

# EL CONSEJO DE GESTION

EL Servicio de Extensión Agraria tiene como misión la de promover, guiar y capacitar a los agricultores actuando permanentemente en las zonas rurales.

En materia de gestión de explotaciones, todo cuanto hace el Servicio está guiado por los mismos principios que en cualquier otro tipo de actividad.

Estos principios consisten en motivar al agricultor trabajando con él en necesidades que siente, en buscar su participación activa, especialmente mediante el trabajo en grupos, en «enseñar haciendo» y en una asistencia permanente del Agente integrado en la comunidad rural.

## LA TOMA DE DECISIONES

Al concretar estos principios en lo que respecta a la gestión de explotaciones, nos encontramos con una consecuencia inmediata: la característica del empresario es la toma de decisiones y, por tanto, el Servicio no pretende hacer al agricultor la gestión de su explotación, sino *ayudarle permanentemente a ser cada vez más capaz de realizar él mismo la gestión de su explotación.*

Tratamos con esto de lograr lo mismo que en cualquier otro tipo de nuestras actividades, esto es, que el agricultor sea protagonista de su propio desarrollo, ayudándole para ello, pero nunca sustituyéndole. Todas estas ideas han dado lugar a la creación de los Grupos de Gestión de Explotaciones (SEGE), en los que se pretende adiestrar permanente y progresivamente a los agricultores en la gestión contando con una participación muy activa por medio del trabajo en grupos y con el respaldo de los Centros de Consejo de Gestión.

Es claro que para tomar decisiones, lo que constituye la fase última y más importante en la gestión, hace falta saber analizar la explotación y, sobre todo, saber a dónde se quiere ir. No es nada fácil conocer los motivos que tiene el agricultor para actuar económicamente en un sentido o en otro. Las simplificaciones de la obtención del máximo beneficio, margen neto o renta sobre el capital son solamente eso, simplificaciones. Frecuentemente, el agricultor actúa económicamente bajo el impulso de motivaciones muy diversas, entre las cuales las familiares y el control social de la comunidad juegan un papel muy importante. Sólo



el propio agricultor puede decidir a dónde quiere ir y por ello su capacidad de decisión debe ser, en nuestra opinión, completamente libre.

Un paso anterior al de la toma de decisión lo constituye el análisis de la explotación que se apoya, en parte, en unos resultados o índices contables y, en parte, en el conocimiento que el agricultor tiene de su propia explotación y de sí mismo y de las posibilidades de la explotación y de las suyas propias.

Pero todos estos datos no son más que el reflejo de un pasado y el agricultor tiene que realizar la gestión de su explotación encarado hacia el futuro. Estas posibilidades futuras dependen, en parte, de acciones o tendencias externas al agricultor y sobre las que éste no puede ejercer influencia, en parte, de acciones o tendencias externas en las cuales puede influir el agricultor y, finalmente, en el desarrollo de la personalidad del propio agricultor como empresario.

Este desarrollo de su personalidad constituye la parte más importante del trabajo del Servicio en gestión, lo mismo que en otras actividades, puesto que lo que nos preocupa no son las cosas ni las técnicas, sino éstas en relación con el hombre.

## LA CONTABILIDAD

Cuando se empieza a trabajar en Gestión se

comienza, como es lógico, por la contabilidad. Esta es una materia en la que, para progresar, ha de partirse de una base que el agricultor sea capaz de comprender. El estudio o la observación de la manera que el agricultor hace sus cuentas cuando nadie le ha enseñado a ello, llevó a quienes en algunos países se ocuparon de este asunto hace tiempo, a desviarse de la contabilidad clásica, derivada del comercio y la industria, introduciendo el sistema de análisis de los márgenes brutos, que tiene, evientemente, sus pros y sus contras, pero que hoy está aceptado de una manera general.

El Servicio trabaja primordialmente con este método, que creemos reúne muchas ventajas. La principal es que gran parte de los agricultores puede aprenderlo y comprenderlo fácilmente, pues responde a su esquema mental, sin más innovaciones que la nomenclatura y la sistematización, lo que es extremadamente importante, puesto que sin la comprensión del sistema de contabilidad seguido es difícil, por no decir imposible, analizar ningún resultado ni tomar una decisión acertada basada en estos propios resultados. De lo contrario, sucede lo que frecuentemente pasa en muchas empresas, grandes o pequeñas, y es que las decisiones se toman intuitivamente y la contabilidad es un mero registro del éxito o del fracaso de tales intuiciones.



*El trabajo en grupo contribuye a desarrollar la personalidad de los agricultores, que mejoran así en su relación con los demás empresarios, comerciantes o instituciones.*

Esto también sucede cuando la contabilidad se lleva con retraso o lejos del propio agricultor. Las decisiones se toman en el momento en que se presentan los problemas, no cuando se dispone de los datos que a veces llegan a sus manos cuando el problema ya ha pasado. Esto es uno de los más graves inconvenientes de la centralización de contabilidades y no ha sido aún resuelto ni siquiera en Estados Unidos, mediante terminales de ordenador en cada comarca.

Por eso, y por otras razones aparte de las educativas del «aprender haciendo», creemos que el agricultor que sea un verdadero empresario debe tener formación contable, ser capaz de llevar su propia contabilidad y tener permanentemente los datos a su disposición para tomar las decisiones en el momento oportuno.

## LA GESTION DINAMICA

Las motivaciones extraeconómicas que influyen en la actuación económica del agricultor hacen que el análisis de la explotación no resulte una cosa sencilla.

Hay tres razones que influyen preponderantemente en ello:

La primera es la mayor o menor aptitud o afición del agricultor hacia determinadas actividades, lo que enmascara muchos datos y puede llevar a conclusiones desastrosas cuando se extrapolan los datos contables matemáticamente sin tener en cuenta el elemento humano.

La segunda es la escasa fiabilidad que ofrecen muchos datos contables, repito, cuando se trata de actividades por las que el agricultor siente afición o, por el contrario, siente aversión. Inconscientemente los datos son falseados en muchas ocasiones, especialmente cuando se trata de actividades de escasa dimensión que, por ejemplo, necesitan de media hora de trabajo diario, que a veces no se refleja en ningún sitio.

De aquí la necesidad de que la persona que ayude al agricultor permanentemente en gestión le conozca a fondo, así como a su finca



y a su entorno, para ayudar a depurar convenientemente los datos. Esto hace que, a nuestro entender, el Agente de Extensión, convenientemente respaldado por técnicos y especialistas, sea el elemento idóneo para lograr esta capacitación permanente en gestión.

La última razón se debe a la naturaleza dinámica de la gestión. Solamente una agricultura estática podría basarse, para su gestión, en los datos contables exclusivamente. Pero como entonces no hay que prever nada ni programar nada, la contabilidad es un simple elemento de control, no de gestión.

En una agricultura dinámica la gestión es un proceso de resultados impredecibles más allá de un cierto límite de tiempo y espacio. Las decisiones a tomar nunca dependen exclusivamente de los datos del pasado (contabilidad), sino de los datos que están surgiendo en cada momento (heladas, plagas, variaciones de precios, etc.) y de las tendencias que se delinearán en el futuro.

Finalmente, no debe olvidarse que en el momento en que el agricultor cambia algún elemento importante de su estructura productiva—por ejemplo, se compra un tractor—, los datos del pasado no valen de mucho.

Reaccionar ante todo esto, saber analizar situaciones momentáneas y a largo plazo, tomar la decisión posiblemente más acertada, ésta es la tarea del empresario y para ello debemos capacitarle permanentemente.

FERNANDO BESNIER