

# EL ANALISIS PREVIO EN LA GESTION DE EXPLOTACION

Todo agricultor realiza, de una manera u otra, las operaciones fundamentales para la gestión de su explotación:

- Lleva unas anotaciones de sus producciones, de sus gastos e ingresos monetarios y de algunos otros gastos.
- Calcula, aunque sea incompleta y aproximadamente, los beneficios que obtiene en cada actividad.
- Piensa, teniendo en cuenta los datos anteriores y las perspectivas futuras de mercados y precios, qué actividades le conviene aumentar y cuáles disminuir o, incluso, suprimir.
- Decide, finalmente, qué es lo que va a hacer el próximo año: qué va a cultivar, qué ganado va a criar y qué inversiones (máquinas, construcciones) va a realizar.

Estos cuatro pasos: recogida de datos, análisis, planificación y decisión, constituyen la gestión de explotación.

Por tanto, la gestión de explotación, aunque sea una frase nueva para el agricultor, no es una tarea nueva. Lo que quizá sea nuevo es la manera de tomar los datos, la forma de analizarlos, los criterios que se tienen en cuenta en la planificación y en la toma de decisiones.

Pero esta diferencia no es mayor que la que existe entre labrar la tierra con un par de mulas y hacerlo con un tractor.

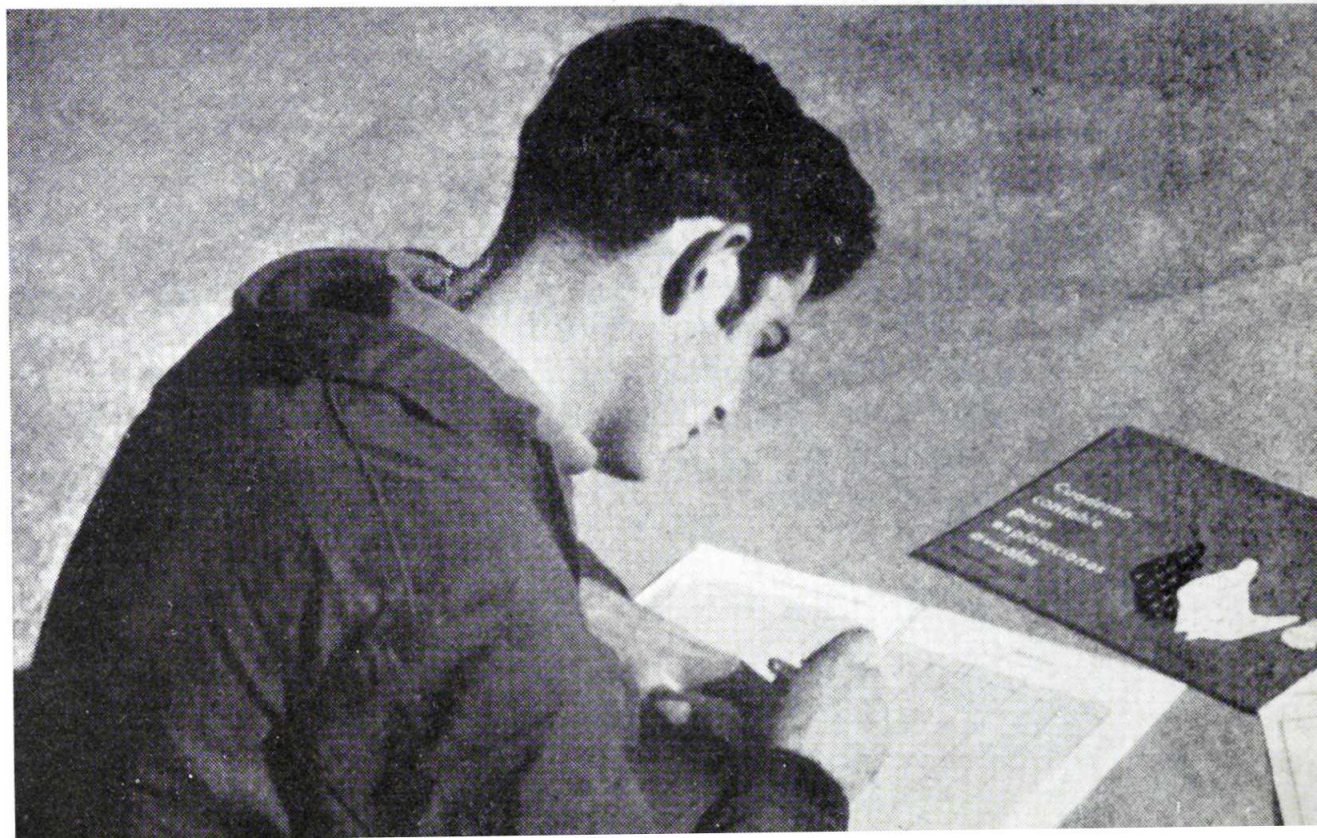
La diferencia entre «llevar una finca» y «realizar la gestión de una explotación» no reside, por consiguiente, en el trabajo a realizar, sino en la *herramienta* con que se realiza ese trabajo.

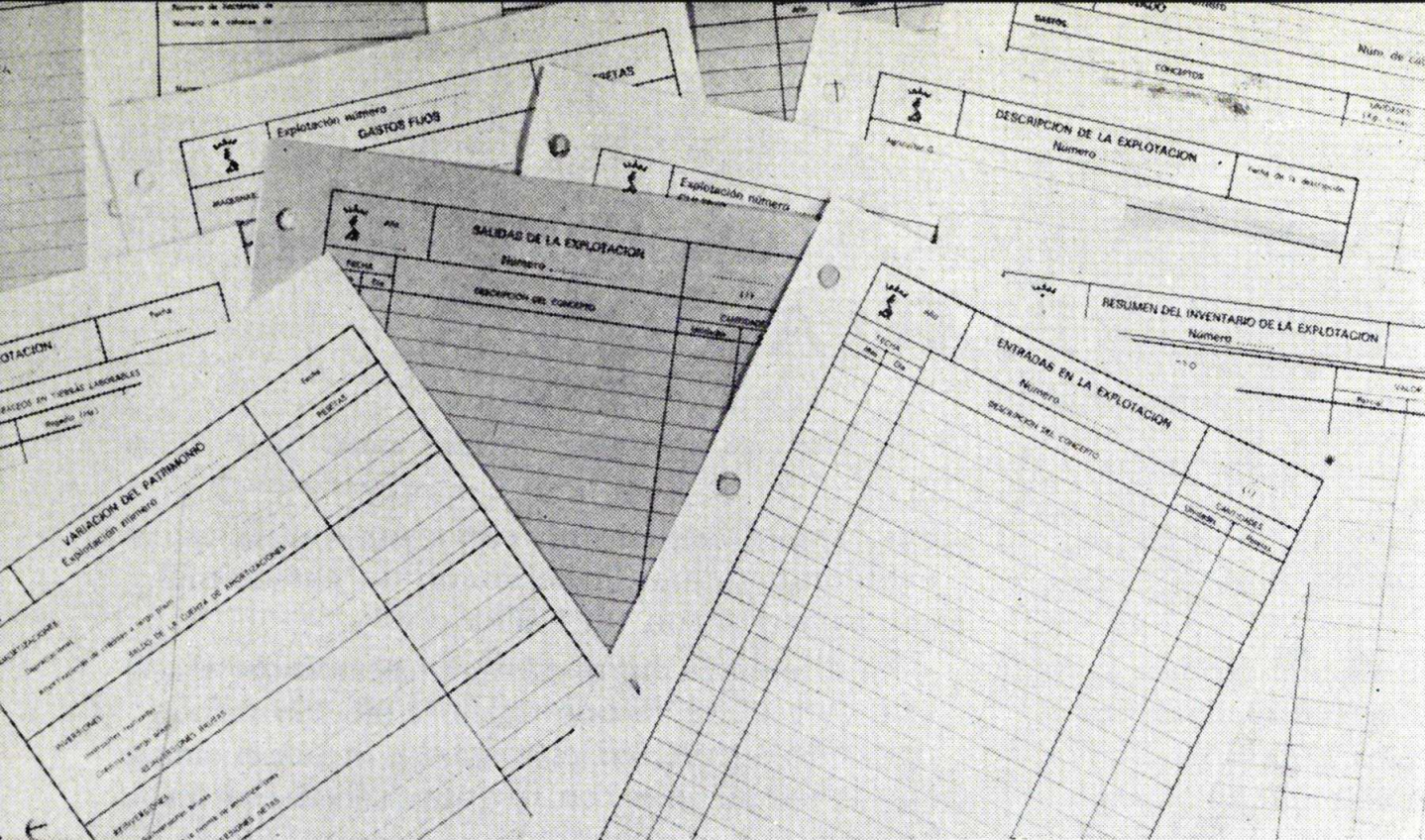
Las escasas anotaciones en una libreta de hule, la búsqueda de la máxima producción como idéntica al máximo beneficio y la planificación tradicional, equivalen al par de mulas.

Enfrente, una contabilidad suficiente y eficaz, un sano criterio económico y una planificación dinámica, equivalen al tractor.

La gestión de explotación no es más que una herramienta perfeccionada de la agricultura moderna y es lógico, entonces, tener presente que para hacer esta agricultura moderna no basta saber manejar esta sola herramienta, de igual manera que no basta saber solamente manejar el tractor.

Dentro de esta «herramienta» de la gestión de explotación ocupa un lugar destacado la contabilidad. Su importancia reside en el he-





Para que los datos recogidos no se pierdan y a su debido tiempo puedan ser analizados, deben de llevarse a unas fichas adecuadas.

cho de que, en el proceso lógico de la gestión, la toma y registro de datos ocupa el primer lugar y de que, indudablemente, para hacer gestión es imprescindible contar con cierto número de datos bien ordenados. Sin embargo, no pocas veces se cae en el error de pensar que lo «fundamental» en la gestión es la contabilidad y que todo lo demás es accesorio.

Siguiendo nuestro símil de la mecanización, ello sería tanto como decir que lo «fundamental» en un tractor es el depósito de combustible (contabilidad = almacén de datos; depósito = almacén de combustible), porque si el depósito no existe o no está lleno, el tractor no anda.

Esto es cierto, pero tampoco anda si no tiene ruedas, si el motor está averiado, etc.

La gestión de explotación es, por consiguiente, un conjunto armónico en el que todos los elementos son importantes y que, o funciona como un todo, o no funciona.

No obstante, es evidente que en cada situación algunos de estos elementos adquirirá un papel destacado y otros serán menos importantes. De igual forma, según las circunstancias, para unos trabajos lo más importante será la potencia del motor y para otros la adherencia de las ruedas al terreno.

Pero si tuviéramos que decir cuál es el elemento del tractor que, en todos los casos, es necesario para que funcione bien, diríamos, sin duda, que es el tractorista, con sus conocimientos y capacidad de decidir, en cada momento, qué es lo que tiene que hacer.

De igual modo, en gestión es el conocimiento y la capacidad de decisión del agricultor lo que, en todos los casos, es verdaderamente imprescindible.

### *Los cambios en la explotación*

Llegamos, pues, a la conclusión de que para arar con un tractor basta con que el depósito de combustible tenga suficiente gasoil para la tarea que se quiere realizar y para volver al caserío.

Lo importante, entonces, es saber *qué* tarea hay que realizar y *cómo* hacerlo.

El análisis de la explotación suministra los primeros datos acerca de cuál es la tarea a realizar en gestión. Para ese análisis hay que contar solamente con los datos disponibles en cada momento, pues no es posible retrasar la iniciación del cambio hasta que se tengan datos completos. La experiencia demuestra que esta actitud es negativa, pues nunca parece que se tienen todos los datos que hacen falta.

De una manera general puede decirse que hay cuatro caminos principales por donde marchar:

1º) Disminuir gastos manteniendo (o disminuyendo favorablemente) el valor de la producción.

2º) Aumentar el valor de la producción manteniendo fijos los gastos (o aumentándolos favorablemente).

3º) Reajustar las actividades para distribuir mejor los recursos de manera que la diferencia entre ingresos y gastos vaya aumentando.

4º) Reestructurar la explotación con cambios profundos (nuevas actividades, inversiones, etc.).

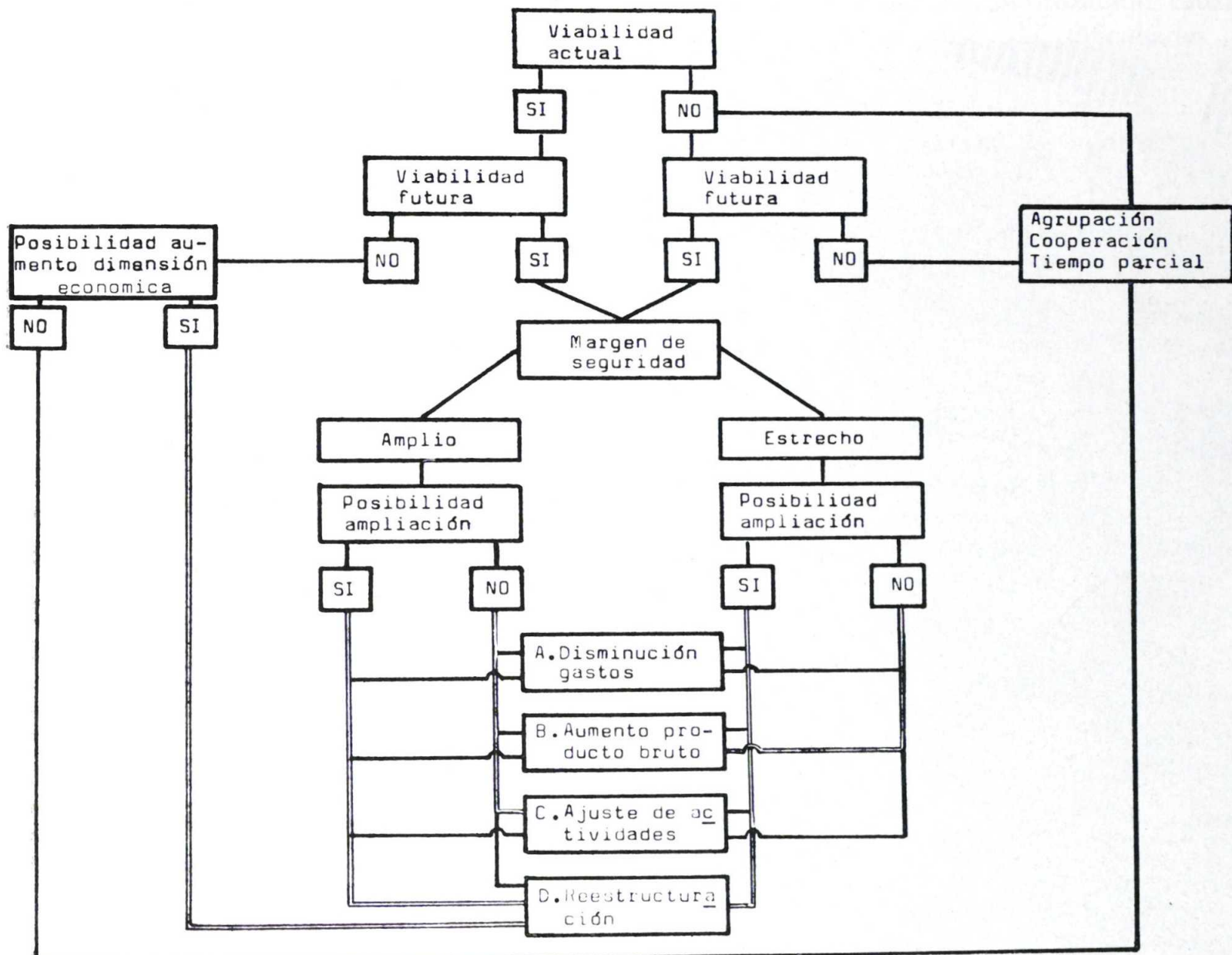
El análisis de los datos permite fijar la situación actual y, a tenor de ella, determinar el principal camino a seguir.

Para esto puede usarse el esquema que se indica sobre «análisis previo» basado en el examen de los siguientes conceptos:

1. – Viabilidad actual.
2. – Viabilidad futura.
3. – Posibilidad de aumento de la dimensión económica.
4. – Margen de seguridad.
5. – Posibilidad de ampliación del margen de seguridad.

Recordamos que:

*Viabilidad* de una explotación es su capacidad para asegurar al agricultor, en un futuro inmediato y previsible, un nivel de vida adecuado, supuesto que dicha explotación se lleva bien desde un punto de vista técnico y económico.



Esquema de análisis previo de gestión de explotaciones.

*Margen de seguridad* es la porción del margen bruto (ingresos menos gastos variables) de la cual puede prescindir el agricultor de recibir en *dinero*, sin poner en peligro la estabilidad de su familia y de su explotación.

Del examen de este cuadro puede verse que en muchos casos existen varias posibilidades de acción. Una de ellas es la principal y las demás deben acomodarse a esta línea principal y considerarse secundarias. Las líneas principales están marcadas en trazo doble.

Así, por ejemplo, en el caso en que el objetivo principal sea un reajuste de actividades,

no deben olvidarse, al hacer este reajuste, las posibilidades de reducción de gastos (por ejemplo, fertilización más racional) y de aumento del producto bruto (por ejemplo, mejores variedades).

Si se dispone de datos y referencias, el análisis puede profundizarse más, intentando llegar al detalle.

Para este tipo de análisis pueden utilizarse métodos tipificados como el expuesto, por ejemplo, en el capítulo IX, «El diagnóstico», del libro de M. Carel «La gestión agraria y su organización».

Una vez determinadas la situación actual, el camino a seguir y conocido el detalle de los «puntos débiles» a rectificar, ha de procederse a hacer el plan que permita realizar el cambio necesario.

Sobre este punto hay que tener en cuenta, en cualquiera de las situaciones, que la explotación está en marcha y debe seguir marchando, por lo que cualquier cambio, incluso una reestructuración profunda, debe hacerse por etapas. Para el establecimiento de estas etapas conviene no olvidar lo siguiente:

1º Las etapas deben cubrirse de acuerdo con los márgenes de seguridad existentes en cada momento.

2º Las etapas cuyo cumplimiento tengan menos limitaciones deben ser, salvo otros inconvenientes, las primeras en cubrirse.

3º Cada etapa debe apoyar a la sucesiva.

4º El desarrollo de cada etapa debe hacerse de manera que obstaculice lo menos posible la marcha de la explotación.

Todo esto implica un proceso continuo, pues ningún cambio, aun grande, es definitivo. Esto significa que la gestión no es un esfuerzo momentáneo hecho a costa de grandes sacrificios, sino la tarea anual, mensual, diaria de todo agricultor.

FERNANDO BESNIER ROMERO

