

PROPOSICION DE PLANES DE MEJORA DE EXPLOTACIONES

Podría introducirnos en el tema la frase de B. de Jouvenel que dice: «Hay que llegar a los detalles concretos y específicos para demostrar que algo, factible en abstracto, es efectivamente posible».

La idea puede ser aplicable tanto cuando se nos plantea el problema de proponer planes de mejora a una explotación concreta, como cuando tenemos que elaborar un plan de trabajo con las explotaciones de un determinado conjunto socio-económico de un área natural.

La proposición de mejoras, cuya gradación de dificultad va desde las que conllevan sólo un cambio en técnicas de producción, hasta las que implican cambios profundos de estructura, requiere la elaboración de estudios previos que permitan tomar la decisión con el mayor conocimiento posible de detalles.

Sin pretender hacer una lista exhaustiva de pasos a seguir, ni intentar ofrecer un modelo, se van a comentar las diferentes partes que un plan de mejora podría contener.

CONOCIMIENTO DE LA SITUACION INICIAL DE LA EXPLOTACION*

Este conocimiento nos proporcionará la base de partida y un término de comparación.

La contabilidad o encuesta de explotación o de actividad productiva y el conocimiento que el Agente de Extensión tiene del agricultor y sus condicionamientos, son las armas que permiten dar respuesta a esta primera fase del estudio.

Si solamente se recogen datos referentes a alguna actividad productiva, las únicas mejoras a introducir con fundamento serán las que conlleven cambio en técnicas de producción.

Si se han recogido detalles, tanto relativos a las actividades productivas como a la combinación de actividades, podrán incluirse entre las mejoras a proponer, aquéllas que conllevan un incremento o disminución de la importancia relativa de los diferentes cultivos o ganados.

Por fin, si en la descripción de la situación de la explotación se ha reflejado, además, el aparato de producción de la misma, en el paquete de mejoras a proponer pueden incluirse aquéllas que implican cambios en la estructura de la explotación.



En cualquier caso conviene resaltar que la forma de describir con precisión los aspectos de la situación actual de la explotación es a través de índices técnico-económicos.

* Media o individual.

ESTABLECIMIENTO DE REFERENCIAS O METAS A CONSEGUIR

Conocida la situación de partida, el paso siguiente del proceso es establecer el punto al que se quiere llegar. Cubrir la distancia que separa ambos puntos, es la razón de ser del plan de mejora que se va a proponer.

La meta puede consistir en unas técnicas de producción concretas, una cierta combinación de actividades productivas, o un determinado aparato de producción.

Con el fin de que estas referencias sean concretas y cuantificables, es lógico exigir que vengan dadas bajo la forma de índices técnico-económicos, de la misma manera que venía dada la situación de partida.

Como medios para conseguir las referencias tenemos desde los resultados de análisis de los SEGE hasta la encuesta por actividad productiva, dando, desde luego, por supuesta la existencia de un profundo conocimiento de la comarca y de los agricultores por parte de la Agencia.

Las diferencias observadas entre la situación de partida y las referencias, nos hablan de las posibles mejoras a introducir en la explotación. El grado de dificultad objetiva de una mejora y la voluntad del empresario de acometerla, determinarán cuál de entre las posibles mejoras a proponer, puede ser, en principio, sometida a estudio.



ELABORACION DE UN CALENDARIO DE MEJORAS

Parece lógico pensar que para cambiar la situación de partida por otra que se asemeje a la de referencia, va a hacer falta introducir una serie de cambios que, normalmente, guardarán entre sí alguna relación. Algunos de ellos deben ser previos a otros y, en definitiva, la mejora global consistirá en una suma armonizada de cambios más simples, ordenados en el tiempo.

Este calendario de mejoras, que refleja los pasos a dar en el proceso de cambio, servirá de guía para la confección de las siguientes etapas del estudio, y después, para la puesta en marcha del plan de mejora.

CALCULO DE INDICES TECNICO-ECONOMICOS PREVISIBLES

Con la introducción de las mejoras previstas, los índices técnico-económicos que reflejaban la situación inicial de la explotación, experimentarán una variación, aproximándose a los índices de la referencia.

Sin pretender predecir con exactitud el valor que estos índices irán teniendo en las campañas futuras, es necesario cuantificarlos. Es necesario hacer una previsión, con todos los riesgos de error que ello comporta, pues más vale conocer una cantidad con error que desconocerla en absoluto.

La diferencia entre los valores de estos índices futuros previstos y los índices que describen la situación de la explotación, darán una medida de la mejora introducida en la explotación y sus efectos.



ELABORACION DE UN PLAN DE INVERSIONES Y ANALISIS DE SU RENTABILIDAD

Si la mejora que se propone a la explotación, conlleva un cambio en el aparato de producción de la misma, el empresario deberá llevar a cabo una inversión.

Esta decisión puede comprometer de alguna manera la marcha de la explotación en el futuro. Conviene, pues, reflejar claramente qué inversiones se van a hacer, en qué épocas, qué cantidad de dinero se va a invertir y analizar la rentabilidad.

Criterios de rentabilidad como el beneficio actualizado, la tasa interna de rentabilidad o el período de recuperación de la inversión, pueden arrojar luz y aclarar las ideas sobre la conveniencia de llevar a cabo o no el cambio propuesto.

ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE FINANCIACION

Si tras analizar las inversiones a la luz de los criterios de rentabilidad, el plan es aceptable, se presenta el problema de encontrar y conseguir el dinero que haga posibles las inversiones.

Conviene determinar claramente las fuentes de financiación (autofinanciación, crédito oficial, crédito privado, subvenciones, etc.), las amortizaciones y el tipo de interés, así como las épocas en que la financiación estará disponible para ver si está acompañada con el plan de inversión establecido.

ESTUDIO DE TESORERIA

Asegurados de la rentabilidad de las inversiones previstas, y de que se dispone de una financiación adecuada, debemos prestar atención a un detalle de suma importancia: el estudio de tesorería; es decir, se trata de considerar el flujo de caja que va a haber en la explotación si se pone en marcha el plan de inversiones previsto.

Las inversiones suelen provocar en los primeros años del plan unas cargas financieras fuertes. Como, por otra parte, en esos primeros años es probable que la inversión no haya empezado a producir frutos a pleno rendimiento, la explotación puede encontrarse en

ese período con serias dificultades de tesorería que es preciso prever y evitar.

Si el estudio de tesorería nos dice que el saldo de caja en las primeras campañas tras la puesta en marcha del plan, es negativo, hay que tratar de encontrar una financiación más aceptable, reducir la inversión, o escalarla más en el tiempo.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES FORMATIVAS

Tanto si el plan implica sólo cambios en alguna técnica de producción como si conlleva una transformación profunda de la estructura de la explotación, hay que incluir en él este aspecto de formación que quizá por evidente se dé por supuesto.

Intentar introducir cambios en cualquier aspecto de la explotación requiere como prerequisite realizar cambios en la capacidad empresarial del agricultor, y esto implica desarrollar un calendario de actividades formativas.

El establecimiento de este calendario de formación permitirá acompañar la labor de la Agencia con el cambio que se intenta producir en la explotación o en el conjunto de explotaciones a las que afecta el plan.

CONCLUSION

Quizás por querer presentar un esquema general que abarque un gran número de situaciones posibles, se hayan incluido demasiados puntos a estudiar.

Es obvio pensar que en gran cantidad de casos, es suficiente con que el estudio recoja los puntos referentes a la situación actual y de referencia, calendario de mejoras, índices previsibles y calendario de actividades formativas.

Para los casos en que el plan de mejora exige cambios en el aparato de producción de la explotación y, por lo tanto, implica la realización de inversiones, la adición de los puntos referentes al plan de inversiones, plan de financiación y flujo de caja, son imprescindibles si se quiere dar al estudio el rigor que una decisión de ese calibre requiere.

Primitivo Gómez Torán