

LOS PROGRAMAS DE GESTION DE EXPLOTACIONES

Cuando se aplica un criterio económico en la toma de decisiones que afectan al funcionamiento de la explotación agraria, decimos que se está haciendo gestión de explotación y es un hecho constatado que, conforme va evolucionando la agricultura de un país, se va dando más importancia a la gestión de explotaciones.

Los Servicios de Extensión Agraria de los países de la O.C.D.E conceden una gran importancia a los programas que tienen por objeto divulgar entre los agricultores, los razonamientos de tipo económico y la utilización de métodos de gestión que ayuden a tomar decisiones correctas en las explotaciones. En Estados Unidos, el tiempo total dedicado por los agentes de extensión al programa de gestión es el 6 por 100 del dedicado a todos los programas y el 14,2 por 100 del tiempo dedicado al programa de mejora de las explotaciones.

En muchos de los países de la O.C.D.E. se condiciona la concesión de determinadas ayudas económicas a las explotaciones, al hecho de que sus empresarios sigan programas de gestión en las mismas.

El Servicio de Extensión Agraria de nuestro país, siguiendo esta misma tendencia, destaca en un primer plano de su actuación las actividades en gestión de explotaciones, y está condicionando la concesión de los créditos de acceso a la dirección de la explotación a que los jóvenes beneficiarios lleven programas de gestión.

Por qué se trabaja en gestión de explotaciones

Tradicionalmente se viene considerando que la capacidad productiva de una explotación agraria está determinada por la tierra, el capital y el trabajo de que dispone, así como por la capacidad empresarial del agricultor que está al frente de la misma.

Conforme va evolucionando la agricultura, este último factor va adquiriendo mayor importancia, hasta convertirse en el factor clave del progreso de una explotación. En efecto, la tierra, el capital y el trabajo, trazan el marco de las posibilidades de la explotación, pero es la capacidad empresarial la encargada de poner en juego esas posibili-

dades y la que puede llevar a la explotación en un sentido u otro.

El empresario tiene que decidir cual de los factores fijos conviene aumentar, qué orientaciones productivas hay que elegir, qué técnicas va a emplear en cada una de estas orientaciones, cómo va a organizar la adquisición de sus elementos de trabajo o qué canales de salida debe buscar para sus productos.

Para elaborar estas decisiones, el agricultor puede basarse en multitud de criterios. Puede regirse por un criterio de prestigio a la hora de ampliar un factor fijo de su explotación, puede inclinarse por una orientación productiva basándose en razones de tradición o interés personal, y puede elegir una técnica por razones de costumbre o innovación. Pero invariablemente, el entorno económico que le rodea va imponiendo al agricultor la necesidad de considerar como criterio fundamental en sus decisiones el criterio económico.

En el momento en que una de estas decisiones se tome con el telón de fondo de la repercusión que va a tener en el resultado económico de la explotación, el agricultor empieza a hacer gestión.

Un fenómeno paralelo se produce en el trabajo de Extensión. Puede haber una tendencia a la



promoción de innovaciones técnicas, a la introducción de nuevas actividades productivas, etc., pero, cada vez más claramente, todas estas innovaciones son previamente pasadas por el tamiz de su repercusión en el resultado económico de la explotación que puede adoptarlas.

La razón es obvia. En un entorno económico en que la supervivencia de una explotación está condicionada a su resultado económico, cualquier medida que se adopte debe estar supeditada a que su repercusión en ese resultado sea positiva y, a ser posible, óptima.

La adquisición de un factor que sobrecarga excesivamente los gastos fijos, la elección de una actividad productiva de escaso margen bruto o con reducido margen de seguridad, la adopción de una técnica novedosa, pero que incrementa los gastos variables más que el producto bruto, es irremediablemente rechazada al aplicar un criterio de gestión, en aras de soluciones alternativas más rentables.

Situación actual del trabajo de gestión en España

La importancia relevante que el Servicio de Extensión Agraria de nuestro país debe dar al trabajo en gestión de explotaciones, ha inducido a dar una formación en gestión a, prácticamente, la totalidad de los agentes de extensión.

Teniendo en cuenta que, además, hay 49 personas especializadas en este tema, lo que supone el 20 por 100 del total de técnicos y especialistas con que cuenta el S.E.A. puede decirse que, en medios humanos, se cuenta con unos recursos importantes.

El marco en el que mejor se desarrollan las actividades de gestión de explotaciones y donde los recursos disponibles son más eficaces está constituido por los Seminarios de Extensión en Gestión de Explotaciones (S.E.G.E.).

De estos grupos, que empezaron a funcionar en el año 1969, existen 900 en este momento. Agrupan a 14.000 agricultores que están al frente de explotaciones representativas de sus comarcas respectivas.

La contabilidad de la explotación, el análisis de actividades, los análisis de grupo y vertical, los métodos presupuestarios, los análisis de inversiones y estudios financieros, forman parte importante de las actividades que el S.E.A. lleva a cabo con estos grupos.

Sus anotaciones contables suponen una información valiosa que permite a las Agencias conocer la realidad técnica y económica de las explotaciones. Los análisis realizados en el seno de estos



grupos proporcionan una serie de referencias técnico-económicas que las Agencias utilizan como guía en su trabajo con el resto de agricultores.

Los presupuestos parciales y totales de explotación realizados en los S.E.G.E., dan una primera medida de la incidencia que puede tener la adopción de orientaciones o técnicas de producción nuevas por parte de las explotaciones de capacidad productiva similar.

Los análisis de inversiones y estudios de financiación, orientan a la hora de introducir variaciones en los factores fijos de producción, cuestión muy importante en la actualidad a causa de la inflación.

Una enumeración de resultados podría conducir a dar la impresión de triunfalismo a unos y de excesiva modestia a otros. Quizá pueda afirmarse que la conjunción de ese marco de trabajo, que es el S.E.G.E., y la utilización de los métodos de gestión mencionados, ha logrado familiarizar a amplios sectores de agricultores con los razonamientos económicos a la hora de tomar decisiones en sus explotaciones.

Quizá estos S.E.G.E., por su representatividad y su poder multiplicador, sean el mejor instrumento con que cuentan las Agencias en su trabajo de promoción de cambios en las explotaciones de sus comarcas respectivas. Por otra parte, el dinamismo de estos grupos les ha llevado a ser elementos de colaboración imprescindibles para las Agencias en actividades de experimentación (campos de nuevas variedades, prácticas de cultivo...) o de fórmulas de comercialización más ventajosas.



Evolución deseable

Se cuenta con un considerable número de personas especializadas, con una apreciable formación en gestión del personal técnico de las Agencias, y con un buen número de S.E.G.E. Con esta base, más que en conseguir avances cuantitativos, la evolución deseable se centra en mejorar cualitativamente.

En el camino recorrido, ha sido fundamental la conjunción de un elemento de trabajo, el S.E.G.E., y unos métodos de gestión adecuados al estado de evolución de las explotaciones y sus empresarios.

Mirando al futuro, quizá debiera ponerse un empeño especial en seguir armonizando el avance en la representatividad y dinamismo de los S.E.G.E. y el avance en la utilización de técnicas de gestión.

El camino iniciado para la reestructuración de los S.E.G.E. debe proseguirse hasta conseguir que exista uno por tipo de explotación y comarca natural.

Debe generalizarse la mecanización de los análisis de contabilidades y encuestas. Por otra parte, el incremento de los estudios de regresión, correlación y análisis factorial, permitirá dar rigor a las conclusiones sacadas de los análisis de grupo tradicionales y establecer un orden de prioridad en la proposición de mejoras a introducir en la explotación, según su mayor o menor repercusión en el resultado económico global de la explotación.

La mecanización de los métodos presupuestarios tradicionales, supondrá un útil de trabajo tan ase-

quible al agricultor como el análisis de grupo. Además, la elaboración de programas lineales y la presentación de soluciones subóptimas, servirá como elemento orientador de las Agencias en su trabajo de animación de las explotaciones de cabeza que hay en los S.E.G.E.

Completan el panorama de técnicas a generalizar, los estudios de inversión y financieros destinados a los agricultores que se planteen introducir cambios en el aparato productivo de sus explotaciones.

Paralelamente, debe procurarse una puesta al día del personal especializado, y un adiestramiento del personal técnico de las Agencias tanto en la toma de información apta para ser mecanizada, como en la interpretación de los documentos elaborados por el ordenador. En toda esta evolución, se plantea un reto: la utilización adecuada de la informática.

Si se va creando una biblioteca de programas adaptados a las diferentes necesidades que plantea la gestión de las explotaciones según su tamaño, orientación productiva y evolución; si se conjuga la unión de esfuerzos en la elaboración de esos programas de ordenador con la descentralización de su empleo a base de terminales; si se logra acompañar la utilización de nuevos métodos con la exigencia de que las orientaciones que procuren sean asequibles al agricultor, el trabajo en gestión puede mirar con optimismo hacia el futuro.

Primitivo Gómez Torán