más o menos afortunadas, el beneficio del cultivador resultará más o menos elevado.

Esta complejidad de la agricultura actual exige al agricultor una serie de conocimientos pertenecientes a diversas ciencias teóricas y aplicadas.

El buen agricultor debe conocer las prácticas de conservación de la fertilidad del suelo, la influencia de la pendiente y de las características físicas del suelo sobre la erosión, las disponibilidades del suelo en elementos nutritivos para las plantas y la respuesta de sus tierra a la aplicación de fertilizantes. Debe conocer las variedades de plantas más productivas en la comarca, la época mejor para sembrarlas y el mejor método de recolección, alma-

cenaje y venta. Necesita saber de enfermedades de plantas y animales, de plagas y del modo de combatirlas. Debe utilizar métodos modernos de selección animal, de cría, de alimentación y de higiene. También debe saber seleccionar, mantener y utilizar las distintas clases de máquinas agrícolas.

Resulta, pues, que el agricultor precisa de conocimientos entresacados de ciencias tales como la química, la física, la botánica, la zoología y la genética. Los fundamentos de estas ciencias y su aplicación a la agricultura han sido ya incorporados a ciencias aplicadas, tales como la agronomía, la zootecnia y la ingeniería rural, de forma que el agricultor puede aprenderlos directamente de ellas y aplicarlos en su explotación.

El agricultor necesita, por otra parte, aplicar principios y leyes económicas a su negocio. Es

(Continúa en la pág. 11.)



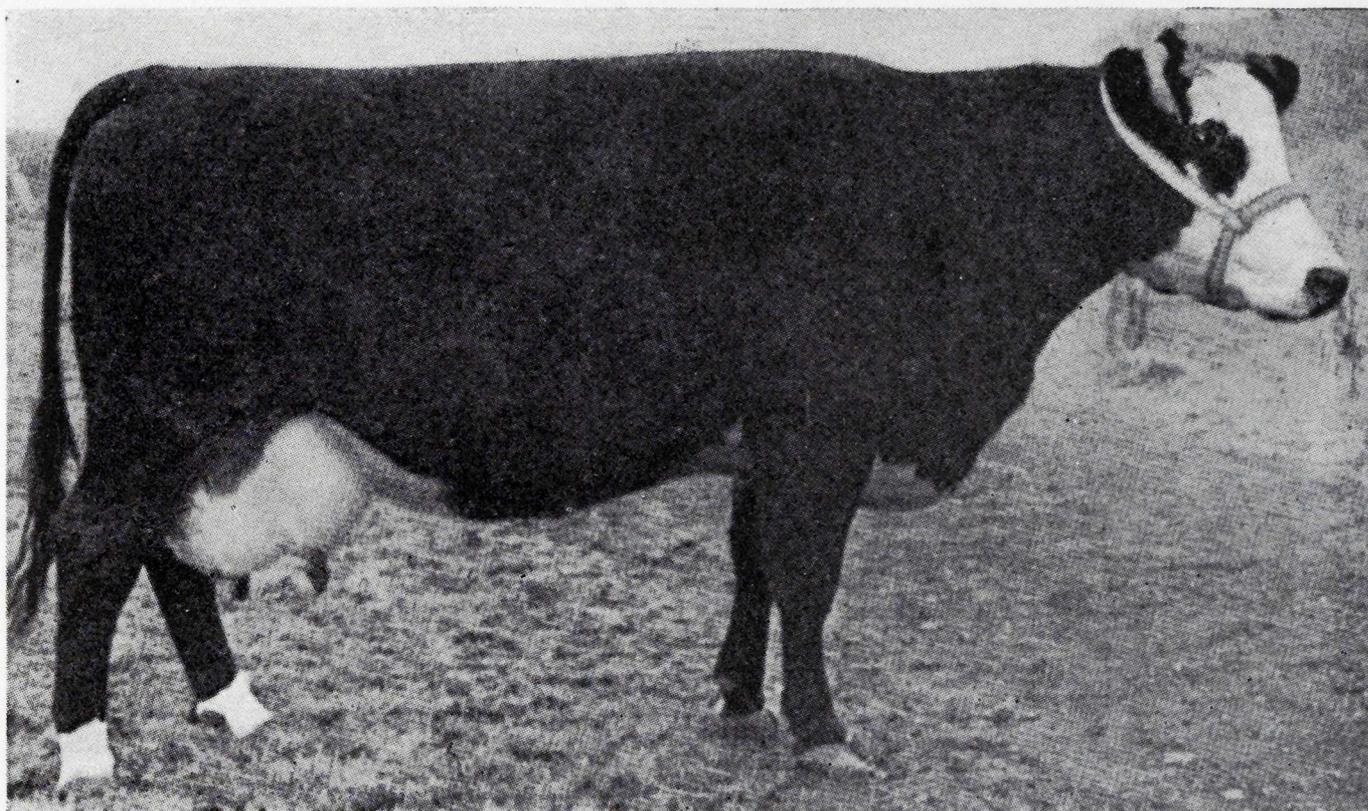
Hoy, ser agricultor es muy difícil.

factorios sin unos sólidos conocimientos técnicos, son escasas.

En segundo lugar, la función *comercial* cobra, como consecuencia del desarrollo de los mercados, una importancia cada vez mayor. Así, por ejemplo, un agricultor, sin ser un excelente cultivador, puede realizar beneficios elevados, porque en una región ganadera sabe comprar y vender bien sus animales.

Muy importante también es la función *financiera*. No se puede hacer nada sin contar con ella. La nota más marcada de la agricultura actual es que va volviéndose cada vez más capitalista, es decir, que necesita capitales de explotación, sin cesar más elevados, para satisfacer las exigencias del progreso técnico.

Finalmente, la función *económica*, que consiste en buscar la mejor combinación de los elementos de la explotación. El agricultor debe dedicar una buena parte de su tiempo a realizar diversas combinaciones: combinación de los



Raza Groninga, negra con la cabeza blanca.

como sabemos, origina árboles de tamaño pequeño y producción precoz.

En la fotografía adjunta podemos darnos una idea de una moderna plantación de manzanos de este tipo.

#### Frutos en invernadero.

En los últimos años se ha desarrollado mucho el cultivo de frutos en invernaderos, llegando a ocupar una superficie aproximada de 575 hectáreas.

Están dedicados a diversos cultivos, pero especialmente a la producción de uva (80 por 100),

siendo la variedad más importante la Negra Alicante.

En fin, para terminar estas pequeñas impresiones de nuestro viaje, podemos decir que las expresiones tan conocidas de que «Holanda es el jardín de la Europa Occidental» y el holandés «un pueblo que vive trabajando para el porvenir», son, a nuestro juicio, no simples frases publicitarias, sino la expresión de una realidad tangible.

RAFAEL FUENTES CORTES

(Viene de la pág. 6.)

## EL RESULTADO ECONOMICO...

necesario conocer los precios de los productos y el coste de los factores para poder decidir, por ejemplo, qué cantidad de fertilizantes se ha de emplear en una hectárea de algodón, cuál es la proporción más económica de proteínas e hidratos de carbono en la ración alimenticia de los cerdos o cuál es el nivel óptimo de producción para una vaca de capacidad dada. Los conocimientos que se relacionan con los precios y los costes provienen del campo de la economía.

Los experimentos llevados a cabo con el fin

de medir el efecto de diferentes dosis de fertilizantes sobre los rendimientos, deben ser realizados por agrónomos, y los relativos al aumento de peso del ganado conseguido a partir de raciones alimenticias en las que se varía en contenido proteínico, deben ser realizados por investigadores zootécnicos. Sin embargo, las respuestas que el agricultor necesita se obtendrán solamente aplicando el criterio económico a los datos físicos que proporcionan el agrónomo y el zootécnico. Es más, el grado en el que las diferentes producciones deben combinarse para contribuir al mayor éxito económico de la explotación agrícola debe ser determinado exclusivamente por el análisis económico.