

EL RESULTADO ECONOMICO COMO MEDIDA DE LA EMPRESA AGRICOLA

EMILIO GOMEZ MANZANARES
Ingeniero Agrónomo

(Conclusión.)

II

Organización y gerencia de la empresa agrícola.

El empresario agrícola debe decidir, por una parte, la clase y cantidad de recursos a emplear y de productos a producir, y por otra parte, cómo se van a llevar a cabo las distintas tareas en la explotación, orden en que se realizarán, cuánto tiempo se dedicará a cada una y los métodos y técnicas a emplear en cada caso. Puede decirse, pues, que la gestión de la explotación comprende dos fases bien diferenciadas: *organización y funcionamiento*.

Son decisiones relativas a la *organización* de la explotación: la selección de la misma, el plan de cultivos, la determinación de las prácticas de conservación de suelos a utilizar, la elección de las clases de ganado y la determinación de la clase y cantidad de construcciones, mano de obra, energía y maquinaria necesarias para llevar a cabo los planes de la explotación.

Al planear el sistema de cultivos, el empresario decidirá, basándose en los ingresos y los gastos esperados, no sólo qué cultivos poner en las distintas clases de suelo de su explotación, sino también qué variedades emplear y la cantidad de semilla y fertilizantes a utilizar por hectárea. Si, además, mantiene algún ganado, tendrá que decidir sobre el número de cabezas de cada clase y el sistema de producción. Seleccionará los animales de vientre y decidirá en qué época del año le conviene disponer de las crías y cuándo deberá llevar al mercado los animales adultos. Decidirá también la clase de piensos a utilizar y la ración a emplear en cada caso.

Una vez que ha decidido sobre la clase y cantidad de productos a obtener en la explotación, todavía le quedan por tomar muchas decisiones sobre cómo combinar sus recursos de la mejor forma para poder sacar sus productos a un coste razonable. Para producir, tanto los productos vegetales como los animales, es preciso añadir a la tierra, capital (en forma de construcciones, energía, maquinaria, etc.) y trabajo. El agricultor debe decidir cuánta mano de obra

empleará y la clase y cantidad de construcciones, energía y maquinaria que ha de proporcionar a la explotación.

DECIDIR CON ACIERTO ES LA BASE
DE UNA BUENA GESTIÓN.

Dos clases de decisiones, por tanto, han de tomarse en relación a la organización de la explotación: 1) Las que determinan la clase y cantidad de productos a producir. 2) Las que determinan las cantidades y forma de cada medio de producción que se utilizarán para asegurarse los productos.

El *funcionamiento* de la explotación se refiere a los problemas que quedan pendientes después de organizada la explotación. Luego que el agricultor decide qué es lo que va a producir y qué es lo que va a utilizar en el proceso productivo, todavía le quedan por tomar muchas decisiones sobre el mejor modo de realizar sus planes.

El empresario debe decidir si el trigo será sembrado a mano o con sembradora, si utilizará herbicidas o escardará, si ordeñará a las vacas a mano o con ordeñadora mecánica, etc. El agricultor decidirá el programa de trabajo para la campaña. Cuando existan varios trabajos que deban realizarse en un breve espacio de tiempo, decidirá el orden de ejecución de los mismos.

El agricultor decidirá cuáles son los mejores métodos de trabajo para emplear en su explotación. Existen muchos procedimientos para realizar cualquier trabajo de la explotación, algunos de ellos mejor adaptados o más eficientes en un caso particular que otros. También existen muchos trabajos diferentes a realizar en una explotación agrícola, en la que cada uno requiere una capacidad y una habilidad distinta. Algunos de ellos han de realizarse a diario, y en estos trabajos repetitivos es importante que, tanto el agricultor y familia como los trabajadores asalariados, utilicen métodos eficientes de trabajo.

La gestión de explotaciones agrícolas no es una ciencia exacta, pero forma parte de las

ciencias económicas, y debe, por tanto, estar encajada dentro de la disciplina económica. En el momento actual se dispone ya de un cuerpo de doctrina que sirve como marco de encaje de las decisiones de los agricultores en lo relativo

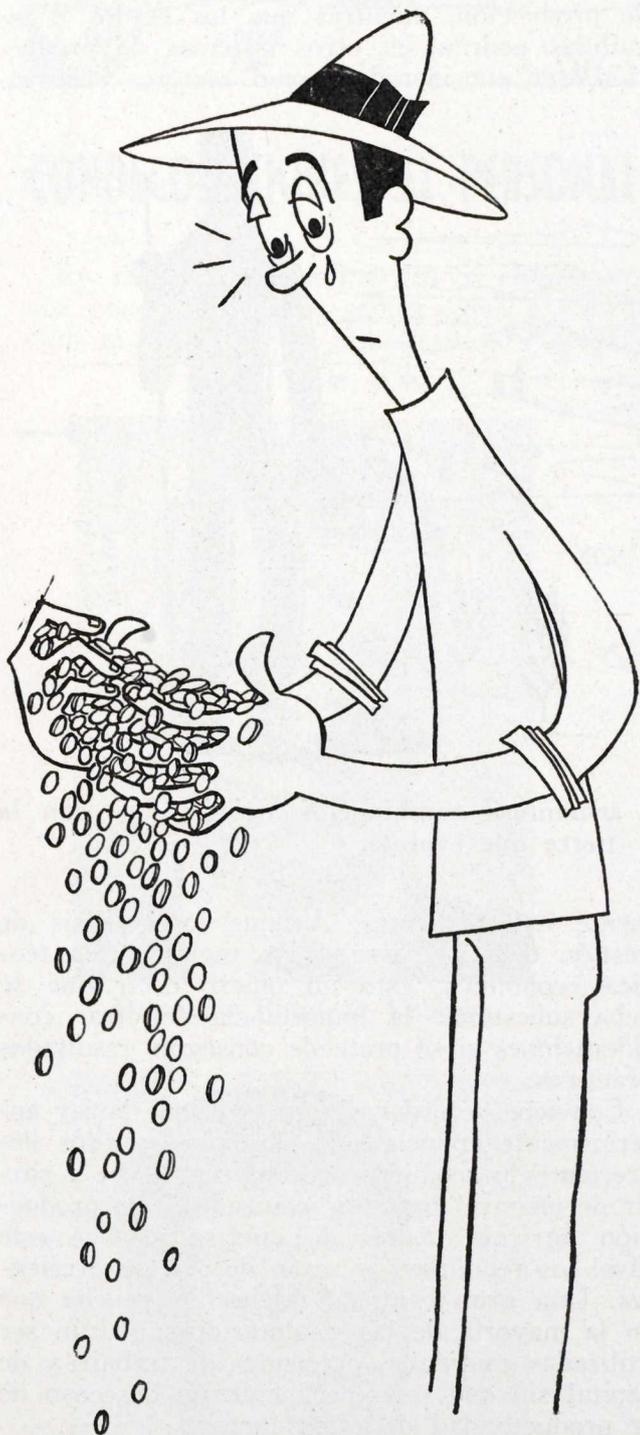
ción completa de estos principios a la explotación es la falta de datos técnicos y económicos. Si, por ejemplo, se conociese mejor la relación exacta entre los rendimientos de leche de una vaca y la composición (alimentos de volumen y concentrados) de la ración alimenticia, se podría reducir el coste de producción de la leche.

Existen, pues, por el momento algunos obstáculos que impiden la aplicación práctica de los principios extraídos de la teoría económica; sin embargo, es posible interpretar en forma útil los datos relativos a explotaciones agrícolas de que pueda disponerse, y al mismo tiempo precisar el tipo de información que se necesita para poder buscar el óptimo económico de la explotación.

FACTORES QUE DECIDEN EL PLAN DE PRODUCCIÓN.

Tres factores principales fijan el cuadro general en el interior del cual los agricultores deben establecer sus planes de producción. En primer lugar, la cantidad de tierra y su naturaleza, así como las edificaciones y mejoras de carácter territorial de que disponen; en segundo, el capital que pueden consagrar a la agricultura, y el tercero, la cantidad de trabajo disponible. Es de hacer notar que se comete frecuentemente el error de considerar que el primero de estos factores, es decir, la tierra y las instalaciones fijas, constituye un factor intangible: un elemento que debe ser, de cualquier manera, excluido de los cálculos económicos del agricultor. Tal actitud no puede más que restringir gravemente el campo de aplicación de la teoría de la gestión (nuevas mejoras, reajuste de las edificaciones con arreglo a su destino, etc.). El problema principal, sin embargo, será el de la utilización y combinación más eficaz del capital de explotación y del trabajo disponible.

La solución general del problema dependerá, por una parte, del medio natural, de sus potencialidades positivas y negativas, y por otra—y esto es importante—, del empresario mismo, que se enfrenta a dicho medio poniendo a prueba su aptitud para sacar pleno partido de la experiencia adquirida y de sus conocimientos técnicos en materia agrícola. La aplicación de los principios de gestión tendrá por resultado la combinación armoniosa de estas dos riquezas: el hombre y el medio rural que explota. En la práctica nos hallaremos en presencia de varias combinaciones de producciones posibles, según la naturaleza del medio y la habilidad del empresario. La elección definitiva de una de estas diversas combinaciones y la adaptación del sistema elegido al caso de la explota-



El agricultor que no sabe emplear económicamente los recursos de su explotación, deja escapar cada año un dinero que a nadie aprovecha.

a la dirección de sus explotaciones, y se admiten, asimismo, algunos principios económicos de directa aplicación. Lo que limita la aplica-

ción estudiada dependerá fundamentalmente de consideraciones económicas.

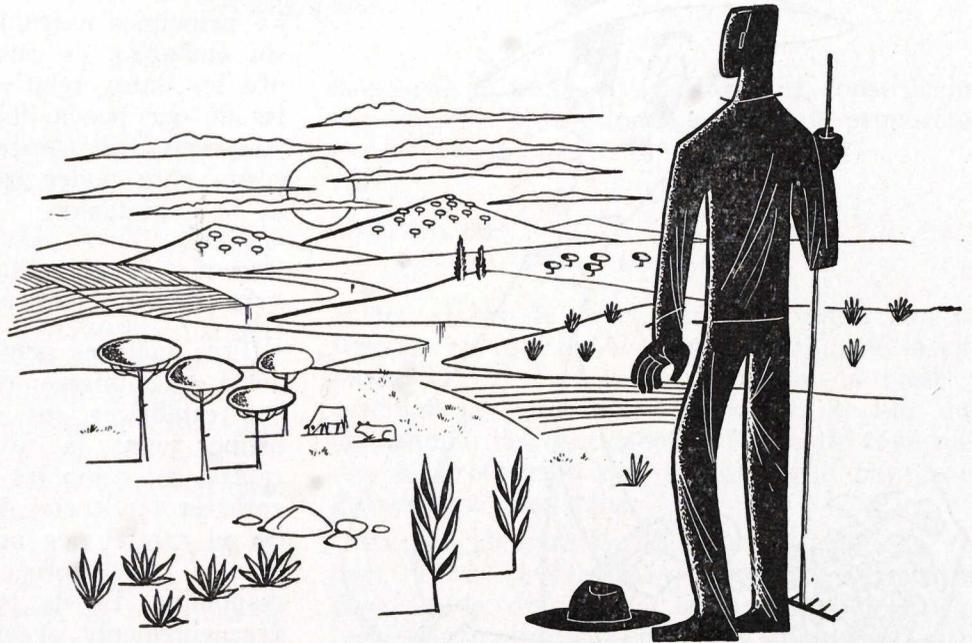
PRINCIPIOS ECONÓMICOS BÁSICOS.

Existe un principio económico que dice que el máximo beneficio se alcanzará cuando el suplemento de producción obtenido a partir de la última pesetas gastada sea el mismo en valor para cada una de las producciones—agrícolas y ganaderas—de la explotación. La aplicación de este principio viene limitada en la práctica por el hecho de que las distintas producciones de una explotación no son estrictamente independientes y no pueden, en general, ser consideradas por separado.

Es también conocido el hecho de que si se incrementa la utilización de uno cualquiera de los factores de la producción agrícola (tierra, trabajo o capital), con vistas a obtener una producción cada vez más grande, llega un momento en que todo nuevo incremento de producción tiene lugar a costa de una aportación mayor del factor variable empleado. Dicho de otra manera, no existe proporcionalidad entre los medios de producción puestos en juego y los resultados obtenidos. Los economistas llaman a esta ley fundamental—y en verdad, bastante molesta—la ley de los rendimientos decrecientes. He aquí algo que los agricultores experimentan más o menos confusamente: conviene aumentar la dosis de trabajo y de capital por hectárea hasta el momento en que el coste de la última dosis de trabajo y de capital no llegue a sobrepasar el valor de la producción obtenida con esta última dosis. Si un saco suplementario de sulfato amónico, que puede costar 350 pesetas, puesto en el terreno hace aumentar en un quintal los rendimientos por hectárea de trigo, a 500 pesetas el quintal, es conveniente emplearlo; pero si el siguiente saco incrementa la producción en medio quintal, el límite de conveniencia económica se ha traspasado.

Esta teoría proporciona una base sólida para decidir con acierto, pero su aplicación exige vigilar con gran cuidado todo aquello que la misma implica, tanto desde el punto de vista téc-

nico como desde el punto de vista del riesgo, bien entendido que éstas son consideraciones cuya importancia relativa varía de un sistema de producción a otro. Por ejemplo, la remolacha azucarera o la patata pueden jugar un papel decisivo en el equilibrio de un sistema de producción, mientras que los cerdos o las gallinas podrán, en otros sistemas de producción, ser considerados como sectores relativa-



Finalidad: conseguir la armoniosa combinación del hombre con la tierra que explota.

mente independientes. Aunque los análisis de gestión deben ceñirse a las reglas de la teórica económica, esto no quiere decir que se deba subestimar la importancia de otras consideraciones si se pretende conseguir resultados prácticos.

Conviene recordar el hecho de que la ley anteriormente enunciada de los rendimientos decrecientes no comienza a contar más que a partir de un nivel bastante avanzado de la producción agrícola. Antes de que se alcance este nivel los rendimientos serán de efectos crecientes. Una gran cantidad de hechos prueba que en la mayoría de las explotaciones podrán ser utilizadas cantidades crecientes de trabajo y de capital sin que se experimente un descenso de la productividad de estos factores.

¿QUÉ PRODUCIR? ¿CÓMO PRODUCIR?

¿Cómo servirse de los principios económicos para contestar las preguntas que se formula el agricultor relativas a la organización de su explotación?

(Sigue en la pág. 13.)

sulte más eficaz, ahora que todas las Agencias pueden disponer periódicamente de proyector de transparencias.

Cualquiera puede probar a hacerlo. Consiste en dibujar sobre un buen papel vegetal, con tinta china negra, en el tamaño de una transparencia (28 × 34 ó 34 × 34 milímetros), y montar el papel en un recuadro formado por dos cartones cortados al efecto.

El papel vegetal se encuentra en muchos comercios de objetos de escritorio de los pueblos y en todas las capitales de provincia. Los recuadros para montar las transparencias se pueden hacer de cualquier cartón o adquirirlos en los comercios de material fotográfico. Todo ello, para los tamaños y cantidades que se requieren, supone muy poco gasto.

Los que lean estas líneas quizá estén pensando que lo difícil es hacer el dibujo. No debe ser obstáculo, ya que la cualidad del papel vegetal que se requiere es la buena transparencia; entonces, los dibujos se pueden calcar sencillamente, y esto permite perfilarlos antes, en

cualquier papel y a lápiz, al tamaño requerido.

Además, es posible iluminar estos dibujos con lapiceros de colores, por ambas caras del papel, con lo que se pueden obtener matices y sombras. La tinta china de colores tiene menos posibilidades; en general, no es aconsejable utilizar colores a base de agua, porque el papel vegetal se arruga y la transparencia nunca saldría bien enfocada.

Rótulos, gráficos, esquemas... Ofrece amplias posibilidades de ayuda el sistema y está al alcance de cualquiera que pueda utilizar proyector. Basta con tener paciencia y esmero.

Tiene ventajas la transparencia hecha de este modo sobre los carteles o el franelógrafo. Para grupos de más de veinte personas, éstos casi siempre resultan pequeños; además, el hecho de que la transparencia se haya de exhibir en sala oscura obliga a las personas a concentrar su atención en la pantalla de proyección.

JOSÉ MAS CANDELA.
Agente de la zona sexta.

(Viene de la pág. 4.)

EL RESULTADO ECONOMICO...

¿Qué producir?—La calidad del suelo, su fertilidad natural, la altitud, la superficie de la explotación, el clima, el capital disponible, la habilidad del agricultor y sus preferencias, así como otros factores, influirán en la elección de los cultivos y del ganado.

El principio de «ventaja comparativa» encuentra aquí aplicación directa.

¿Cuánto se producirá de cada producto?—Esto vendrá determinado, a largo plazo, en parte por la ley de rendimientos decrecientes y en parte por el principio de la igualdad de productividades marginales.

¿Qué recursos se utilizarán en la producción de cada producto?—Sea cualquiera la clase de producción vegetal o animal a considerar en la explotación, el agricultor tiene siempre opción a utilizar diferentes combinaciones de recursos. Puede sacrificar unos rendimientos elevados de trigo o de remolacha realizando menos labores de cultivo, o sustituir mano de obra por maquinaria. El principio del «coste mínimo» tiene aplicación en este caso. Este principio no constituye ningún secreto en su formulación: para un nivel de producción determinado, se empleará aquella combinación de recursos que resulte menos costosa. Su aplicación, empero, no parece estar muy generalizada en el medio rural.

Los estudios sobre gestión de explotaciones

agrícolas proporcionan una base para contestar a las preguntas que se formulan los agricultores sobre qué modificaciones conviene hacer en sus empresas para incrementar el beneficio neto. Las respuestas, empero, deben tener en cuenta el efecto que sobre el agricultor individual tienen las acciones del conjunto de agricultores. La producción conjunta de todos los agricultores constituye la oferta del producto; ésta, a su vez, actúa sobre el precio y, por consiguiente, sobre la cantidad de recursos que se destinarán en el futuro a la producción del mismo.

OBRAS CONSULTADAS

- CASE-JOHNSTON: *Principles of farm management.*
 CASTRO CALDAS Y PEREIRA: *Gestao da empresa agrícola.*
 Chombart de Lauwe et Poitevin: *Gestion des exploitations agricoles.*
 GOMEZ MANZANARES: *Gestión de explotaciones* (1).
 O. E. C. E.-E. P. A.: *Farm management.*
 The United Kingdom Ministry of Agriculture, Fisheries and Food: *The farm as a business.*
 The United States Armed Forces Institute: *Managing a farm.*
 WESTERMARCK: «Management and success in farming» (2).

(1) Conferencia pronunciada en el Centro de Productividad de Valencia.

(2) En la revista *Acta Agriculturae Scandinavica.*