

MOTIVACIONES Y OBJETIVOS EN LA GESTIÓN DE LAS EXPLOTACIONES

LA gestión de explotación es el conjunto de actividades que realiza el agricultor para tomar decisiones sobre la futura orientación económica de su explotación.

De una manera general, la gestión consiste en buscar la mejor combinación de los recursos de que dispone, con el fin de llegar a la solución que más le interesa.

El Consejo de Gestión tiene por objeto ayudar al agricultor a realizar adecuadamente la gestión de su explotación, por lo que es de verdadera importancia que el agricultor y el consejero de gestión estén identificados con respecto al objetivo a alcanzar, es decir, con respecto a la solución más interesante.

Aunque parece en principio que esto debería ser siempre fácil, la práctica ha de-

mostrado que ello no sucede en todos los casos. Si reflexionamos un poco veremos que es natural que esto suceda a causa de dos razones principales:

La primera es la distinta mentalidad *inicial* entre el consejero de gestión y el agricultor, que hace que vean y *valoren* las mismas cosas de distinta manera. Así, es lógico que un consejero de gestión que no ha pasado por la experiencia de buscar mano de obra eventual en un período de punta, vea este problema de manera distinta que el agricultor que ha pasado innumerables veces por esta experiencia.

La segunda es la importancia de las circunstancias *no cifrables*, que pueden ser fundamentales para las decisiones económicas, pero que el consejero de gestión puede no

La «experiencia anterior» condiciona la actitud de las personas ante las novedades.



conocer o no llegar a apreciar en todo su valor. El hecho de que una hija del agricultor, que no trabaja en la explotación, vaya a casarse no queda reflejado en ningún impreso de registro o análisis de la explotación, pero este hecho puede inutilizar los planes mejor concebidos.

LA GANANCIA MAXIMA

Desde un punto de vista inicial, la solución más interesante es aquella que permite obtener la máxima ganancia. Aunque esta hipótesis parece clara, pronto vemos que no lo es. En primer lugar existen diferencias sobre si esa ganancia es el «beneficio del empresario», las «disponibilidades del empresario» o el «margen neto», entre otros.

En segundo lugar existen discrepancias sobre si esa ganancia ha de tomarse en valor absoluto o en relación con algunos factores de producción. Así puede ser: máxima rentabilidad de los capitales, máxima productividad de la mano de obra, etc.

Es evidente que el agricultor es quien debe decidir qué clase de ganancia le interesa hacer máxima, pues de lo contrario le decepcionará el resultado a que se llegue.

Es lógico, por ejemplo, que a un agricultor normal le interese más el importe del dinero con que puede subvenir a las necesidades de su familia que el interés que ello represente sobre su capital. Sin embargo, existirán propietarios agrícolas o inversores

a quienes pueda interesarles sobre todo hacer máxima la rentabilidad del capital invertido.

Cuando no exista un claro criterio puede tomarse como hipótesis de trabajo la de hacer máxima la productividad neta de la mano de obra. Esta cifra se obtiene dividiendo la diferencia entre el valor de la producción y los gastos distintos de los de la mano de obra (familiar y contratada fija) por el número de personas activas.

Ello permite dar el peso adecuado a la mano de obra necesaria para la explotación, factor que cada vez tiene una importancia más decisiva.

OTROS OBJETIVOS

Sin embargo, es relativamente fácil darse cuenta que, aunque ello parezca extraño, la máxima ganancia no es siempre el objetivo buscado por los agricultores.

Citamos en prueba de ello tres ejemplos concretos:

Familia.

En una comarca del Norte de España se destetaba el ternero con leche y luego se vendía ya crecido. Los estudios demostraron que era más interesante vender el ternero cuanto antes y luego vender la leche como tal leche, pero los agricultores se resistieron a este cambio.

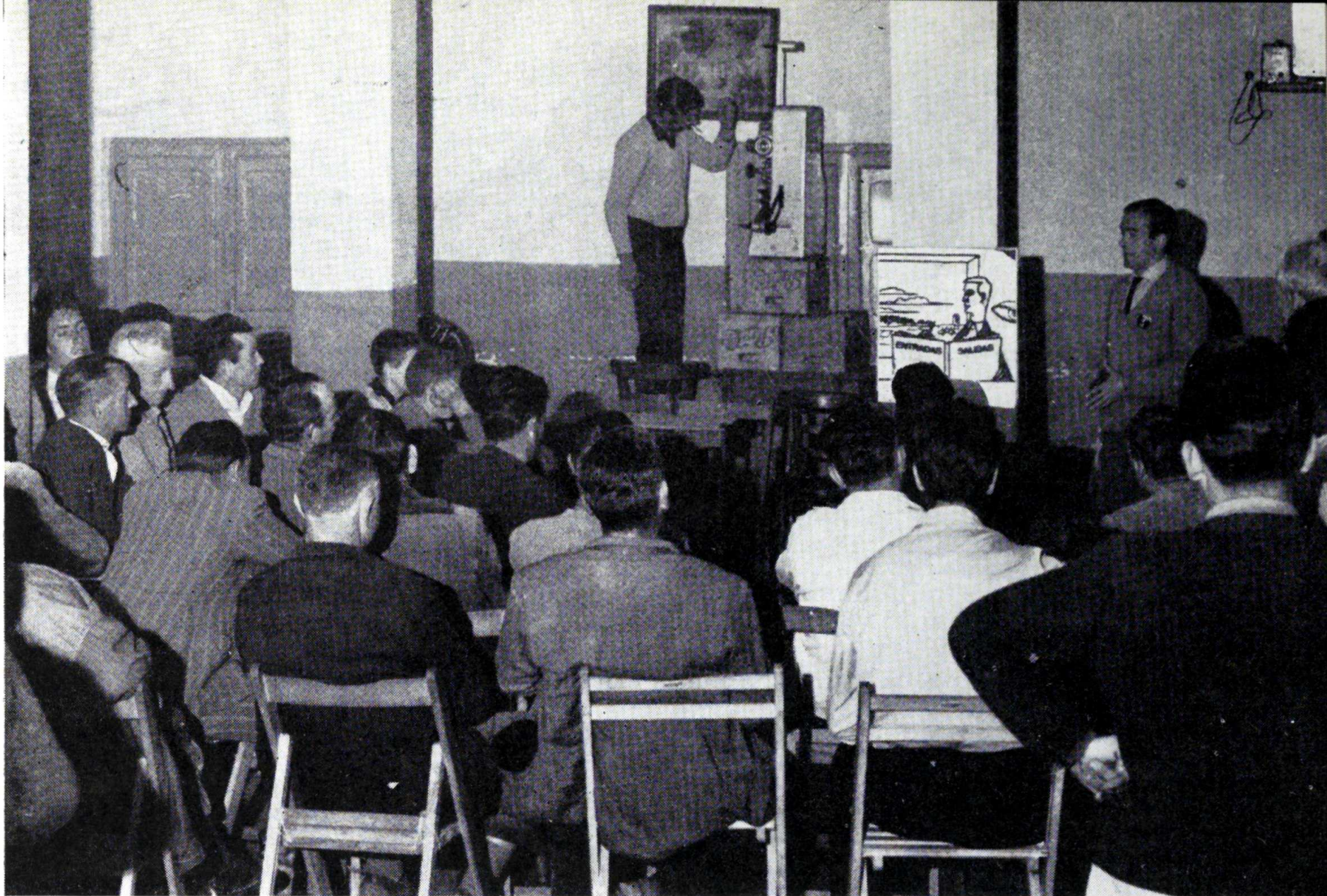
El motivo era el siguiente: La leche se vende diariamente y su importe es entregado a la mujer para los gastos de la casa. El ternero criado se vende en la feria, adonde lo lleva el agricultor, quien cobra y guarda el dinero de su importe. Se trata, pues, de una forma de ahorro y de retener un dinero que es necesario para la marcha de la explotación, y que de la otra manera sale fuera del control del jefe de la explotación.

Organización.

En California, el cultivo de la lechuga en regadío se hace extensivamente. Es un cultivo bastante especulativo y los precios varían mucho de un año a otro. Con la hipótesis de la ganancia máxima, y teniendo en

Las reuniones con agricultores realmente interesados en el tema resultan muy fructíferas cuando pueden apreciar desde el principio el provecho que les reporta.





Los medios visuales son una poderosa ayuda para mantener la atención y para hacer comprender conceptos que sin expresión gráfica son difíciles de explicar.

cuenta los precios previsibles en el momento de la siembra, la planificación de actividades según los resultados de la programación lineal resultaba totalmente desbarajustada, pues los agricultores se hubieran visto obligados todos los años a cambiar sus planes de cultivo y las superficies a poner, hasta el punto que un año un agricultor no debía poner nada y, por el contrario, cultivar 200 hectáreas al siguiente.

Los agricultores californianos se negaron a seguir estos consejos que perturbaban extraordinariamente su organización e interferían las firmes relaciones comerciales establecidas con compradores que «contaban» con los agricultores.

Seguridad.

En una zona de nuevos regadíos del sur de Francia se observó que los agricultores

dedicaban poca superficie a las hortalizas y mucha a cereales y forrajes, haciendo poco uso del agua. Descartadas las posibilidades de falta de mano de obra y créditos, y no siendo posible averiguar las causas por medio de encuestas, se establecieron diversas hipótesis que expresasen el comportamiento de los agricultores, encontrándose que la que daba resultados más concordantes con la realidad era la siguiente:

Los agricultores decidían las superficies a cultivar de determinadas plantas de tal manera que, con una gran probabilidad, los ingresos monetarios seguros de estos cultivos les aseguraran su subsistencia y el pago de los créditos a corto o largo plazo que habían contraído. En el resto de la superficie distribuían los cultivos para obtener un beneficio máximo, cultivando entonces hortalizas, de venta insegura y precios oscilantes.

LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS

Aunque los tres ejemplos anteriores responden a fines y situaciones muy diferentes, todos tienen en común una cosa: el establecimiento de cierto nivel de seguridad que se muestra en el primer caso en el ahorro forzado, en el segundo en el mantenimiento del suministro a compradores fijos y en el tercero en el cultivo de unas plantas cuyos productos, aunque poco remuneradores, tienen salida segura a precios predeterminados.

Puede perfeccionarse entonces la hipótesis de la ganancia máxima (sin que ello quiera decir que el nuevo planteamiento es definitivo), suponiendo que los agricultores reparten sus recursos para alcanzar, sucesivamente, tres niveles: el nivel de seguridad, el nivel de máxima ganancia y el nivel de máxima rentabilidad.

Entonces, es claro que existirán agricultores que intentan simplemente alcanzar el nivel de seguridad, es decir, obtener en dinero lo suficiente para subvenir a las necesidades de su familia y pagar sus deudas. Estos agricultores serán, lógicamente, muy reacios a los cambios de planteamiento económico de su explotación o de nuevas actividades, salvo que la seguridad del cambio esté demostrada de modo casi absoluto o que la «presión de la necesidad» sea muy fuerte.

Otro grupo de agricultores, cuyas explotaciones tienen suficiente dimensión económica para asegurar ampliamente su subsistencia, intentará alcanzar el nivel de máxima ganancia. Pero no dedicará a ello todos sus recursos, sino que una parte de éstos se destinarán a alcanzar el nivel de seguridad

y solamente los recursos sobrantes entrarán en juego para alcanzar el nivel de máxima ganancia. Estos agricultores serán más propensos a hacer cambios, siempre que tales cambios aumenten su ganancia, pero sin comprometer el nivel de seguridad.

Finalmente, el grupo formado por los agricultores con explotaciones mayores, que les aseguran sobradamente no ya la subsistencia, sino un nivel de vida normal, tenderá a alcanzar el nivel de máxima rentabilidad, pero a pesar de ello seguirá distribuyendo sus recursos para alcanzar sucesivamente los tres niveles. Esto no será aparente en muchos casos, ya que el porcentaje de recursos destinados a alcanzar, por ejemplo, el nivel de seguridad será muy pequeño.

LA ESTRATEGIA

Estrategia es el «arte de dirigir un asunto». Puede, por tanto, concebirse que exista una «estrategia» para dirigir una explotación.

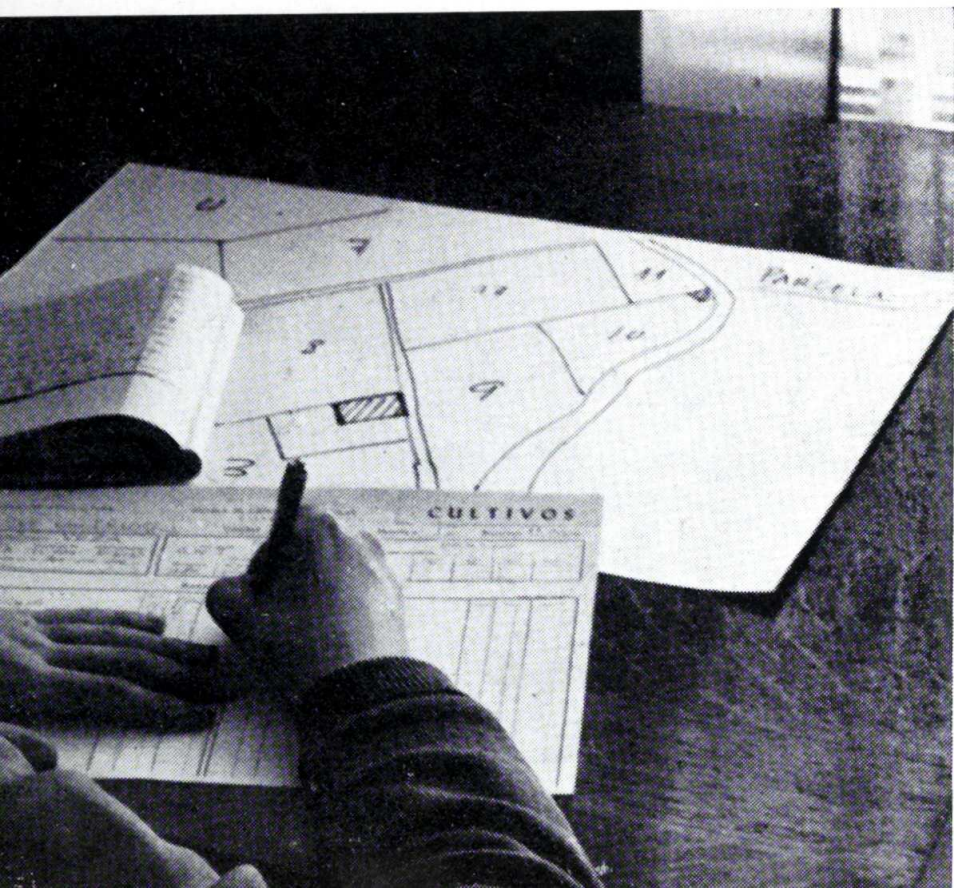
La estrategia es un concepto esencialmente dinámico y, en definitiva, no es otra cosa que el conjunto de criterios a seguir en cada momento *según la situación*. En agricultura, la estrategia debe ser también dinámica. Frente al agricultor existen, por una parte, los accidentes del clima; por otra, las acciones y reacciones de los proveedores y consumidores. Intentemos aclarar con un ejemplo este concepto de estrategia y cómo se puede aplicar en agricultura.

Si el agricultor se ha fijado un determinado nivel de seguridad, su estrategia estará constituida por aquellos planes que tiene previsto realizar para alcanzar ese nivel, cualquiera que sean las cosas que sucedan dentro de las que pueda prever. Supongamos, para simplificar, que nos referimos solamente a las patatas.

El plan estratégico inicial incluye, entre otras cosas, dos muy importantes: superficies a cultivar y variedades a plantar.

Respecto a las superficies a cultivar existen por lo menos cuatro «estrategias» clásicas.

Llevar las cuentas de la explotación requiere un esfuerzo y una dedicación que se compensan con resultados prácticos a corto plazo.





Para la toma de las decisiones se precisa combinar una cuidadosa información, tanto de situaciones pasadas como de las futuras.

1.^a) La superficie está positivamente correlacionada con los precios *pasados*.

2.^a) La superficie está negativamente correlacionada con los precios *pasados*.

3.^a) La superficie es más o menos constante todos los años.

4.^a) La superficie es la que se puede contratar a precio más o menos fijo a un determinado comprador.

En lo que respecta a las variedades y dentro, lógicamente, de las adaptadas a la comarca, hay, entre otras, las siguientes «estrategias», suponiendo que el agricultor se limita a cultivar una sola variedad:

1.^a) La más productiva: 1. En total. 2. En producto comercial.

2.^a) La más temprana.

3.^a) La de mejor calidad.

4.^a) La más resistente a determinada enfermedad.

5.^a) La que indique el comprador habitual, etc.

Pero la estrategia del agricultor no queda limitada al plan inicial, sino que se va desarrollando a medida que transcurre el ciclo productivo. Claros ejemplos los encontramos

en el caso de aquellos cultivos que tienen un doble uso, como es el caso de las plantas que pueden utilizarse para forraje o para obtención de grano.

Una baja de precios, la falta de mercado o un accidente climático pueden obligar al agricultor, especialmente al que está tratando de alcanzar el nivel de seguridad, a cambiar radicalmente el destino de la cosecha.

Otro tipo de estrategia que todos los agricultores desarrollan normalmente, aunque no de modo sistemático, se refiere a la organización del trabajo. Un ejemplo típico lo constituye el plan a seguir cuando el mal tiempo impide trabajos de arada o, por el contrario, cuando se produce un período de buen tiempo que hay que aprovechar.

Toda esta estrategia global está en función de las aspiraciones y los objetivos del agricultor, por lo que es muy importante que el consejero de gestión conozca esas aspiraciones y objetivos para hacer eficaz su trabajo, bien sea adaptando el plan a los fines buscados, bien sea promoviendo cambios favorables en los objetivos iniciales.

FERNANDO BESNIER RÓMERO.