

LA GESTION DEL EMPRESARIO AGRICOLA

LA gestión de explotación tiene por objeto ayudar al agricultor a escoger un sistema de producción que le permita obtener, de manera duradera, un beneficio elevado, teniendo en cuenta sus propias posibilidades, las del medio y las de la coyuntura. Esta gestión se desarrolla en tres fases: análisis de la explotación, diagnóstico y consejos. Hasta aquí, Chombart de Lauwe.

Se ha escrito demasiado últimamente sobre los diversos métodos de análisis de las explotaciones y muy poco sobre diagnósticos y consejos. Esto entraña el grave peligro de sobrevalorar la importancia de los métodos de análisis de las explotaciones, que son solamente una parte, aunque fundamental, de la gestión.

El problema del planteamiento de la gestión puede aclararse un poco si lo consideramos, no desde el punto de vista del «consejero de gestión», que es el que predomina en las publicaciones existentes, sino desde el punto de vista del propio agricultor.

En este sentido, la «gestión empresarial», como remate del «consejo de gestión», tiene tres fases: conocimiento de la situación, estudio de las posibilidades y decisión.

CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN.

Viabilidad de la explotación.

El primer aspecto a considerar para centrar adecuadamente la situación de una explotación es el de su viabilidad económica.

A este respecto conviene advertir que hay bastante diferencia entre la situación agrícola actualmente existente en España, donde el proceso de industrialización está en desarrollo, y los países ya industrializados, que son precisamente los que han creado y puesto en práctica los métodos de gestión de explotación.

Esta diferencia no puede dejar de ser tenida en cuenta. La gestión, tal como se prac-



El éxito final de una empresa agrícola depende de la buena venta de sus productos.

tica en dichos países, consiste, fundamentalmente, en buscar la mejor combinación de recursos y de actividades a fin de aumentar el beneficio de una explotación viable. En muchos casos nosotros hemos de empezar a otro nivel, cuestionando la viabilidad de las explotaciones ahora y en un futuro previsible.

Esto no significa que esta cuestión de la viabilidad de las explotaciones no existe en los países más industrializados, sino que el proceso de reajuste de la agricultura se encuentra ya en fase más avanzada y, por lo tanto, menos crítica.

Una explotación que en el futuro, y pese a todas las mejoras que se introduzcan, no pueda asegurar al empresario que depende exclusivamente de ella un nivel de vida adecuado no es económicamente viable como unidad independiente, pero hay que estar seguro de haber explorado todas las posibilidades de mejora antes de tomar la decisión de renunciar a tal independencia, sobre todo cuanto ello puede representar un trastorno grave.

Capacidad técnica.

El segundo aspecto a tener en cuenta es el de la eficacia técnica de la explotación.

Varias razones apoyan la urgencia de este conocimiento:

1.º La viabilidad futura depende en gran parte de unas mejoras; es preciso saber si pueden realizarse técnicamente.

2.º Está demostrado actualmente que la mejora de la técnica es el medio más razonable y práctico para alcanzar un elevado nivel de vida, y en agricultura hay notables ejemplos de mejoras técnicas que requieren pocas inversiones para dar buenos resultados.

3.º Es relativamente fácil, en cierto número de actividades, disponer de datos y llegar rápidamente a conclusiones y decisiones (variedad poco productiva, piensos inadecuados, abonado escaso, etc.).

El agricultor debe conocer exactamente cuál es su nivel de capacidad técnica, en qué medida se siente capaz de mejorarlo y cuáles son los medios que cuenta para ello.

La comparación de explotaciones es un sistema eficaz y conveniente para conocer, en una primera aproximación, la eficacia técnica de una explotación.

La capacitación continua es, evidentemente, el medio lógico para la mejora de esa eficacia técnica. En lo que respecta a la *voluntad de progreso* sólo cabe decir que es aquí más que en ningún otro campo donde el agricultor puede encontrar apoyo en el Agente de Extensión, pues impulsar esta voluntad de progreso es, precisamente, su cometido.

También en la cuestión de la eficacia técnica parece existir cierta diferencia entre la

situación por la que pasamos y la prevaliente en otros países. Es importante estar conscientes de esta diferencia, porque no hay posibilidad de desarrollar ningún tipo de gestión sin una sólida base técnica; ningún malabarismo contable, ninguna combinación de recursos, puede superar los fallos técnicos de una explotación.

Es irreal fundar la gestión de explotación en el supuesto de que las modificaciones técnicas que resultan recomendables, como consecuencia de un estudio económico, se van a aplicar de modo automático. Y este supuesto, quizás por la excesiva especialización de las publicaciones, parece presente en muchos libros extranjeros de gestión.

Análisis de la explotación.

Este tercer punto es el que clásicamente se expone en los manuales de gestión y no nos extenderemos sobre él. Únicamente queremos indicar que hemos invertido un poco el mecanismo de análisis de la explotación, ya que, en general, el proceso normal consiste en localizar los puntos débiles económicos y a partir de ellos buscar los fallos técnicos. Creemos que en una *primera fase* de la gestión es mucho más rápido y fácil buscar los fallos técnicos directamente. No hay que confundir, no obstante, los fallos técnicos con los planteamientos técnicos que, basados en razones económicas, se apartan de lo que puede considerarse como normal.

ESTUDIO DE LAS POSIBILIDADES DE ACCIÓN

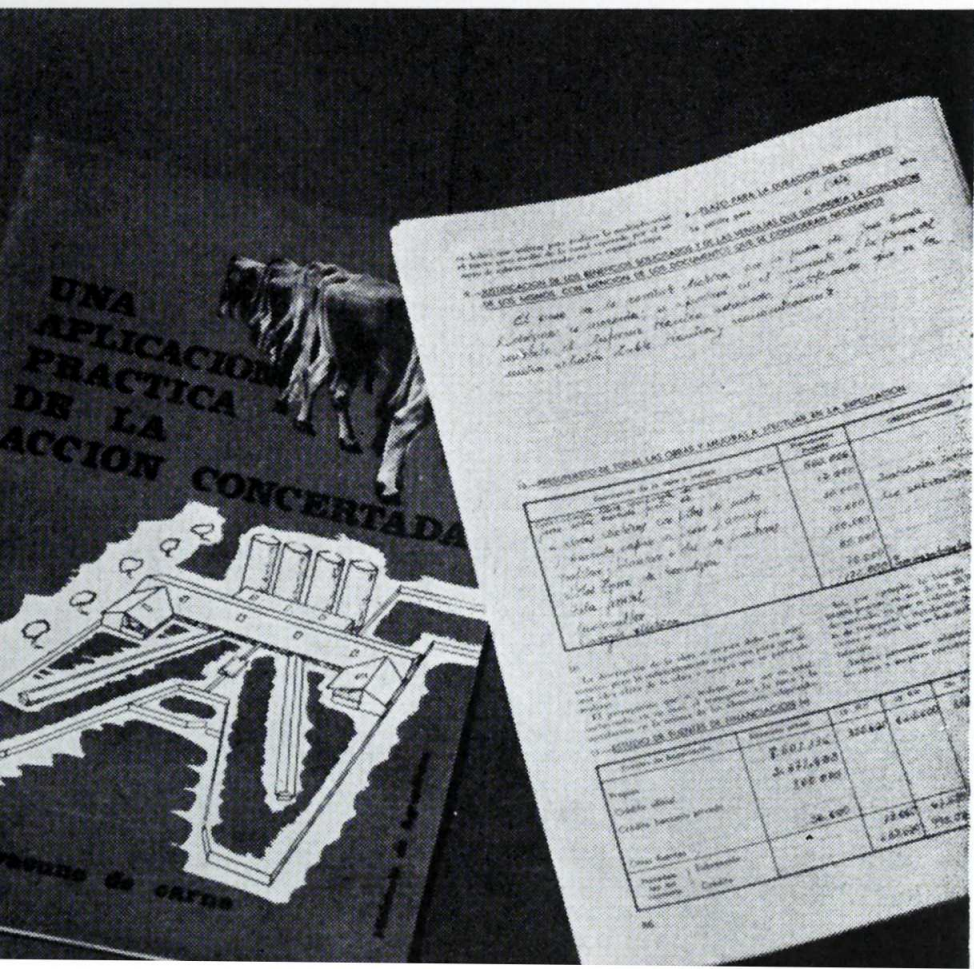
Antes de tomar una decisión hace falta contar con suficientes datos que la avaloren. Pero también hace falta contar con unas posibilidades de acción: decidir es formar juicio definitivo sobre algo dudoso; en este caso, elegir entre varias posibilidades de acción.

Posibilidades económicas.

Cuando se considera el aspecto económico de la explotación agrícola, la decisión ha de tomarse sobre las posibilidades de acción para aumentar el beneficio económico.

Puesto que esta es la diferencia entre el valor de la producción y los gastos existen, en principio, tres posibilidades principales:

Actualmente ya se tienen ejemplos de resultados económicos en explotaciones cuyas características pueden servir de orientación.



1.º Aumento del valor de la producción manteniendo fijos los gastos.

2.º Disminución de los gastos, manteniendo fijo el valor de la producción.

3.º Ampliar la diferencia entre valor de la producción y gastos. Puede hacerse:

- a) Elevando ambos.
- b) Reduciendo ambos.
- c) Aumentando el valor de la producción y reduciendo los gastos.

En la práctica, el empresario se ve obligado, por su situación previa, hacia algunas de estas posibilidades, reduciendo el campo de elección.

Tendencias generales.

Las tendencias generales de la agricultura actual deben conocerse y no pueden ser suministradas por el mecanismo de los métodos de gestión, pues son ajenas a ella.

Enumeremos algunas de estas tendencias, tal como se ven ahora:

1.º Disminución gradual de las disponibilidades en mano de obra y elevación de su coste.

2.º Mecanización de la agricultura.

3.º Estabilización de los precios de los productos agrícolas a niveles internacionales.

4.º Aumento de la demanda de productos caros y disminución relativa de la demanda de productos de primera necesidad.

5.º Cooperativismo en la producción, industrialización y comercialización.

6.º Intensificación en el empleo de técnicas de cultivo cada vez más depuradas.

7.º Aumento de la dimensión óptima de la empresa agraria.

8.º Intensificación de la ganadería.

Las posibilidades comerciales.

La eficacia comercial de toda empresa es la base de su prosperidad. Esta eficacia comercial se traduce, en resumen, en dos aspectos principales: 1.º Saber comprar y vender. 2.º Visión del mercado para producir los artículos de *mejor* demanda.

La dificultad que el aspecto comercial de sus actividades presenta al agricultor radica en el innegable hecho de que el comerciante nace y no se hace. Es posible, evidentemente, superar en gran parte la falta de predisposición natural a las actividades comerciales mediante un buen conocimiento técnico de los productos que se manejen y una buena información de mercados.

INFORMACION DE PRECIOS Y MERCADOS

MERCADOS HORTOFRUTICOLAS

SEMANA 12

Edición semanal

DEL 20 AL 25 DE MARZO DE 1967

Los boletines editados por el Ministerio de Agricultura dan una indicación precisa de la marcha de los mercados de productos agrícolas.

Pero esto, si bien permitirá al agricultor comprar y vender normalmente, no basta al desarrollo de las actividades de gran alcance que impone la moderna tendencia hacia la autocomercialización de la agricultura.

Esto es importante, sobre todo porque estamos en una fase de transición en la que se prevé la intensificación en la producción de mercancías que requieren un comercio más liberal del que hasta ahora ha sido usual para artículos de primera necesidad y que implicaba venta segura a clientes obligados y a precios contratados y fijos.

De una manera general puede decirse que la solución a este problema no está en la capacitación comercial del agricultor aislado, sino en la formación de agrupaciones destinadas a la comercialización de los productos agrícolas, complementadas por las cooperativas de suministros.

La tendencia es hacia agrupaciones cada vez mayores, donde las actividades de tipo industrial y comercial ya no son realizadas por los propios agricultores-miembros de la agrupación, sino por personal especializado.

LA DECISIÓN DEL EMPRESARIO.

Es evidente que si combinamos las posibilidades de acción económica con las ten-



Las diversas Delegaciones Regionales del Servicio de Extensión Agraria editan un sencillo boletín que llega regularmente y con puntualidad a miles y miles de agricultores.

dencias enumeradas y tenemos en cuenta la situación regional y particular de las explotaciones, el número teórico de posibilidades de acción es inmenso.

En la práctica este número no es tan grande, pues diversos factores eliminan automáticamente muchas posibles soluciones. Aún así, es evidente que cada caso ha de estudiarse por separado; es el empresario quien debe estudiarlo, pues es quien debe decidir.

Todos los puntos, y algunos más que omitimos, quizás tan importantes, señalan una norma general: toda decisión ha de hacerse decididamente encarada al futuro.

Esto significa que, de una manera general, la decisión casi nunca debe ser en favor de una actividad o de un elemento de trabajo que técnica o económicamente se ha quedado, o se está quedando, anticuado, aunque en el momento de tomar tal decisión todavía resulte económicamente interesante. Naturalmente, esto es tanto más importante cuanto mayor sea, en años, el alcance de la decisión tomada.

La primera decisión que debe tomar todo agricultor, una vez conocida la situación de su explotación, es la de continuar o no como empresario agrícola independiente y dependiendo exclusivamente de su explotación. Si

decide que no, se le ofrecen dos caminos principales para continuar en una agricultura activa:

1.º Cooperativismo. Integración en una agrupación en la que sigue trabajando a pleno empleo.

2.º Agricultura parcial. La explotación constituye solamente una de las actividades de la «empresa familiar».

Si decide que sí, está obligado, inmediatamente, a decidir las actividades a que va a dedicarse, en qué intensidad y con qué medios.

Los siguientes puntos pueden ayudarle, en parte, a llegar a la decisión final:

1.º Un reajuste de la explotación que signifique solamente una mejor distribución de los recursos disponibles, puede hacer que una explotación se mantenga en situación normal a medida que aumenta el nivel de vida, pero no será suficiente para superar fuertes desniveles.

2.º Estos fuertes desniveles sólo pueden salvarse con un esfuerzo intenso aplicado en todos los órdenes: cooperativismo, reestructuración, inversiones, tecnificación, etc.

3.º Dentro de ciertos límites la organización de una explotación está decidida por sus condiciones físicas y naturales. Pero las actividades del resto del sector agrario y de otros sectores pueden cambiar mucho, y a veces bruscamente, las posibilidades de una explotación.

4.º Existen más probabilidades de éxito dedicándose a actividades que se conocen y a las que se tiene afición que a las desconocidas que han dado buenos resultados en otros lugares.

5.º Cuando una nueva actividad se está iniciando son más grandes tanto los riesgos como las posibilidades de éxito. Cuando una actividad ya está muy extendida se puede considerar bastante segura (al menos técnicamente), pero los márgenes de beneficio ya se habrán reducido al mínimo a causa de la competencia.

6.º En explotaciones grandes el primer punto a considerar es la mecanización eficaz. En explotaciones familiares, donde la mano de obra no pueda ya disminuirse, el primer punto a considerar es el aumento del producto bruto.

FERNANDO BESNIER ROMERO