PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA

SERIE: INFORMES DE CONFERENCIAS, CURSOS Y REUNIONES

68

CURSO SOBRE EMPRESAS COMUNITARIAS PARA FUNCIONARIOS DE INCORA

MARZO 3 – 21 DE 1975

BOGOTA – COLOMBIA

IICA CIRA

CONTENIDO

CONTENIDO

IV-7-75

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La Reforma Agraria Colombiana, a partir de 1970, ha enfocado su política de Asentamientos hacia la promosión de las formas asociativas de producción y en especial hacia la denominada empresa comunitaria. El fortalecimiento de este tipo de organización exije una capacitación integral de los funcionarios promotores, pues a su papel de técnicos deben sumar los conocimientos básicos sobre organización campesina y administración empresarial.

De ahí la importancia del presente curso sobre Empresas Comunitarias de tres semanas de duración, que por solicitud del INCORA realizó el PNCA, con la participación de 23 funcionarios, quienes en la actualidad asesoran a las empresas comunitarias en el área técnico-económica. De estas empresas, el INCORA ha promovido aproximadamente 1.200 que agrupan unas 20.000 familias campesinas.

Como aporte de los asistentes al curso, se efectuó un seminario durante los últimos dos días y en el cual cada participante expuso sus experiencias relativas a la solución de los problemas de mayor ocurrencia en las empresas comunitarias. El PNCA presenta con satisfacción el presente documento en el cual se incluye el material utilizado en el desarrollo del curso y las conclusiones del seminario realizado. El PNCA expresa sus agradecimientos a todos los profesores que colaboraron eficazmente en esta actividad.

Nizar Vergara G.
Co-Director Encargado PNCA

PARTE I - INFORMACION GENERAL

PROGRAMA

I. OBJETIVO

Dar a conocer a los participantes la naturaleza de las empresas comunitarias, su importancia y su relación con otras formas asociativas tradicionales. Presentar algunos aspectos sobre organización y administración de este tipo de empresas, haciendo énfasis en la utilización racional de los recursos y la accesibilidad a los mismos. Lograr que los participantes hagan un análisis crítico de la situación actual de estas empresas y analicen sus proyectos y tendencias.

II. DURACION

El curso tendrá una duración de tres semanas, con un horario de 8:00 am. a 12:00 m. y de 2:00 pm. a 6:00 pm., de Lunes a Viernes, y se realizará entre el 3 y el 21 de marzo.

III. ESQUEMA GENERAL DEL CURSO

A. Naturaleza de la cooperación

1. Esbozo histórico
2. Formas cooperativas según el objeto
3. Formas cooperativas según el medio socioeconómico donde se enmarca

B. La Empresa Comunitaria

1. Ubicación de la Empresa Comunitaria dentro de un contexto general
2. La Empresa Comunitaria y su relación con procesos de Reforma Agraria
3. Marco jurídico e institucional de la Empresa Comunitaria

C. Aspectos de Planeación de Empresas Comunitarias

1. Introducción a la Administración de Empresas Comunitarias
2. La racionalidad económica y/o social en las Empresas Comunitarias
3. Cálculo de niveles de eficiencia económica y técnica
4. Planeación de empresas comunitarias

a. Introducción a la planificación
b. El plan actual
c. Los métodos de planeación : presupuestos, programación planeada; mención de programación lineal
d. Información para planeación

D. Problemas Operativos, Conflictos y Contradicciones en la Empresa Comunitaria

1. La organización del trabajo
2. Participación en la toma de decisiones
3. La dirección y la ejecución
4. Aspectos administrativos

E. Aspectos de Mercadeo

1. Concepto sobre mercados y comercialización
2. Utilidades de comercialización
3. Funciones de comercialización
4. Márgenes de comercialización y de precios
5. Canales de comercialización
6. Problemas de mercadeo de algunos productos

F. Aspectos de Crédito

1. Ley 5a.
2. Crédito Asociativo de la Caja Agraria

G. Seminario de Evaluación

1. Discusión y análisis de experiencias de los participantes
2. Proyección y Tendencia de la Empresa Comunitaria

IV. DIRECCION DEL CURSO

El curso está dirigido por el doctor Nizar Vergara G., Co-Director Encargado del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria, con la colaboración del doctor Carlos Galán del INCORA.

DIRECTIVA

Instituto Colombiano de la Reforma Agraria

Joaquín Vanín Tello
Gerente General INCORA
Bogotá

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas -OEA

Mauro Villavisencio
Representante del IICA en Colombia
Bogotá

Director del Curso:

Nízar Vergara G.
Codirector-Encargado
Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA)
Bogotá

Coordinador del Curso:

Carlos Galán
Jefe de la Sección de Planificación Agrícola del INCORA
Bogotá

CONFERENCIANTES

Carlos J. Galán-Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Colombia). Actualmente Jefe de la Sección de Planificación Agrícola del INCORA.

Nilson López - Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Colombia). M.S. en Economía Agrícola (Universidad Católica de Chile). Actualmente Profesor de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional.

Jaime Ortiz E. - Ingeniero Agrónomo (Universidad Central de Ecuador). M.S. en Ciencias. Economista Agrícola (Universidad de Wisconsin). Actualmente Economista en Microplanificación del IICA-Representación en Colombia.

William Pérez - Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Colombia). Curso sobre Reforma Agraria IICA-CIRA (1967). Doctorado en Desarrollo Agrícola (Universidad de París). Actualmente Profesor de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional.

Jorge Torres O. - Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Colombia). M.S. en Economía Agrícola (Universidad de Kansas). Actualmente Profesor de la Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia.

Levi Vargas - Contador Público Juramentado (Universidad Nacional). Especializado en Legislación Tributaria y Experto en Cooperativismo. Actualmente Profesor de Contabilidad en la Universidad Central, Bogotá y Director del Centro de Estudios Académicos y Profesionales (CEAP).

Nizar Vergara G. - Economista Agrícola. (Universidad del Valle). Especialista en Mercadeo Agropecuario (ILMA). Actualmente Co-Director Encargado del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA). Coordinador del Curso

PARTICIPANTES

Nombre	Profesión
Acosta Guevara, Juan	Ingeniero Agrónomo
Barrero Quintero, Carlos H.	Ingeniero Agrónomo
Camargo, Eliécer A.	Ingeniero Agrónomo
Castillo Ruíz, Gerardo A.	Abogado
D'Francisco Trujillo, Alfonso	Ingeniero Forestal
Escobar García, Ramiro	Ingeniero Agrónomo
Gamboa Macías, Jorge H.	Zootecnista
Giraldo G., Carlos Enrique	Médico Veterinario
Gómez R., Julio E.	Ingeniero Agrónomo
Hernández B., Iván	Ingeniero Agrónomo
Jiménez Carvajal, Alonso	Zootecnista
Lara Araoz, Rafael	Ingeniero Agrónomo
Matta R., Hermann J.	Ingeniero Agrónomo
Meléndez Castillo, Guillermo	Médico Veterinario
Peralta Roa, Julio César	Médico Veterinario Zootecnista
Rey Guzmán, Nelson	Ingeniero Agrónomo
Salazar C., Luis Herney	Ingeniero Agrónomo
Solórzano Rincón, Jairo	Bachiller
Taborda, Arnoldo	Zootecnista
Zapata Herrera, Augusto	Ingeniero Agrónomo
Valcárcel C., Gustavo Adolfo	Antropólogo
Mejía Moncada, Uriel Alberto	Ingeniero Agrónomo
Rojas Apolinar, Daniel	Médico Veterinario

PARTE II - CONFERENCIAS Y DOCUMENTOS

Nota: La responsabilidad del contenido de las Conferencias y Documentos es de sus Autores.

NATURALEZA DE LA COOPERACION

Profesor: William Pérez

I. EL ORIGEN HISTORICO DEL COOPERATIVISMO*

El primer problema a dilucidar consiste en determinar el origen doctrinal del cooperativismo de consumo; si ese movimiento tiene su fuente en los asociacionistas franceses e ingleses anteriores a 1848 y si, en sus rasgos esenciales, ha permanecido fiel a las doctrinas socialistas en las cuales se gestó.

Tomémonos el trabajo de remontar hasta los comienzos del siglo XIX; abramos algunos gruesos libros polvorientos, escritos hacia esa época por los socialistas asociacionistas o gremiales, tanto en Francia como en Inglaterra, de los que los principales son Carlos Fourier, Roberto Owen, Guillermo Thompson, Proudhon, Luis Blanc, Pedro Leroux, Cabet, Buchez.

Ninguno de estos autores tuvo la idea precisa del cooperativismo. Sin embargo, durante todo ese período, el movimiento cooperativo, entendido en el sentido amplio del vocablo, y el movimiento socialista, estaban tan próximos uno del otro, que a decir verdad casi se confundían totalmente.

Y esto ocurría hasta en las palabras mismas. El término cooperación "fue empleado por la primera vez por Roberto Owen en 1821. Representando entonces la antítesis de la palabra competencia, no dejaba de ser sinónimo de la palabra socialismo, casi de comunismo. "Por cooperación, escribe el biógrafo de Roberto Owen, M. Eduardo Dolléans, Roberto Owen entendía hablar de comunismo cuando oponía el sistema individualista de la libre competencia al sistema de cooperación mútua. Las primeras sociedades cooperativas que fundaron sus discípulos son asociaciones cuyos miembros aportan una cuota semanal con el único propósito de acumular el capital destinado a la fundación de colonias comunistas. La cooperativa de producción colectiva es la preocupación esencial de los primeros congresos cooperativistas ingleses de 1831-1832**.

Lo mismo que Roberto Owen, Fourier, Luis Blanc, en suma, los socialistas de la primera mitad del siglo XIX, en sus mal disciplinados esfuerzos por concebir como podría esbozarse el mundo nuevo, ponían su mira en el cooperativismo, que no distinguían de la asociación en general. De ahí viene que con toda propiedad esos socialistas hayan sido llamados socialistas asociacionistas o gremiales lo que quiere decir que para ellos la asociación libre debe bastar para solucionar los problemas sociales, a condición de estar organizada según un plan cuidadosamente elaborado. Por esta convicción fundamental difieren de los sansimonianos, quienes consideraban que el remedio para los males de la sociedad era la socialización que, en cierto modo, entendían como una simple estatización; de aquí que los sansimonianos aparezcan como los precursores del colectivismo de Estado, tal y como Rodbertus y Carlos Marx debían concebirlo más tarde.

---

* LAVERGNE, B. El origen histórico del cooperativismo. In: _____. La revolución cooperativa o el socialismo de Occidente. México, Imprenta Universitaria, 1962. pp. 189-201.

** DOLLEANS, R. Roberto Owen, París, Georges Ballais, 1905. pp. 176

En el extremo opuesto del pensamiento colectivista, que confía plenamente en el Estado para organizar y dirigir la producción económica lo mismo que para hacer reinar la justicia, los socialistas asociacionistas lamentan ver el rápido crecimiento del poderío y, nos permitiríamos decir, las dimensiones del Estado. Nadie ha repudiado el estatismo con más fuerza que Proudhon, quien debía lanzar contra el poder público sus más furiosas imprecaciones; pero Proudhon va más allá del asociacionismo para caer en el anarquismo ultraindividualista. Estas dos doctrinas profesan la idea de que el resorte de toda acción colectiva fecunda, es la voluntad individual, el esfuerzo de un número de seres humanos, pequeño con frecuencia, y temen que se esterilice al individuo, que hasta se le triture en el gran anonimato del Estado. Para salvaguardar la integridad de la persona humana, lo mejor afirman, es recurrir a la formación de pequeños grupos autónomos que se federarán libremente entre sí. Y es de esos grupos espontáneos de los que esperan obtener la más adecuada organización económica en bien del interés general. Es evidente el estrecho parentesco intelectual que une a estos grupos con nuestras sociedades cooperativistas de consumo, que nacen y se administran libremente.

La brusca aparición de la idea de la asociación gremial dentro de sus especulaciones teóricas, fue una revelación maravillosa para los socialistas de la escuela asociacionista. Es Owen quien escribe en 1821: "Se ha revelado el secreto: es la cooperación integral de parte de todos los miembros y para cada fin de la vida social". Es Fourier, exclamando por la misma época: "¡Hoy, Viernes Santo, encontré el secreto de la asociación!".

Así, pues, los miembros de esta escuela no han usurpado el nombre de asociacionistas que se les dio. ¡Pero no se quedaron en esta idea general!. Para nuestra desgracia, y la suya, su ambición respecto a esas futuras asociaciones fue desmesurada. Según ellos, el fin de esos organismos no es otro que el de crear artificialmente un medio totalmente nuevo, un ambiente mucho más favorable al libre desenvolvimiento de las energías individuales. En efecto, los asociacionistas pensaban que el medio social de su época era adverso. Deplorablemente ficticio, ahogaba las energías individuales y conducía al hombre al egoísmo y al mal. Se reconoce en esto la tesis, tan célebre como falsa, que J.J. Rousseau hizo famosa, de que el hombre nace bueno, pero que la sociedad lo ha pervertido. Herederos de este pensamiento cardinal del siglo XVIII, Fourier y Owen están íntimamente convencidos de que las asociaciones con que sueñan serán capaces de dar al hombre su verdadero ambiente, una atmósfera más libre y verdaderamente nueva.

Por esta creencia en una palingenesia, en una regeneración de la sociedad, los asociacionistas se revelaron profundamente utópicos. No hay duda que esa fue una de las causas de su fracaso, porque más tarde, tanto la experiencia como el razonamiento han estado de acuerdo en admitir que nuestro medio no es artificial, sino la expresión de lo que el hombre es en sí mismo: es decir, un ser egoísta y limitado. Razonamiento y experiencia demostraron también la absoluta impotencia de las asociaciones imaginadas para regenerar, a la vez que la naturaleza del hombre, el medio humano.

Tal fue el error, quizá el más grande, en que incurrieron los socialistas de los años de 1810 a 1840 y que sin remisión los desacreditó ante los ojos de sus contemporáneos, razón por la que estos, peligrosamente, aceptaron los reproches de Carlos

Marx, quien orgullosamente se jactó -sin ninguna razón- de mantenerse científico. Sin embargo, sería un error repudiar toda la ideología socialista de la primera mitad del siglo XIX sólo porque contenía un elemento utópico. Si tuviéramos que pasar por una criba igualmente severa todas las construcciones sociales que han ido hacinándose desde hace varios siglos, serían muy pocas las que resistirán la prueba. Nuestra tarea es ahora, aleccionados por cien años de experiencia, separar el buen grano que en las doctrinas pasadas anda mezclado a la cizaña. ¡Repudiemos, pues, la confianza palingenésica de los asociacionistas, pero guardemos la fe en el valor de la asociación!

En términos generales podría situarse la identidad de origen del movimiento socialista y del movimiento cooperativista entendiendo éste en el sentido amplio del término, hacia la primera mitad del siglo XIX. Pero es preciso profundizar el problema y aclarar lo que recubre esta expresión de movimiento cooperativista.

Hay, como hemos visto, tres grandes categorías de cooperativistas: las cooperativas de consumo, las asociaciones obreras de producción y las cooperativas agrícolas de compra y de crédito, de producción o de venta. ¿A cuál de estas categorías se alude al afirmar la identidad de origen del movimiento socialista y del movimiento cooperativista anterior a 1848? En suma, ¿bajo qué forma concebían la asociación, es decir, la cooperación, los miembros de la escuela asociacionista?

No es posible contestar con precisión a esta pregunta porque los lineamientos de las ideologías varían de un autor a otro. No obstante, un rasgo común los aproxima: todos conciben la asociación bajo la forma de cooperativas de producción. Como Mauricio Bourgain lo expresa tan admirablemente en sus Systémes Socialistes: "En el seno de esas sociedades la producción, en lugar de ser una función administrativa del Estado o de las comunas, es una función independiente, emprendida por asociaciones libres que no son unidades políticas ni ejercen el poder público. Estas asociaciones, con la ayuda del Estado o sin ella, adquieren la posesión de la tierra y de los capitales productivos: ellas regulan libremente su producción con vista al cambio, sin estar obligadas a someterse a una dirección oficial"*.

El principio de todas esas agrupaciones era consagrarse, no al comercio, como fue el fin de nuestras primeras cooperativas de consumo, sino a la producción propiamente dicha.

---

* BOURGAIN, M. Systémes Socialistes. París, Colin, 1904. C. VIII, pp. 96.

Fourier, Owen, Luis Blanc, todos están urgidos por la idea fija de que la solución de la cuestión social vendrá de la creación de un gran número de pequeños grupos cerrados dentro de los cuales se logrará emplear toda la fuerza de trabajo de sus miembros. De este modo podrán, si no bastarse enteramente a sí mismos, al menos limitarse a muy débiles relaciones de cambio con el exterior. La institución de estos pequeños microcosmos autónomos fue la panacea con que se ilusionaron todos los inventores sociales o socialistas de principios del siglo XIX. Sea, por ejemplo, el sistema de Fourier: así, el "falansterio" es una vasta colonia cerrada puramente imaginaria, de 400 hectáreas, que debía alimentar a 400 matrimonios y bastar a todas sus necesidades. Tal fue también la colonia Nueva Harmonía, fundada en 1825 por los discípulos de Owen en Indiana, Estados Unidos y donde los colonos decidieron reemplazar la moneda por bonos de trabajo, en proporción al esfuerzo realizado por cada socio; desgraciadamente, la colonia owenista no duró más que seis meses exactamente.

Como se ve, tanto Owen como Fourier, padres declarados, oficiales, del cooperativismo, sólo han considerado el de producción. Hay que agregar que lo imaginaron bajo formas muy variadas, grandiosas, muy diferentes de las modestas asociaciones obreras de producción nacidas hacia 1848 y que debían brotar de nuevo hacia 1880, después del largo eclipse a que las condenó el segundo imperio.

¿Cuál fue la actitud de los asociacionistas respecto del cooperativismo de consumo? El socialismo humanitario anterior a 1848 ha tenido en cuenta el movimiento cooperativo de consumo paralelamente al movimiento de las asociaciones de producción? ¿Conviene atribuir a los socialistas asociacionistas el mérito de haber concebido el mecanismo de la cooperativa de consumo, que a partir de 1844 debería tomar un desarrollo tan notable? Muy a nuestro pesar, no es fácil la respuesta.

Como sucede con frecuencia, por no decir siempre, sobre el particular las opiniones están divididas, aun entre los especialistas C. Gide, con una modestia que mucho le honra, siempre ha considerado a Fourier como el creador de la doctrina cooperativa, aun de la de consumo. Por nuestra parte, pensamos que el mérito de haber establecido por vez primera la doctrina cooperativa, en forma explícita, corresponde a Carlos Gide, mismo y a Beatriz Potter-Web, quienes, hacia 1890 -no antes- establecieron las bases de la nueva doctrina.

Al definir Fourier la función del "almacén comunal" que preconizaba, especie de agrupación cooperativa a la vez de producción, venta y crédito, dice C. Gide,

escribió las siguientes palabras: "El almacén comunal tendrá por función suministrar a cada individuo todos los artículos de consumo nacionales y extranjeros a los precios más bajos posibles, eliminando las utilidades de los intermediarios, de los comerciantes y los agiotistas". Pues bien, concluye C. Gide, ¿no es el fin propio de la cooperativa de consumo librar al consumidor de todos esos diezmos parasitarios? Convenimos de buen grado en ello, aunque no sea sino uno de los fines, y no el único, que persigue la nueva institución. No obstante, formular un fin general, un ideal, está bien, pero sigue siendo insuficiente. Sin duda lo más difícil es descubrir el mecanismo apropiado para lograr insertar en la realidad de la vida el ideal formulado.

Pues bien, evidentemente, Fourier ni siquiera sospechó jamás el mecanismo que debería producir el éxito del cooperativismo distributivo. El inventarlo estaba reservado a un discípulo de R. Owen, Carlos Howarth, quien en 1843 fue encargado de redactar el estatuto de la futura sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale: a saber, el principio de la distribución de las utilidades en proporción a las compras.

Lejos de haber pensado en eso, Fourier, que estaba muy lejos de ser adversario de las utilidades capitalistas elevadas (prometía 36% de utilidades a sus comanditarios eventuales), sugería que en su "falansterio" se aplicaran al trabajo los 5/12 de las utilidades, al capital 4/12 y al talento de director del jefe de la empresa, 3/12. No hay, pues, ni la menor idea del mecanismo propiamente cooperativista, la del reembolso de las utilidades a las compras.

En cuanto a los títulos que posee R. Owen respecto a la invención o la creación de las cooperativas distributivas, son aún menores. C. Gide conviene en ello: "Owen, dice, preocupado por realizar en sus ciudades de Harmonía la cooperación integral bajo la forma comunista, principalmente de la comunidad de la tierra, se mostró siempre muy desdeñoso de los almacenes cooperativos; cualquier ensayo de realización parcial le parecía más propio para desacreditar su sistema que para preparar su advenimiento."

Así pues, ¿es una pura leyenda la idea de qué estos dos grandes socialistas idealistas y humanitaristas son los promotores del cooperativismo de consumo y de las asociaciones de producción? De ninguna manera, porque hay muchos grados intermedios entre la verdad y el error. En el orden del espíritu hay toda una gradación de la paternidad en la invención y el descubrimiento de las ideas nuevas.

Ni Fourier ni Owen descubrieron la idea de lo que podrían ser las cooperativas de consumo. Pero por su ardiente predicación a principios del último siglo, ambos suscitaron en las clases obreras de Francia y de Inglaterra una emoción, un entusiasmo esencialmente favorables a la incubación y nacimiento de sociedades de tendencia socializante. Preparado así el ambiente, en los medios proletarios se intentaron ensayos por doquiera. De intento en intento, después de mil locuras y mil fracasos, fue descubierta la idea de la distribución cooperativa de las utilidades. Después de haber sido sospechada por dos obreros fourieristas, que en 1835 fundaron en Lyon una sociedad más

o menos vecina de nuestras actuales cooperativas distributivas y le dieron un magnífico título esencialmente fourierista: "Al Comercio Verídico y Social", la nueva idea fue reinventada y precisada en 1844 por un discípulo de Roberto Owen. Indudablemente que los obreros lioneses, en todo caso Carlos Howarth, solo descubrieron la idea específicamente cooperativa que al fin debería conducir al triunfo, en la medida en que se separaron de las enseñanzas tomadas al pie de la letra de Fourier y de R. Owen. Pero de todos modos, es el idealismo esparcido por doquier en la doctrina de los dos famosos socialistas, es su entusiasmo por la idea de asociación lo que provocó el descubrimiento del mecanismo cooperativo.

Pensamos que, precisado con exactitud, tal es la parte de mérito y de demérito que en esta creación corresponde a estos dos socialistas.

Se ve, pues, que la idea del cooperativismo distributivo es como una prolongación de las ondas que el socialismo asociacionista provocó en nuestras democracias a principios del último siglo. Por lo tanto, parece que sus orígenes doctrinales, el cooperativismo de consumo es casi tan específicamente socialista como la asociación obrera de producción.

Precisados así los orígenes históricos -a la vez socialistas e idealistas- del cooperativismo distributivo, se plantea la cuestión de saber si ese movimiento social ha permanecido fiel a sus orígenes.

Responder a esta cuestión obliga, en primer lugar, a precisar los caracteres distintivos del socialismo anterior a 1848. Sabido es que después de la Revolución Francesa se sucedieron dos grandes corrientes socialistas casi opuestas tanto en sus fines como en sus métodos: (a) el socialismo asociacionista anterior a 1848; (b) el socialismo marxista, desde 1848.

Sentado esto, investigaremos en qué medida el cooperativismo de consumo, hijo, o por lo menos nieto del socialismo asociacionista, se ha mantenido fiel al movimiento de ideas que le dio vida.

1. Desde luego, primer carácter fundamental, común a los socialistas humanitaristas y al movimiento cooperativo: ni el uno ni el otro han preconizado medidas de violencia, ni la expropiación de las clases poseedoras. Asociacionistas como Fourier, Luis Blanc, cooperativistas como C. Gide y nosotros mismos, no esperamos el advenimiento de un sistema económico nuevo sino del desarrollo progresivo de las células que constituyen, aquí los falansterios, allá, las cooperativas privadas o bien las cooperativas públicas descentralizadas.

Aunque la institución de las cooperativas públicas supone una decisión del gobierno, es ante todo a la competencia a la que los cooperativistas acudimos, como en otro tiempo los asociacionistas; en efecto, estamos convencidos de que bastará la virtud eficaz del mecanismo cooperativo para asegurar progresivamente el advenimiento de un

orden nuevo, a medida que los hombres sean capaces de un poco de imaginación constructiva.

Así, lejos de solicitar del Estado brutales medidas revolucionarias, tanto unos como otros somos evolucionistas convencidos.

2. Asociacionistas y cooperativistas tienen otro rasgo común: todos son, por esencia, pacifistas. Entiéndase pacifistas no solamente desde el punto de vista de las relaciones internacionales -que ya es mucho-, sino también desde el de las relaciones internas entre las clases sociales.

Tanto Carlos Fourier, Carlos Gide y Roberto Owen, como Beatriz Potter, quieren ver reinar la paz lo mismo entre todas las clases sociales que entre todos los pueblos de la tierra. Humanitario, idealista, fundado sobre la justicia y el amor, tal era el bueno y viejo socialismo de antaño. Su savia cristiana, su inspiración religiosa aparecen en todas partes. Es Saint-Simón, escribiendo en 1825 su Nouveau Christianismo; es Bouchez; es Villenueve de Bourgemont, quienes dan nacimiento al socialismo cristiano, más exactamente, católico; es el dulce soñador Constintin Pecqueur que, en 1844, imaginando un título espléndido, publica su République de Dieu, pratique immédiate de légalité y de la fraternité universelles. El socialismo francés e inglés anterior a 1848 es un complejo donde el elemento religioso juega un papel capital, hasta el punto de que del socialismo premarxista ha podido decirse que es, ante todo, una fe religiosa.

Igualmente humanitaria, idealista, amable, fraternal, se ha mantenido hasta el presente y se mantendrá mañana, estamos convencidos, la doctrina cooperativista.

Paralela es la ambición de asociacionistas y de cooperativistas de hacer la felicidad de todos, de llegar a un socialismo que será universal, porque asegurará el bienestar y la dicha de todas las clases sociales a la vez. Mientras que el marxismo hace del socialismo un movimiento de clases que no debe aprovechar más que a una sola categoría social, tanto el socialismo asociacionista, como el cooperativismo de nuestros días piensan que el orden social podrá ser regulado de manera que sea ventajoso tanto para pobres como para ricos. Nada de más comprensivo, de más universal, hasta de más cósmico, que ambas doctrinas.

3. Otro carácter común al socialismo premarxista y a la doctrina cooperativista: tanto en uno como en la otra, la misma búsqueda de un nuevo principio de reparto de las riquezas.

Mientras que los economistas clásicos juzgaban satisfactoria la actual distribución de los ingresos entre las clases sociales, contentándose de buen grado con lo que llaman la justicia conmutativa, es decir, con lo que resulte de la equivalencia de prestaciones en el cambio, los socialistas cooperativistas son más ambiciosos; aspiran nada menos que a ver realizar la justicia distributiva, o sea la que juzga y toma en cuenta lo que a cada uno debe corresponder, en suma: una verdadera equidad.

¿Cuáles serán los medios para una justicia tan ambiciosa? A este respecto, las fórmulas socialistas varían. Mientras que Saint-Simón proponía la célebre y magnífica frase: "A cada uno según su capacidad; a cada capacidad según sus obras", Luis Blanc decía más simplemente: "A cada uno según sus necesidades"; otros, por último dicen: "A cada uno según su trabajo", lo que es extremadamente impreciso, porque eso podía significar: "A cada uno según lo penoso del trabajo" o también: "A cada uno según el resultado de su trabajo".

En el fondo, aunque todas estas máximas tienen un interés real, éste es principalmente filosófico, pues no proporcionan ningún criterio práctico para apreciar el monto equitativo de la remuneración de cada uno. El orden cooperativo persigue el mismo fin: democratizar el reparto del ingreso entre las clases sociales, pero esto, no bajo tal o cual fórmula abstracta, sino poniendo en práctica la regla cooperativa fundamental del reembolso de las utilidades al comprador. Como todo el mundo es consumidor, es natural que una sociedad donde todas las utilidades fueran así distribuídas, sería mucho más democrática que la nuestra.

4. En fin, última concordancia esencial: tanto en un campo como en el otro se mantienen la propiedad privada, el espíritu de ahorro, de la iniciativa y del móvil individuales. Sin duda la producción debe socializarse, deberá provenir de vastas agrupaciones económicas que poseerán y administrarán sus bienes en vista del interés general. Sin embargo, el ahorro privado seguirá percibiendo interés y subsistirá la propiedad privada de todos los bienes que sean objetos propios para usos individuales o familiares, es decir, los bienes de consumo.

Cooperativistas y asociacionistas habrían podido suscribir en todos sus términos esta hermosa declaración que Proudhon debía formular un poco más tarde: "El difícil problema que se plantea no es distribuir las fuerzas económicas existentes, sino equilibrarlas. No se trata de suprimir esas verdaderas fuerzas económicas que son la división del trabajo, la fuerza colectiva, la competencia, el crédito, la propiedad y aun la libertad, sino al contrario, de conservarlas todas, pero impidiéndoles hacer daño".

Establecidas estas concordancias fundamentales entre teóricos de la escuela asociacionista y de la cooperativista, carece de importancia el que haya entre ellos divergencias en cuanto a los medios preconizados. Sin duda Fourier, Owen, Proudhon, han imaginado toda clase de organismos económicos maravillosos, ocupándose de los más minuciosos detalles, pero que presentaban el defecto capital de no ser viables. Felizmente no hay ninguna relación entre esos entes de pura imaginación y nuestras modernas cooperativas. Esas construcciones estrafalarias no favorecieron a los teóricos del asociacionismo, sino que acabaron por valerles la reputación de no ser más que visionarios, lo que los ha descalificado y, un poco, ridiculizado. Pero ¿qué importa el "falansterio" de Fourier, su ley de la atracción pasional a causa de la que inmodestamente pensaba haber hecho un descubrimiento tan importante como el de la ley de la gravitación universal de Newton; qué importa su idea de ordenar las pasiones humanas en "series" y de distinguir la cabalista, la mariposa y la compuesta?

¿Qué importa la "Ciudad de Nueva-Harmonía de Roberto Owen", el Banco de Crédito Gratuito de Proudhon y otras mil locuras igualmente exageradas?

¿Qué importa, en fin, que los mismos autores, sumergiéndose en lo irreal, hayan admitido regímenes monetarios absolutamente imaginarios, como el de la moneda consistente en bonos de trabajo, lo que implica la supresión de toda moneda metálica? Por regla general, todo lo concerniente a medios de realización de los fines económicos que la escuela asociacionista se fijaba, es terriblemente defectuoso. Hay una circunstancia atenuante, que habitualmente no se toma en cuenta a nuestros socialistas idealistas: el miserable estado de atraso en que toda la ciencia económica se encontraba por esa época.

Hasta 1872, época en que tres autores que no tenían ninguna relación entre sí, un francés, León Walras, un inglés, Stanley Jevons, un austriaco, Carlos Manger, por una coincidencia fortuita, muy rara en la historia de las ciencias, publicaron simultáneamente sus respectivas obras maestras sobre el equilibrio de los mercados y la teoría del valor psicológico -lo que fue una revolución-, los economistas habían tenido la convicción de que el valor de todos los objetos se determina únicamente según los gastos de producción de cada uno. Añadiendo los gastos de compra de las materias primas, los del alquiler de tierras e inmuebles utilizados, el interés del dinero inmovilizado, los salarios, se llega al precio de costo de cada mercancía. El dogma del cual se partía llegaba a afirmar la equivalencia necesaria del precio de costo y el precio de venta. Con frecuencia la teoría era aún más estrecha. Haciendo notar que todo objeto hasta la materia prima, exige en gran parte gastos de mano de obra, los primeros economistas, a la verdad los más célebres, los fundadores, Adam Smith en 1776, Malthus y Ricardo hacia 1830, afirmaron que el sólo elemento constitutivo del valor de todos los objetos es el trabajo, la substancia trabajo absorbida por el objeto. Cuando el precio del mercado no corresponde al monto del salario pagado, hay un error, hay un fraude; la ley natural del valor ha estado alterada por la organización social o la maldad de los hombres.

Sin duda nos resulta difícil comprender que semejantes falsedades, semejantes raciocinios semimetafísicos hayan podido ser venerados durante tanto tiempo, puesto que durante cien años esa fue la teoría tanto para los clásicos, como para los socialistas.

Seguramente que el valor de todos los objetos depende, ante todo, de la necesidad humana. La teoría psicológica del valor deriva directamente de la idea cooperativa de la hegemonía del consumidor, aplicada a la determinación del precio. Es el deseo del hombre, por poco importante o injustificado que sea, es la conformidad del objeto con nuestras necesidades, verdaderas o falsas, lo único que crea el valor económico. Sin embargo, la mayor o menor rareza del objeto ejerce una influencia directa sobre el precio de éste, porque mientras más numerosos son los ejemplares

idénticos de un objeto, más débil es el goce que nos proporciona el último ejemplar consumido. De este modo el precio de costo de un objeto influye indirectamente sobre su valor. Mientras más elevado es el precio de costo de un objeto, menos cuidará el productor de fabricarlo, preocupado como está de recuperar la inversión.

La mayoría de las fantasías que han desacreditado a los socialistas asociacionistas no habrían germinado en su fecundo cerebro, si no se hubiesen encontrado lanzados en una falsa pista por esta deplorable teoría del valor-trabajo. Por ejemplo, ¿habría Proudhon pensado que el préstamo de dinero podía ser gratuito si no hubiera creído que el trabajo es el principal, sino el único fundamento del valor? ¿Habría Roberto Owen imaginado la moneda bono-de-trabajo y, en consecuencia, la supresión de la moneda metálica o nuestra moneda fiduciaria actual, si no hubiera estado convencido por Ricardo de que la única causa del valor es la substancia trabajo?

Cuando rechazamos en bloque toda la ideología de los asociacionistas, no solamente no nos remontamos hasta la fuente viva de sus doctrinas, sino que por una quizá demasiado divertida curiosidad, o más bien por una cierta perversidad de espíritu, casi sistemáticamente limitamos el estudio de esos autores al examen de sus excentricidades. Mucho bien haríamos a Proudhon y a Fourier e indirectamente a nosotros mismos, sus lectores, si dejáramos caer en el olvido tanto el banco de crédito gratuito del primero, como la teoría de la atracción pasional del segundo.

Como conclusión de nuestra investigación comprobamos que, en primer lugar, por sus orígenes históricos, movimiento cooperativo y socialismo asociacionista son hermanos gemelos. Es indudable que el mecanismo cooperativo ha sido imaginado, no por los escritores socialistas anteriores a 1848, sino por sus discípulos inmediatos. Así pues, Fourier, Owen, son, como si dijéramos, los inspiradores a la segunda potencia, de nuestras modernas cooperativas.

Por otra parte -y esto es aún más decisivo-, la doctrina cooperativa ha quedado compenetrada en su substancia misma de las ideas inspiradoras del socialismo asociacionista francés e inglés.

Por haber creído que la solución de la organización social de la economía estaba en la asociación espontánea y libre de los interesados, por haber evitado recurrir a la gestión por el Estado, esos autores, tan criticados en nuestros días desde que el marxismo los ha relegado a la sombra, han abierto nuevas vías.

La evolución contemporánea muestra que si en un número creciente de materias el control del Estado se hace necesario, al mismo tiempo se van diversificando y complicando de día en día todas las producciones. Dada la complejidad y la dificultad, sin cesar crecientes, de la vida industrial y financiera, el Estado moderno está ahora menos capacitado para obtener un rendimiento económico favorable de lo que lo estuvo, por ejemplo, el Estado Francés del tiempo de Luis XIV. Es aquí donde los hombres de

nuestro tiempo no parecen prudentes, puesto que multiplican sin cesar las estatizaciones, disminuyendo así la producción nacional y, en consecuencia, su propio nivel de vida. Mas así es. Tarde o temprano los hechos los convencerán de su error y entonces sonará la hora del advenimiento del cooperativismo. Los socialistas de la primera mitad del siglo XIX han tenido, pues, una visión exacta del papel que debería tener el Estado; no se equivocaron al elegir la asociación libre para mejorar la producción económica.

Por haber preferido la colaboración y la ayuda recíproca entre los hombres, por haber repudiado la lucha de clases, por haber concebido el orden socialista como debiendo beneficiar a todas las clases y no a una sola, por haber amado la libertad por encima de todo, por haber querido que la preocupación de justicia que anima todo socialismo no excluya las libertades privadas y públicas, diremos de Proudhon y Owen, de Fourier y de Luis Blanc, no solamente que hay mucho que perdonarles, sino que hay mucho que admirarles. Es indudable que se han movido como a tientas, a través del mundo económico que conocían tan mal, pero señalaron la finalidad; fueron portadores de una antorcha cuya luz ha llegado hasta nosotros, y si no era esto todo lo que había que hacer, de cualquier modo es ya mucho.

Como ha dicho C. Gide en una de sus más bellas lecciones del Colegio de Francia el cooperativismo se aproxima tanto al asociacionismo francés anterior a 1848, que hoy no es sino su mejor y más fiel expresión. Tal es también mi opinión. Una vez separada la cizaña del buen grano, el cooperativismo encierra todas las partes sanas y vivientes del viejo socialismo francés e inglés de principios del último siglo.

A los socialistas asociacionistas cabe la gloria de haber sido sus precursores porque, suponiendo que el colectivismo de Estado corresponda al comportamiento písiquico de los eslavos, parece que la fórmula cooperativa, el orden cooperativo es, como luego veremos, el fundamento del único orden social compatible con las exigencias de libertad de los pueblos de occidente. En suma, el orden cooperativo -que no es más que laamplificación de la idea de asociación de Fourier, de Owen, de Proudhon- es, por esencia, el socialismo de nuestros pueblos occidentales. En el momento en que los primeros rasgos del régimen cooperativista comienzan a aparecer, sería una negra ingratitud de nuestra parte olvidar el mérito de nuestros ilustres antecesores.

Estamos seguros de que la generación presente reformará el juicio injusto que sobre ellos se formaron las generaciones que se han sucedido desde 1848. Por lo tanto, en señal de homenaje, deseamos terminar con estas admirables palabras de Carlos Fourier, en que se expresa toda el alma de la escuela asociacionista: "Nosotros queremos un mundo donde todos sean felices, hasta los ricos".

mdeb.
III-3-75

II. LOS PRINCIPIOS BASICOS DEL KIBUTZ*

El kibutz es una sociedad de carácter voluntario, con una forma de vida colectiva basada en la producción, el trabajo, la producción y el consumo comunes.

Estrictamente hablando, el kibutz no es un fenómeno exclusivamente cooperativo. Cooperativismo, ante todo, es el término empleado para designar la participación equitativa en ventajas materiales y sociales basadas en el esfuerzo común, dentro del campo de la actividad económica o social. El kibutz involucra una forma de vida "sui-géneris" en la que todos los esfuerzos son realizados en común y todos los beneficios son igualmente distribuídos con común de acuerdo a los principios comunales: cada uno contribuye según su capacidad y cada uno participa en los beneficios de acuerdo a sus necesidades, naturalmente dentro del grado de posibilidades de la comunidad. Todos los ingresos van a un fondo común y las necesidades de cada uno de los miembros son satisfechas por instituciones de suministro colectivo, ya sea alimento, ropa vivienda, educación, cultura, etc.

Para definir la ubicación del kibutz en la agricultura israelí señalemos que el 40 por ciento de la superficie cultivada en el país corresponde a los kibutzim y en el sector de los cultivos de secano ese porcentaje se eleva al 54,1 por ciento. En el año 1964 el valor de la producción agrícola de esta forma de colonización alcanzó a 387.792.000 libras israelíes, lo que representa más del 25 por ciento del valor de la producción agrícula total del país. Estos logros significativos reflejan en parte el relevante papel desempeñado por el kibutz en la economía nacional, el cual es indudablemente desproporcionado a su fuerza numérica, que llega a 88.000 almas, aproximadamente, o sea el 3,81 por ciento del total de la población del país.

Esta desproporción es notoria también en terrenos tales como la educación, la política y la cultura, en los cuales el kibutz posee una considerable gravitación, muy superior a lo que podría estimarse por su escaso porcentaje en la población general. Pero para comprender mejor este fenómeno debemos antes que nada examinar su estructura económica-social.

El carácter específico del kibutz se manifiesta en su colectivismo total. Esta característica se hace evidente, en especial, en cuatro esferas básicas:

1. El trabajo y la producción.

---

* PECAR, S. Los principios básicos del Kibutz. In: _____. Manual del Cooperativismo Agrario en Israel. 2 ed. Histadrut, Centro de Estudios Cooperativos y Laborales, 1967. pp. 83-94.

2. La propiedad

3. El consumo.

4. La educación de los niños.

A. El Colectivismo en la Propiedad, en el Trabajo y en la Producción.

La abolición absoluta de la propiedad privada constituye uno de los principios fundamentales de la sociedad kibutziana. La propiedad colectiva abarca los medios de producción, la tierra, las viviendas y los bienes de consumo. Sólo los efectos personales pueden considerarse como propiedad privada de los miembros.

Un nuevo miembro admitido por el kibutz no paga cuota de admisión alguna. Una vez aceptado se convierte en socio igualitario del kibutz y de toda su propiedad, sin necesidad de invertir suma alguna; pero, en caso de abandonar el kibutz, no recibe una parte proporcional de la propiedad o de los bienes acumulados durante el período de su estadía en la comuna. Tampoco tiene derecho a retirar ninguna parte de la propiedad del colectivo (§), salvo sus efectos personales y cierta suma de dinero que se le entregue para que pueda afrontar los primeros gastos hasta encontrar un medio de subsistencia.

En otras palabras, el miembro del kibutz no posee, en la práctica, propiedad alguna. Goza del fruto de la propiedad comunal en tanto es miembro del kibutz, pero esto no le otorga ninguna clase de derechos individuales o privados en lo que respecta a la propiedad en sí.

Este principio no se aplica solamente al miembro individual. Si un grupo, por cualquier causa, decide abandonar el kibutz, y otro viene a establecerse en su lugar, este último recibirá la granja intacta, incluyendo todas las propiedades y compromisos asumidos por sus predecesores. Vale decir que la propiedad pertenece al kibutz en su totalidad, como entidad.

El colectivismo en el trabajo y en la producción también es absoluto. Los miembros del kibutz no pueden realizar ninguna actividad económica individual. Quienes trabajan fuera de la comuna, sea en ocupaciones externas, en puestos oficiales o en instancias que representan al movimiento kibutziano, lo hacen con el consentimiento o por orden del kibutz, en su nombre, y en el marco de la planificación del trabajo colectivo. Su salario pertenece al kibutz, y éste sólo le entrega una suma adecuada para cubrir sus necesidades.

La jerarquía del trabajo desempeñado no crea diferencia alguna entre los miembros del kibutz. El principio que rige en la comunidad es: "Cada uno de

acuerdo a su capacidad, a cada uno de acuerdo a sus necesidades". Esta actitud hacia el trabajo constituye uno de los aspectos más característicos del kibutz.

La labor física productiva ocupa el primer lugar en la escala de valores aceptada. El trabajo propio es uno de los fundamentos, tanto de la sociedad kibutziana como de su estructura económica. No obstante, la escasez de mano de obra hace difícil a veces cumplir con este precepto. Los medios de que se vale el kibutz para no transgredirlo son la mecanización y la racionalización extrema en el trabajo, así como un constante esfuerzo tendiente a alistar nuevos miembros.

La división de labores en el kibutz es realizada por el Coordinador de Trabajo. Este recibe diariamente los pedidos de cada uno de los ramos con respecto al número de brazos requeridos y decide quién trabajará al día siguiente en cada uno de esos puestos. Su labor, no obstante, se ve facilitada por el hecho de que un considerable número de miembros trabaja en uno u otro ramo en forma permanente.

Las condiciones de trabajo de un miembro del kibutz se asemejan más a las de un obrero asalariado que a las de un granjero independiente. El miembro del kibutz trabaja un determinado número de horas por día (8 ó 9), goza de un descanso semanal y anual, seguro de enfermedad, etc. El trabajo es obligatorio para todos los miembros, tanto hombres como mujeres. Considerando que la mujer no debe ocuparse del cuidado de su hogar y que la comunidad toma a su cargo servicios como la alimentación, la vestimenta, etc. trabajan las mujeres en el marco del plan general de labores del kibutz. El kibutz, asimismo, provee de trabajo a los miembros de edad más avanzada, reservando para ellos las ocupaciones más fáciles, dentro de un horario reducido.

La juventud trabaja diariamente durante algunas horas, dentro del marco de sus programas de estudio.

B. La Base Voluntaria

La sociedad kibutziana se basa en la convicción y en el deseo voluntario de todos los miembros; no rige forma alguna de compulsión del Estado o de cualquier otra institución.

La base voluntaria se manifiesta, sobre todo, en lo que respecta a la admisión de nuevos miembros en el kibutz. Estos se adhieren voluntariamente y sólo por propia convicción. El kibutz, por otra parte, decide su admisión o su rechazo por la libre votación de sus miembros. La admisión se basa, por lo tanto, únicamente en el deseo voluntario del individuo y de la comunidad. Tampoco se imponen restricciones a quienes desean abandonar el kibutz.

El principio de la voluntariedad es, asimismo, una característica de la vida interna del kibutz: no se ejerce ningún tipo de compulsión interna y no se infringe castigo alguno por el quebrantamiento de leyes o costumbres. Sólo cuando las relaciones entre un miembro y la sociedad llegan a un punto insostenible, puede la opinión pública forzar a un miembro a abandonar el kibutz.

Empero, la libre elección y la voluntariedad no implican anarquía. A pesar de la ausencia de castigos, la vida del kibutz se destaca por el orden y la autodisciplina imperantes. En efecto, el kibutz posee su propio sistema de leyes y reglamentos que incluyen tanto las decisiones formales como las costumbres aceptadas, en parte escritas y en parte tradicionales. La "opinión pública" constituye el factor regulador de la vida social. Los miembros del kibutz son sumamente sensibles a ella. Es lógico: el kibutz es una comunidad pequeña y consolidada; los miembros se ven diariamente e incluso varias veces al día, durante el trabajo, durante el descanso, en las reuniones, etc. En este caso, una actitud crítica o negativa hacia un miembro puede influír sobre él en medida mucho mayor que cualquier sanción o castigo.

C. La Estructura Administrativa del Kibutz

La sociedad kibutziana se basa en procedimientos democráticos típicos, tales como asambleas generales frecuentes, instancias electas, participación de un elevado número de miembros en la dirección de la vida comunitaria, máxima consideración por los deseos e inclinaciones de cada uno de los integrantes de la comuna, inexistencia de privilegios especiales, etc.

En el organograma que figura a continuación se puede apreciar la estructura administrativa del kibutz. Agreguemos tan sólo que, con respecto a las comisiones, no menos del un 50 por ciento de los miembros de un kibutz participan en ellas. Efectivamente, el kibutz se preocupa de que el mayor número posible de sus miembros tome parte en la dirección de los asuntos comunitarios, a fin de asegurar un máximo de democracia en la vida diaria y evitar al mismo tiempo la formación de una burocracia interna. A tal fin, la provisión de cargos se lleva a cabo por el "sistema de rotación", es decir, las elecciones para cubrir los distintos cargos se realizan periódicamente, y esto no rige sólo para los integrantes de las comisiones sino también para los funcionarios ejecutivos.

Las reuniones de los miembros que trabajan en un mismo ramo desempeñan también un papel importante en la democracia del kibutz. Estos círculos se reúnen con frecuencia, a fin de determinar los planes de labor en el respectivo renglón de trabajo, discutir los problemas profesionales, etc.

Debemos aclarar que la naturaleza comunal del kibutz no es el único

D. LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL KIBUTZ

- ASAMBLEA GENERAL

La integran todos los miembros del kibutz. Organismo supremo; es el forum en el que cada miembro expresa su opinión y participa en las decisiones de la comunidad. Elige todas las demás instancias del kibutz, aprueba sus decisiones, discute y decide problemas personales de los miembros y trata temas de carácter social, económico, cultural, etc. Se reúne una vez por semana. Las decisiones se toman por mayoría de votos.

COMISIONES

ECONOMICA: Compuesta por 10-20 miembros, discute los problemas económicos diarios. Cuerpo consultivo dependiente de la Secretaría.

PROBLEMAS SOCIALES: Analiza los requerimientos especiales de los miembros: vivienda, vacaciones, conflictos personales, etc.

TRABAJO: Planes mensuales y anuales de trabajo, admisión de nuevos miembros, protestas o conflictos relativos a la distribución del trabajo, etc.

SECRETARIA

Es el cuerpo ejecutivo de la comunidad. Lo integran 5-10 miembros. Sus funciones: poner en práctica las decisiones de la Asamblea General, controlar la labor de las comisiones, planificar y dirigir los asuntos corrientes de la comunidad. Son sus miembros: El Secretario, el Tesorero, el Representante Externo, el Centralizador de Compras, el Secretario Económico, etc. El Secretario General preside las reuniones de la Asamblea General y es el nexo entre el miembro y los demás organismos administrativos del kibutz.

OTRAS COMISIONES:

EDUCACION
SEGURIDAD Y DEFENSA
AYUDA A FAMILIARES
ABSORCION DE NUEVOS INMIGRANTES
CULTURA
POLITICA
FIESTAS etc.

factor que moldea su estructura democrática. Recordemos que la vida en el kibutz se basa fundamentalmente en el idealismo y la libre voluntad. El elemento humano que lo integra, por otra parte, se destaca por su nivel intelectual elevado, y, por eso mismo, es reacio a someterse con facilidad a los dictados de la autocracia. Una gran influencia debe asignarse también a las difíciles condiciones que debieron afrontar las aldeas colectivas en el país. En circunstancias semejantes, la discriminación o la violación de algunos de los procedimientos democráticos puede ocasionar una pérdida de fe en su sistema de vida, y sin ella, sin la convicción propia, la permanencia de un miembro en la comuna se torna difícil.

E. La organización Colectiva del Consumo

Todo lo que el individuo necesita para su subsistencia lo es provisto por el colectivo: alimento, ropa vivienda, servicios diversos, etc. El individuo, por su parte, deja librado al criterio del colectivo todo cuanto concierne al nivel de vida y a la cantidad y calidad de los servicios que debe recibir. El kibutz no acepta ninguna exigencia de elevar el nivel de vida de un miembro por el mero hecho de que se destaque en su trabajo. Pero, al mismo tiempo, no se ajusta a una igualdad mecánica y no suministra idénticos bienes y servicios a cada uno de los miembros. Por el contrario, da "a cada uno según sus necesidades", de acuerdo al principio que ya citamos.

En ciertos campos logra el kibutz llevar a la práctica en forma completa este tipo de igualdad. Toma bajo su responsabilidad, por ejemplo, la educación de los niños de cada uno de los miembros, sin discriminar en cuanto a su número. Existe pleno cuidado de los enfermos, sin discriminar en cuanto a su número. Existe pleno cuidado de los enfermos, sin reparar en gastos. La cocina prepara dietas especiales a quienes la necesitan. Se posibilita a los miembros elegir entre varios estilos de muebles de igual calidad. Se puede seleccionar un cierto número de enseres domésticos dentro de un determinado límite presupuestario. El depósito de ropas ofrece a los miembros, en el marco de la cuota que les corresponde, varios estilos y tipos de vestimentas, a su elección.

Este principio de igualdad es el que preserva la existencia misma de la sociedad kibutziana. Podrá haber grupos que se diferencien por su país de origen, por su edad o por otras características, pero nó en lo que se refiere a su posición social o económica y a sus ingresos. Con el establecimiento de este principio de igualdad se ha creado, asimismo, la condición básica para una mayor solidaridad y cooperación entre los miembros.

F. Los servicios Sociales del Kibutz

En su condición de afiliados a la Histadrut, los integrantes de los kibutzim utilizan los servicios de "Kupat Jolim" (5), pero la comuna no vacila en realizar erogaciones extraordinarias cuando es necesario, en favor de la salud de su población. Del mismo modo, acoge en su seno a los padres ancianos de sus miembros, o contribuye a su mantenimiento en el exterior, en ciertos casos. Si alguien se halla incapacitado físicamente para el trabajo, esto no modifica en absoluto su situación dentro de la sociedad colectiva. Por el contrario, en caso de desgracia, ni el miembro incapacitado ni su familia sufren privaciones económicas. El Kibutz, incluso, puede designar personas que los atiendan. En general, con respecto a la familia de un miembro, el kibutz asume todas las obligaciones que asumiría ese mismo miembro en caso de vivir privadamente, fuera del kibutz.

Cada miembro tiene derecho a vacaciones anuales por un lapso que oscila entre 8 y 30 días; aparte, cada dos años le corresponde una licencia especial en una casa de reposo del movimiento kibutziano. Los miembros de más edad reciben más días de vacaciones y les son acortadas las horas de trabajo, como ya dijimos.

El kibutz otorga a cada miembro una suma anual en efectivo, relativamente reducida, que no excede del 3-4 por ciento del presupuesto anual de una familia promedio en el kibutz, en concepto de "asignación personal", de la que puede disponer a voluntad.

G. La Educación Colectiva

El kibutz ha dedicado siempre la mayor atención a la educación de la joven generación. A tal fin, a efectos de preparar a los niños para la vida colectiva ha creado un sistema pedagogico específico denominado "educación colectiva".

Los niños viven y son educados en casas especiales. La responsabilidad económica y espiritual por la educación e instrucción de la juventud corre a cargo del colectivo y no de los padres en forma individual. Quiere decir que, en lugar de ser educados únicamente por sus padres, viven los niños en instituciones colectivas donde un personal especialmente capacitado para ello desempeña las funciones de educadores, maestros y niñeras.

La "educación colectiva" es responsable por el niño desde su nacimiento hasta la edad de 18 años. El primer paso es la casa-cuna, en la que se introduce al niño pocos días después de su nacimiento y donde permanece durante un año aproximadamente. Durante ese lapso el niño se halla en estrecho

contacto con sus padres. Por espacio de seis semanas, después del parto, la madre no trabaja y atiende frecuentemente a su bebé. Después de ese período trabaja sólo media jornada, en tanto amamanta al niño.

Al final del primer año el niño es trasladado al grupo de párvulos. Cada grupo, formado por 4-6 niños, es atendido por una niñera responsable por su educación. Cuando los padres retornan de su trabajo llevan los niños a su habitación y pasan con ellos la tarde.

A los 4 años de edad se unen dos o tres grupos para formar el "jardín de infantes", bajo la supervisión de una persona idónea. De los 7 a los 12 años los niños pasan su vida en una institución que cumple a la vez las funciones de hogar y de escuela elemental. El programa corresponde, en términos generales, al prescripto por las disposiciones del Ministerio de Educación para las escuelas elementales. Los maestros, no obstante tratan de ajustar este molde a las necesidades especiales y a las concepciones del kibutz. Efectivamente, uno de los aspectos más relevantes de la educación colectiva reside en la inclusión del trabajo manual en el plan de estudios. Cada niño debe cumplir su parte de trabajo diario. Las actividades sociales, por otra parte, son especialmente alentadas. El kibutz no aspira solamente a que sus niños estudien y adquieran conocimientos , sino que fomenta sus actividades culturales y sociales en todas las esferas de la vida kibutziana.

Entre los 12 y los 18 años los niños concurren a la escuela secundaria del kibutz. El kibutz no escatima gastos a fin de impartir a sus hijos una enseñanza de alto nivel. Las escuelas poseen laboratorios, bibliotecas, salas de música, etc. y se dedica especial atención a la preparación de los programas. Cuando la población joven de un kibutz no basta para organizar una escuela secundaria se reúnen dos o tres kibutzim y forman un colegio regional, o bien la escuela del kibutz acepta niños del exterior.

H. El Kibutz como Unidad Económica.

Ya se ha visto que las relaciones internas entre los miembros del kibutz no involucran transacciones monetarias de ninguna especie. Sin embargo, el kibutz, como un todo, es una entidad económica que opera dentro de los marcos de una economía monetaria. De ahí, que, para subsistir, deba salir airoso en la prueba de su eficiencia y su rentabilidad.

El kibutz no es una mera asociación de trabajadores; tampoco es una empresa financiera cuyo único objetivo es el mejoramiento de la posición económica de sus integrantes. La diferencia entre un kibutz y una empresa capitalista, dentro del mismo marco de una economía monetaria, estriba en sus diferentes

objetivos sociales. El capital tiende a obtener beneficios para su propio provecho con miras a la acumulación de capital. La mira del kibutz es arribar a la autosubsistencia económica, a fin de cumplir su misión como pionero de la colonización en zonas áridas, en el desarrollo de nuevos ramos económicos y nuevas técnicas, y, al mismo tiempo, asegurar el sustento material y el desarrollo espiritual de sus miembros.

Para cumplir con este objetivo, los ingresos del kibutz deben permitirle cubrir las necesidades de un nivel de vida decoroso y, a la vez, obtener un excedente. El propósito de este excedente es, primero, reembolsar el capital recibido en préstamo de las instancias colonizadoras y, segundo, facilitar la expansión y el desarrollo de su economía. Esto conduce al problema del nivel de vida en el kibutz. La forma de vida en la comuna kibutziana es incompatible con un nivel primitivo. A largo plazo, aunque sufra privaciones y realice sacrificios durante sus primeras etapas, la meta del kibutz es brindar un alto nivel de educación y enseñanza a sus niños, iguales oportunidades a las mujeres, ayuda al enfermo, al anciano y al impedido y, por último, dotar a todos sus miembros del tiempo libre y de las comodidades necesarias para poder ampliar su cultura y su visión del mundo.

El kibutz debe sobrellevar también su parte en la seguridad y defensa del país. Muchos kibutzim están situados a lo largo de las fronteras y sirven voluntariamente como guardianes contra los merodeadores y los ataques militares, por lo que deben cargar también con los gastos resultantes de esa situación. Aparte de esto debe tomarse en cuenta que el costo de los servicios culturales y artísticos es más alto en el campo que en la ciudad.

Ahora ya estamos en condiciones de observar que todas estas necesidades sólo pueden satisfacerse con la aplicación de formas de producción altamente eficientes y, a la vez, con una escala de trabajo adaptable a las necesidades y a los objetivos de la comuna

gder.
III-3-75

III. LA GRANJA COLECTIVA (KOLJOS) EN LA UNION SOVIETICA*

Al estudiar las diferentes formas de cooperación e integración en la producción agrícola, con objeto de sacar conclusiones para la aplicación práctica de esas nuevas formas de agricultura, no puede desconocerse la experiencia de los países comunistas en este campo. Esto no significa que las empresas colectivas de los países comunistas, a pesar de su carácter obligatorio, deban situarse en el mismo nivel que las instituciones cooperativas de otros países.

El estudio de los procesos de integración en la producción agrícola en general, que no se limite estrictamente, por razones formales, sólo al sector cooperativo, puede ser útil para comprender nuevos y difíciles problemas. Se han descrito ya en los capítulos anteriores las formas tradicionales y las formas nuevas de cooperación e integración que no tienen la calidad legal de cooperativas. Sin embargo, hay que incluir también en este estudio aquellas formas de cooperación en el sector de producción agraria que no han surgido ni funcionan sobre una base de cooperación por iniciativa de base de quienes en ellas participan, sino merced a influencia autoritaria "desde arriba". De tales formas comunitarias se trata generalmente en los países comunistas.

Se dijo en el capítulo I que las cooperativas de producción de los países comunistas son, por regla general, seudocooperativas, ya que no existen allí la asociación voluntaria, la autonomía de la iniciativa, ni otras características esenciales de la verdadera asociación cooperativa. Podría quizá suponerse que, en el caso de las cooperativas de producción agraria formadas por colectivización forzosa, no hayan de tomarse medidas compulsivas directas en una fase posterior, si se garantiza el mantenimiento de la calidad de socio. Una verdadera afiliación voluntaria, sin embargo, existiría solamente en caso de que los miembros de una cooperativa de producción agraria tuviesen la posibilidad de seguir ejerciendo el oficio de agricultor sobre bases de explotación individual después del retiro voluntario de la cooperativa. Esta posibilidad, claro está, no existe en aquellos países comunistas cuya estructura agraria se caracteriza por el predominio de la economía colectiva.

---

* SCHILLER, O. Cooperación e integración en la agricultura de los países comunistas. In: _____. Formas de cooperación e integración en la producción agrícola. 1a. ed. México. Siglo XXI editores, S.A. 1970. pp. 240-244, 251-253.

Pero se subrayó que, aun en países no comunistas, las sociedades cooperativas pueden tener caracteres muy diferentes. Hay países en desarrollo donde no existen uno u otro elementos de la verdadera sociedad cooperativa, por ejemplo la asociación voluntaria, aunque se habla de "sociedades cooperativas". Para formular un juicio correcto sobre las instituciones que se llaman sociedades cooperativas, es necesario, por consiguiente, tomar en consideración el sistema político y la atmósfera política en que existen*.

Al examinar la experiencia en operación de granjas acumuladas por las granjas colectivas de los países comunistas, hay que tratar sobre todo de la Unión Soviética, que fue el primer país sometido a un régimen comunista, y por lo tanto adquirió la experiencia más extensa en este campo. Además, los otros países comunistas, por lo menos en las etapas iniciales de su existencia, se adaptaron de manera intensa al modelo soviético. En la Unión Soviética hay que hacer una distinción entre los experimentos en agricultura colectiva de la fase del principio y la forma de agricultura colectiva uniforme que se formó más tarde y que experimentó también algunos cambios en el transcurso del tiempo. Este proceso de cambio aún no ha llegado a su término.

En los días del llamado comunismo de guerra, de 1918 a 1921, se hicieron experimentos de la unión Soviética para implantar un orden económico comunista ortodoxo también en la agricultura. Aunque la mayor parte de las antiguas empresas de grandes terratenientes fueron parceladas (repartidas), algunas de éstas fueron destinadas a la organización de las llamadas comunas agrícolas, y entregadas a un grupo de personas para cultivo conjunto. Muchos de esos individuos eran antiguos participantes en la guerra, guerrilleros, etc., es decir, personas que, a causa de sus previas experiencias comunes, tenían cierto sentido de solidaridad. Algunas comunas agrícolas continuaron su trabajo después de la fase del Comunismo de Guerra, terminada en 1921, y una vez implantada la Nueva Política Económica. Cuando, al final de los veinte, empezó la colectivización en masa, fueron disueltas las últimas comunas agrícolas y convertidas en colectivas del tipo habitual, llamadas Koljosy (abreviación de Kolektivnoye josiastvo), españolizado koljós.

La experiencia en la operación de las comunas agrícolas de la Unión Soviética puede compararse con la experiencia que adquirieron, por ejmplo, los kibutz de Israel y las ya mencionadas granjas cooperativas de algunas sectas religiosas en Estados Unidos y Canadá. Resumiendo, puede decirse que las empresas comunes, manejadas a base de una participación igualitaria de todos los socios en las ganancias y de la vida en común, sólo pueden funcionar, hasta cirto punto, mientras

---

* SCHILLER, O. "Die Genossenschaft im Rahmen der polischen Ordnung", en Zeitschrift fur das gesamte Genossenschafts-wesen, vol. 19, núm. 1, Gotinga, 1966, pp. 20 ss.

el sentimiento de solidaridad -ya por experiencia común, ya por creencias comunes o ya por ideales comunes- es aún bastante fuerte. Hubo, en el tiempo mencionado, algunas comunas agrícolas en la Unión Soviética que, en las etapas iniciales, obtuvieron mejores resultados económicos que las pequeñas explotaciones de las aldeas circunvecinas. Pero, en general, las comunas dependían de subsidios permanentes del gobierno. Fue comprensible, por lo tanto, que el gobierno soviético decidiese convertir las comunas agrícolas en koljoses del tipo habitual, cuando fue colectivizada la agricultura. Es característico que el paso del principio de igualdad al principio de eficiencia fuera ordenado, también, en las empresas en que los individuos estaban decididos a ser fieles a los viejos principios.

Antes del comienzo de la colectivización forzosa en 1929, la agricultura soviética se caracterizaba por el predominio de la empresa individual campesina. La nacionalización total de suelos y tierras decretada en el período inicial del régimen comunista se aplicó ciertamente también a las propiedades de los campesinos. No obstante, mientras se mantuvo el aprovechamiento privado de la tierra, dicha modificación de la forma jurídica no tuvo mayores consecuencias para los campesinos. Hasta 1929 el sector socialista de la agricultura soviética se componía de granjas estatales o sovjós (sovietskoye josiastvo) que habían sido formados mediante la expropiación de las antiguas haciendas privadas o por nueva fundación, y de tres diferentes tipos de empresas comunitarias, a saber: las comunas agrícolas ya mencionadas, las cooperativas de producción agraria -también llamadas arteli agrícolas- y las "cooperativas para aprovechamiento conjunto del suelo" también llamadas tosi (tóvarishtvo po sovmestnôi obrabotke semli). En 1928 había en la Unión Soviética alrededor de 1800 comunas agrícolas, 11 600 arteli agrícolas y 20 000 tosi. En 1928, sin embargo, a estos tres tipos de empresas comunitarias les correspondía solamente un 1.5 por ciento de la superficie cultivada, en tanto que a las granjas estatales les correspondía aproximadamente un 8 por ciento, es decir, que antes del comienzo de la colectivización forzosa la explotación agrícola de cerca de 90 por ciento de la superficie cultivada se encontraba en manos de pequeños productores agrícolas campesinos.

Característico de los tósi era que sólo la tierra y algunos medios de producción fueron socializados, mientras que el ganado, en gran parte -incluyendo los animales de tiro- siguió siendo de propiedad y aprovechamiento privados. En estas cooperativas se conservaron a menudo los derechos individuales de aprovechamiento de la tierra gracias a que, después del cultivo conjunto de la tierra, se restablecían las demarcaciones individuales, con lo cual se hacia posible una cosecha individual. Allí donde se aplicaron tales formas intermedias se les facilitó a los campesinos la transición al sistema colectivo de explotación. En la Rusia precomunista "artel" era el nombre que designaba asociaciones cooperativas de pequeños productores industriales, así como también de cazadores y pescadores, y en parte reducida también de agricultores, para la compra conjunta de instrumentos de trabajo y la venta conjunta de productos. Para la economía agrícola colectiva se

emplea en la Unión Soviética también la denominación oficial "artel agrícola" (véase estatuto modelo de 1953), aunque en el lenguaje común y corriente ha llegado a prevalecer la palabra kiljós. Después de concluida la colectivización forzosa el koljós se convirtió en el modelo unitario para la fusión, es decir, para la total integración de antiguas empresas individuales campesinas en empresas colectivas, cuya condición jurídica se vio determinada hasta fecha muy reciente por el llamado "Estatuto stalinista modelo del artel agrícola" de 1935. Sólo en Abril de 1969 se sometió a discusión pública un nuevo estatuto modelo que ha sido puesto en vigor, en noviembre de 1969, por medio de un reglamento (véase Pravda del 30 de noviembre de 1969). Este nuevo estatuto, sin embargo, no representa cambio fundamental alguno en la condición jurídica del koljós soviético. ...

... Otra característica de las colectivas soviéticas, que merece ser tomada en consideración en los experimentos con cooperativas de producción en otros países, son las pequeñas granjas auxiliares de los miembros. En general, la experiencia adquirida en la Unión Soviética con esas parcelas privadas persistentes de los koljosianos fue muy positiva. Aún hoy, después de llevar el sistema de koljós casi 40 años de existencia, el sector privado produce del 40 al 65 por ciento de algunos productos alimenticios importantes, a saber, carne, leche, y productos derivados, huevos patatas y legumbres*. Pero hay que decir que, además de los miembros del koljós, que también reciben forraje de éste los trabajadores de los sovjoses y alguna gente urbana participan igualmente en el sector privado usando pequeñas parcelas de tierra y manteniendo algunos animales.

La actitud fundamental del gobierno soviético hacia esta supervivencia de un sector privado es característica del conflicto entre los objetivos ideológicos y las concesiones pragmáticas a las necesidades económicas, dictadas por la situación del abastecimiento. Así, por ejemplo, durante la segunda guerra mundial, fue tácitamente tolerada la expansión de los cultivos sobre parcelas privadas. Pero, en los años que siguieron inmediatamente a la guerra, se efectuó un movimiento retrógrado. Aunque durante los últimos años de la época de Jrushchev se tomaron algunas medidas para la restricción gradual del sector privado, después de su caída fueron abolidas las limitaciones**. También en el nuevo estatuto de modelo para las granjas colectivas de la Unión Soviética no están proyectadas algunas limitaciones del sector privado. Esto revela la importancia que hasta ahora realmente ha tenido, que se asigna también en la actualidad a las granjas auxiliares para uso privado y a la ganadería privada para proveer de alimentos a la población soviética.

---

* NARODNOYE JOSIASTVO SSSR v 1967 godu, Moscú, 1968, p. 333

** Véase también Pravda del 6 y 7 de noviembre de 1964.

Pero la experiencia de la Unión Soviética ha demostrado que hay cierto antagonismo a este respecto. En general, los miembros están interesados en ahorrar todo lo posible de su capacidad de trabajo para emplearlo en su granja auxiliar, y al mismo tiempo se espera que aporten todo el trabajo posible al koljós. Es, pués, comprensible que en la Unión Soviética se fije cierto límite al tamaño de la granja auxiliar de los miembros del koljós.

Al crear cooperativas de producción en países en desarrollo, puede aprenderse de la experiencia soviética la lección de que, en general, será de algún provecho que los miembros tengan una pequeña parcela de tierra para uso privado. Pero sólo podrán ser de tamaño relativamente pequeño, pues las ganancias de una sociedad cooperativa no son normalmente tan limitadas como lo fueron en los koljoses de la Unión Soviética, especialmente en la etapa inicial, a consecuencia de las elevadas cuotas de entrega de productos agrícolas y de los bajos precios obligatorios.

En las cooperativas de producción de otros países, los lotes de tierra para uso privado tampoco excederán de cierto tamaño, porque de otro modo se fomentaría una tendencia indeseable: la tendencia de los miembros a reducir a un mínimo su aportación de trabajo a la empresa cooperativa, usando, para suplir el faltante, mano de obra asalariada. La implantación de normas mínimas para la aportación de trabajo de los socios no representa, sin embargo, una solución adecuada para otros países, si no usa una cierta coacción la sociedad cooperativa.

Hay que tener presente, además, que las granjas auxiliares de los miembros del koljós soviético fueron en otro tiempo parte de granjas individuales. En la mayor parte de los koljoses, aun en los de la generación más joven, se han conservado algunos rasgos campesinos característicos, así como ciertas destrezas igualmente campesinas. Pero, en las cooperativas de producción recién creadas en otros países, los socios son con frecuencia antiguos trabajadores agrícolas, que no están especialmente interesados en la agricultura individual auxiliar, y por lo tanto no puede esperarse que obtengan en ella resultados notables. Lo mejor en esos casos, quizá, fuera limitar el cultivo privado a huertos de legumbres y frutales.

IV. AGRICULTURA COLECTIVA Y COMUNAS DEL PUEBLO EN CHINA*

Hasta la organización de las comunas del pueblo en 1958, el régimen comunista chino que llegó al poder en 1949, al tratar la cuestión agraria siguió, con algunas modificaciones, la norma establecida por la Unión Soviética. Después de una reforma agraria radical, con expropiación total de los terratenientes que no explotan directamente la tierra (landlords), la agricultura china se caracterizó en primer lugar por la agricultura en pequeñas fincas. Pero este período preliminar fue considerablemente más corto que en la Unión Soviética, porque ya en 1953 había empezado también la colectivización en China. Durante el período preliminar se organizaron grupos de ayuda mutua que al principio tuvieron carácter provisional, y se habían establecido sólo para tareas especiales. Pero estos grupos tendieron después a convertirse en instituciones permanentes.

A diferencia de los ya descritos tosi, que desempeñaron un papel importante en la Unión Soviética durante el período de transición, tenían una determinada estructura y por regla general practicaban el uso conjunto de la tierra, los grupos de ayuda mutua de China eran sólo vagas asociaciones basadas en la tradición de los clanes chinos de familias y por lo general conservaban el uso individual de la tierra.

China inició el programa de colectivización con más cautela que la Unión Soviética. En la fase inicial de la colectivización tuvo papel prominente el tipo "semisocialista" de cooperativa de producción. Se caracterizó ese tipo por un bajo grado de socialización. Los miembros recibían un dividendo por la tierra que habían aportado, y también por la aportación de otros capitales, aunque ese dividendo no tuvo nunca un valor práctico importante. Estas granjas cooperativas podrían compararse con los mencionados tosi o con las cooperativas de cultivo conjunto de la India. En contraste con la conducta de la Unión Soviética, donde uno de los primeros pasos del régimen comunista fue la abolición legal de la propiedad privada de la tierra, en China no se impuso medida legislativa análoga. Aún se mantenía formalmente la propiedad privada de la tierra -sin contar el derecho de propiedad de los grandes terratenientes- lo que se manifestó en que los miembros de las cooperativas semisocialistas de producción recibían un pago del mencionado dividendo para la tierra que habían aportado.

Al pasar al tipo "socialista" de cooperativas de producción, la propiedad privada de la tierra, excepto la propiedad de pequeñas parcelas privadas, se transformó en propiedad de grupo, y así quedó prácticamente abolida. Los

---

* SHCHILLER O. Cooperación o Integración en la agricultura de los países comunistas. In: _____. Formas de cooperación e integración en la producción agrícola. 1a. ed. México. Siglo XXI editores, S.A. 1970. pp 260-267

instrumentos y los equipos de agricultura también fueron transferidos a la propiedad de colectividades, Los campesinos fueron organizados en equipos para trabajar en las granjas colectivas, y recibían la paga del producto bruto según un sistema de normas análogo al procedimiento adoptadoen los koljoses soviéticos. Los estatutos, que establecían asambleas generales, la elección de presidente, etc., eran casi los mismos en las colectivas chinas que en el sistema de koljós de la Unión Soviética, incluso por el hecho de que, debido al orden político existente, esas características institucionales tenían poco valor práctico. La autonomía administrativa es de facto un instrumento del control estatal sobre la mano de obra rural, así como también sobre la producción agraria. Esto último es posible gracias a que ya al comienzo se introdujo el sistema soviético de planeación global con cuotas de entrega forzosa a precios de producción muy bajos. Pero la discrepancia entre los precios fijados y los precios reales no fue tan grande y el efecto sobre la acumulación primaria de capital por cuenta de la agricultura no fue tan marcado como en la Unión Soviética.

También en China se permitió a los miembros de las granjas colectivas tener pequeñas parcelas como "huertas para la cocina", pero las parcelas eran más pequeñas y menos importantes que en el sistema soviético del Koljós. Por término medio su tamaño es de 1 mu (unas 7 áreas), en vez de los 3 y medio a 7 mus de la Unión Soviética. Esto puede deberse también a que, en comparación con la Unión Soviética, China está poblada más densamente, la ganadería, en el marco de la producción agrícola, es menos importante, y su rama principal en el sector privado es el desarrollo de cerdos y no el de ganado vacuno. Esto da también por resultado un tipo diferente y un tamaño menor de las parcelas privadas. Es evidente que, debido al reducido tamaño de las parcelas privadas en las cooperativas de producción chinas, las necesidades en forrajes de la ganadería privada tienen que cubrirlas los campos colectivos en una proporción mayor que en la Unión Soviética.

Puede decirse que China, que empezó el programa de colectivización con más cautela que la Unión Soviética, superó el ejemplo soviético tras un corto período preliminar, adoptando métodos que fueron, si bien menos drásticos, no menos eficaces para realizar la colectivización total de la agricultura, que tuvo lugar en no más de 4 a 5 años. A mediados de 1957 existían aproximadamente 750.000 colectivas, de ellas unas 670.000 de tipo plenamente socialista.* El tamaño medio de las colectivas no pasaba en aquella fecha de 150 a 200 hectáreas. Pero posteriormente, de manera análoga al proceso que tuvo lugar en la Unión Soviética, el número de granjas colectivas chinas disminuyó por fusión para formar unidades mayores. A principios de 1958 había 650.000 colectivas.

* GROSSMAN, B. Die wirtschaftliche Entwicklung der Chinesischen Volksrepublik, Stuttgart, 1960, p. 167.

Mientras que los líderes comunistas de la Unión Soviética insistieron en que una de las principales razones de la colectivización era la necesidad de una rápida mecanización de la agricultura, para liberar fuerza de trabajo que se necesitaba para una rápida industrialización, China planeó su programa de colectivización y la fusión posterior de pequeñas colectivas en unidades mayores sin mecanización simultánea.* Resulta evidentemente de estos hechos que la transición a la agricultura colectiva no fue consecuencia de necesidades económicas solamente, sino también de doctrinas predeterminadas del Partido.

La primera etapa de la colectivización en China dio la impresión de que los chinos, como nación de cultura antigua, crearían una verdadera forma de producción cooperativa para sus pequeños agricultores, dando un ejemplo para la solución de problemas agrícolas en otros países asiáticos. Sustentó esta creencia la delegación cooperativa hindú que viajó por China en 1956. Pero su informe** contiene también la opinión disidente de dos miembros de la delegación, que no se convencieron de la naturaleza voluntaria y el carácter cooperativo de las asociaciones de agricultores chinos estudiadas. La evolución que tuvo lugar en China posteriormente, a un ritmo inesperadamente rápido, reforzó la convicción de la India de que estaban justificadas las opiniones disidentes.

Durante algunos años, los chinos habían desarrollado su sistema agrario en la dirección del modelo soviético. Pero en 1958, con el "Gran Salto Adelante", y la organización de "comunas del pueblo", empezó en China una fase nueva, que no tiene equivalente en la Unión Soviética. Las pocas comunas agrícolas soviéticas que existieron en 1919 a 1930 eran instituciones esporádicas, que trabajaban menos del uno por ciento de la superficie cultivada, y se limitaban sólo a la agricultura, mientras que las comunas chinas son instituciones de finalidades múltiples. Normalmente, la "comuna del pueblo" abarca un municipio rural entero y está dirigida por un comité de administración encabezado por un presidente, un presidente delegado y un representante del Partido, que garantizan que se cumplan las instrucciones del Partido Comunista. Las unidades de operación en la agricultura son las "brigadas de producción", que deben seguir las instrucciones del Comité de Dirección. Las brigadas a su vez tienen diversos "equipos de producción" con un jefe de equipo, un jefe delegado y un representante del Partido para controlar cada equipo. El número de comunas en que se incorporan aproximadamente 650.000 granjas colectivas ya existentes, se dijo primero que era de 26.000 y

* Véase la respuesta de Chuén-Lai a la delegación hindú, cf. Report of the Indian Delegation to China on Agricultural Planning and Techniques, Goverment of India, Ministry of the Food and Agriculture, Nueva Delhi, 1956, pp. 25 s.

** GOVERNMEN OF INDIA, Commission of Planning: Report of the Indian Delegation to China on Agrarian Cooperatives, Nueva Delhi, 1957.

posteriormente, tras algunas fusiones, de 24.000 unidades, formadas por término medio de unas 4.600 familias o unas 20.000 personas cada una*.

Como se ha mencionado anteriormente, las tareas de las comunas no se limitan a la agricultura, sino que abarcan todas las actividades económicas y aun algunas funciones políticas, administrativas y municipales en determinada zona. Existe también un número de comunas en la zona municipal que apenas se ocupan en tareas agrícolas. Las dimensiones de las comunas del pueblo chinas exceden considerablemente el tamaño óptimo de una empresa agrícola en gran escala. Pero las unidades reales de operación agrícola eran ya, en la etapa inicial, las antiguas cooperativas de producción agrícola que, después de algunas fusiones, se transformaron en secciones o brigadas de producción de las comunas rurales. Habían conservado, manifiestamente, desde el principio, cierto grado de autonomía en sus operaciones agrícolas, pues debió ser prácticamente imposible dirigir desde un solo centro las labores agrícolas de varios miles de familias rurales. El número de las brigadas de producción se redujo posteriormente, por nuevas fusiones.

El primer objetivo de las comunas del pueblo fue suprimir por completo los últimos restos de propiedad privada de pequeños medios de producción, tales como instrumentos y animales (excepto pequeños animales y volatería), así como casas y alquerías, e implantar un tipo de vida comunista. Después de las malas experiencias de los excesos iniciales, tuvo que aplicarse un procedimiento más moderado, dejando a los miembros de la comuna un poco más de margen en su vida privada y en la ganadería individual. Según las decisiones adoptadas en Lushan en Agosto de 1959,** se concedieron ciertos derechos de propiedad a las brigadas de producción; es decir, la propiedad de grupo del orden más alto (de comunas) se redujo parcialmente a propiedad de grupo de un orden más bajo (de brigadas). También se restableció el derecho a usar una parcela privada no mayor de un mu. Pero, después de las rigurosas medidas tomadas durante la primera fase de la organización de comunas del pueblo, sólo muy lentamente pudieron desarrollarse el uso intensivo de parcelas privadas y la ganadería privada.

En el tiempo que siguió inmediatamente a la organización de las comunas del pueblo, se creyó, sin duda alguna, que los principios comunistas podían adaptarse también en la estructura del salario, aboliendo el sistema de normas de las anteriores cooperativas de producción. El trabajo realizado por los miembros, dentro de una estructura semimilitar, era pagado muy pobremente, completando los jornales bajos con comidas comunales y otros servicios de la comunidad. Gradualmente se fueron introduciendo procedimientos más suaves. En la actualidad, la remuneración del trabajo aportado se hace de nuevo de acuerdo con el sistema de normas

---

* STATE STATISTICAL BUREAU: Ten Years, Pekín (Ediciones en Lenguas Extranjeras), 1960.

** JEN-MIN JIH-PAO, 27 de agosto de 1959.

antes mencionado. En la mayor parte de los casos, los bajos salarios fijados mensualmente se incluyen en el avalúo anual de pagos, según el número de unidades de trabajo. Donde se practica el principio de unidades de trabajo, el suministro de los llamados servicios gratuitos todavía representa una parte mayor o menor de la remuneración total. Cuando se distribuyeron las ganancias al principio, el 70 por ciento de los fondos se repartieron según el trabajo aportado y el 30 por ciento según la tierra aportada. Pero después de la nueva "revolución cultural", lo único que cuenta es el trabajo aportado.

El gobierno da todos los años instrucciones para el cultivo; pero las comunas tienen algún espacio para decisiones de detalle acerca de lo que realmente ha de cultivarse. Los precios de los productos agrícolas que han de entregarse los fija el gobierno a un nivel que se ha mantenido en los últimos años.

Para corregir la situación crítica causada por torpeza directiva en la etapa inicial que tuvo por consecuencia la decadencia de la producción agrícola y hambres regionales en 1959 y 1960, se hizo necesaria la modificación del sistema de comunas. En mayo de 1961 fue promulgado un nuevo cuerpo de reglamentaciones relativas a la organización de la comuna*. El número de comunas aumentó a consecuencia de la subdivisión de 24.000 a cerca de 100.000 en 1962, con un total de más de 500.000 brigadas de producción**que correspondían aproximadamente al número de las anteriores granjas colectivas.

En la actualidad las comunas populares rurales constan por término medio de 5 a 10 brigadas de producción, la mayor parte de ellas dedicadas a la agricultura, y otras a industrias en pequeña escala, a la construcción o al transporte. Las brigadas se subdividen en 10 a 20 equipos de producción, que suelen tener de 80 a 100 miembros activos. Cada uno de los 100 a 150 equipos de producción de una comuna está representado por 3 delegados en un cuerpo que elige al comité directo de la comuna.

Después de las reformas de 1961, el aspecto exterior (aparente) apenas cambió. Las comunas en sí mismas siguieron como en años anteriores, pero la

---

* YUAN-LI WU. "The Economics of Mainland China's Agriculture: Some Aspects of Measurement, Interpretation and Evaluation", en Food and Agriculture in Communist China, por J. L. Buck, O. L. Dawson y Yuan-li Wu, Nueva York, 1966, p. 96

** NEW CHINA YEARBOOK, Tokio, 1962, p. 19 s.

facultad de decidir acerca de la producción se transfirió de las manos del "comité directivo de la comuna" a las brigadas y después de los equipos de producción. Fueron rebajadas las competencias de las brigadas de producción, así como las de las mismas comunas. Los planes de producción en adelante creados por los equipos de producción, se hicieron más realistas y pudieron dar cuenta mejor a las necesidades locales en una superficie más pequeña.

Al mismo tiempo, la compensación de los agricultores se ajustó más al trabajo efectivo hecho, y volvieron a restablecerse los dividendos en especie, en vez de regular la compensación según las necesidades. Desde 1963 los equipos de producción se convirtieron en las unidades básicas de la producción y de la contabilidad en la agricultura china. Poseen la tierra, la mayor parte del equipo y los animales de tiro; igualmente tienen, en ocasiones, la facultad de distribuir los beneficios. Como la mecanización no ha progresado más se reconoció que las unidades más pequeñas de producción y distribución se adaptaban mejor a las condiciones de China en la etapa presente de desarrollo agrícola que con unidades grandes. Sin embargo, se conservó el marco ideológico en que se montaron las comunas. Parece dudoso que la política revisada, que fue denunciada bajo la "revolución cultural" como revisionismo, pero no abolida en la práctica, también tendrá duración.

gder.-
III-4-75

V. LA COOPERACION EN AMERICA LATINA *

A. La Experiencia de México

El papel de las cooperativas en el proceso de Reforma Agraria.

El ejido colectivo mexicano (por no decir, el ejido, de cualquier tipo, diseñado de acuerdo a unos patrones cooperativos en su Comisariado y en sus órganos democráticos de control), respondió a la exigencia de definir una nueva estructura agraria, así como de complementar las formas comunales de tenencia con un nuevo sistema de empresa, de integración social y de economía de mercado. El ejido, en sí, no constituía sino el punto de arranque de un nuevo ordenamiento social y económico, cuyo mayor peligro consistía en no haber reemplazado la antigua hacienda (anacrónica, extensiva pero cohesionada en una estructura) sino con una polvareda de productores minifundistas. En la década de los años treinta*, -la formación del ejido colectivo abrió para México la posibilidad de organizar una moderna y dinámica estructura agraria fundamentada en dos sectores: el ejidal-cooperativo y el privado capitalista. En este período, en el que se diseñó un modelo ejidal-cooperativo de reforma agraria, se definieron también las grandes líneas de caracterización del cooperativismo rural mexicano:

1. La multiactividad

2. La tendencia hacia la explotación colectiva de la tierra (cooperativismo de producción)

3. La propensión hacia formas y mecanismos de integración regional (cooperativismo de segundo grado).

Estos rasgos revelan una radical identificación entre las estructuras, métodos e ideología del cooperativismo y la aspiración de las comunidades campesinas en la etapa cardenista de la reforma agraria "En casi todos los países dice Salomón Exkstein-On "El Ejido Colectivo de México"***, la mayor parte de las cooperativas rurales son sociedades de crédito y de mercadeo formadas por agricultores individuales; las cooperativas de producción son una excepción muy rara. En México, por el contrario, la cooperación agrícola presenta dos características fundamentales: (1) la meta originalmente establecida para la sociedad de crédito ejidal, de operar como sociedad multiactiva, o por lo menos como una auténtica cooperativa de crédito, fue lograda en el ejido colectivo únicamente; y aún ahí sólo en forma parcial; (2) las sociedades de mercadeo se desarrollaron poco en el ejido mexicano; donde lograron establecerse, estuvieron vinculadas, en la mayor parte de los casos, con la agricultura colectiva".

---

* GARCIA, A. La experiencia de México. In: _____. Las Cooperativas e las Reformas Agrarias de América Latina. Bogotá, IICA-CIRA. s/f. pp. 2-4 (Material didáctico No. 145).

** _____. "Dinámica de las Reformas Agrarias en América Latina", Santiago de Chile. Edic. ICIRA, 1968.

*** ECKSTEIN, S. El ejido colectivo de México. México, Fondo de Cultura Económica, 1966, p. 455

De un total de 311.000 miembros asociados en cooperativas rurales de acuerdo al Censo de 1950, sólo un 12 por ciento pertenecía a cooperativas de consumo y el resto a sociedades de producción y de servicio *. Las sociedades de crédito y mercadeo que operaron en forma genuina y de acuerdo a los principios cooperativos fueron, exclusivamente, aquellas sociedades que también cultivaban sus tierras en común. Entre las 289 observaciones correspondientes a 1940 y las 387 relativas a 1950 -dice Eckstein** - no se encontró una sola sociedad monoactiva de mercadeo que no estuviera vinculada con alguna otra actividad. De otra parte, 102 de las 123 sociedades que habían registrado el mercadeo como una de sus actividades, eran al mismo tiempo sociedades de crédito y de producción, esto es, sociedades cooperativas de fines múltiples.

En la década de los años treinta, en la Laguna Michoacán y los Mochis, surgieron dos tipos de estructuras de integración regional: La SICA (Sociedad Regional de Interés Colectivo Agrícola) y las Unidades Centrales de Sociedades Locales. En 1939, de 288 sociedades organizadas en la Comarca Lagunera, 217 estaban afiliadas a 17 sociedades de tipo SICA, de las cuales 14 operaban plantas despepitadoras de algodón, 3, plantas termoeléctricas, y 2, vías de cauville para el transporte de las cosechas En 1940, la Unión Central de Sociedades de La Laguna había absorbido todas las propiedades y se había encargado de operar las centrales más importantes de maquinaria.

Estas estructuras integradas se derrumbaron cuando la revolución cambió de rumbo -a partir de la apertura industrialista y burguesa- y el Estado se volvió contra ellas desarticulándolas y aplicando un esquema liberal de propiedad privada y agricultura capitalista (Gobierno del Presidente Miguel Alemán: institución constitucional de la "pequeña propiedad" de 100/300 hectáreas de riego, ampliación de las inafectabilidades ganaderas y sustitución del Partido de la Revolución Méxicana por el Partido Revolucionario Institucional).

"En México -escribe Moisés de la Peña***, una vez nacionalizada la propiedad rústica para reconstruir la hacienda modema sin hacendados, puede disfrutarse del privilegio de organizar sin reservas en cooperativa de producción la explotación de esas haciendas, sin temor a desviaciones extra-cooperativas como únicamente pueden hacerlo Israel y los países comunistas". Desde 1922 la Comisión Nacional Agraria expedió la Circular 51 en la que dispuso: "se procurará organizar cooperativas en todos los pueblos, congregaciones o rancherías, con tendencias, naturalmente, a constituir organismos superiores". En la década de los años treinta, pareció culminar esta tendencia a llenar y dinamizar el ejido, transformándolo en una nueva forma de organización social y de empresa y superando las primeras nociones que lo definían como pegujal de asentamiento de peones rurales. "Del ejido -complemento del salario del peón se ha pasado al ejido-sistema colectivo", escribía uno de los grandes economistas Mexicanos de la época y Presidente del Bando Obrero de Fomento Industrial, Enrique González Aparicio****. No es la comunidad jurídica lo importante.

---

* MEXICO. Censos 1950. México. Fondo de Cultura Económica, 1966. p. 448

** ECKSTEIN, S. El ejido colectivo de México. México 1966. p. 452

*** PEÑA, M. de la. Realidad y mito de la reforma agraria. México, Imprenta Mundial, 1965. p. 854

****GONZALEZ A., E. El problema agrario y el crédito rural. México, Imprenta Mundial, 1937. p. 46

sino la comunidad en la producción, para asegurar su eficiencia técnica y sus fines sociales. La parcelación del ejido conduciría, inevitablemente, como ha sucedido ya en ocasiones, a convertir el ejidatario en una entidad económica desvalida, carente de toda posibilidad de progreso y sin más porvenir que el de malvender sus escasas cosechas para seguir subsistiendo en forma análoga a la que ha hecho de él un hombre al margen de la vida y de la cultura modernas". El problema de la organización agrícola del ejido y la necesidad de transformarlo en una gran explotación cooperativa, fue planteado, en diversos análisis, por Marco Antonio Durán, Ramón Fernández y Fernández y Julián Rodríguez Adame, partiendo de la experiencia empresarial y tecnológica de la antigua hacienda. "El ejido -escribía en 1939 Marco Antonio Durán, en "Los sofismas de la reforma agraria*, -recibió como herencia esta técnica rudimentaria (la del latifundio extensivo), y en el minifundio ejidal, lo que fue riqueza para el patrón se convirtió en miseria para el ejidatario. El latifundio tenía un sistema extensivo, demasiado extensivo para poder ser aplicado con éxito a la pequeña propiedad". "El latifundio dado a los campesinos, sin parcelar, hubiera podido convertirse fácilmente en gran explotación". "En estas condiciones sólo se encuentra una solución que no puede ser otra que el trabajo colectivo". "El trabajo colectivo sobre el usufructo colectivo de la tierra -concluye Durán**, será una forma avanzada de cooperación y nada más. Creada y sostenida dentro de un régimen capitalista, la cooperación, por avanzada que se la suponga, no será sino un lenitivo y no podrá constituir la fórmula capaz de llevar a la explotación agrícola verdaderamente revolucionaria, al más completo de los éxitos. Pero tendrá caracteres más firmes que la cooperación ejidal de la actualidad que carece de bases para ir más lejos de lo que ha podido ir en 20 años".

En la fórmula clásica del ejido colectivo se asignaba a la cooperativa un papel fundamental como estructura sustitutiva de la antigua hacienda y capaz de movilizar el esfuerzo de las masas campesinas, pero no se apoyó el trabajo colectivo y la gran explotación agrícola ejidal en un marco institucional y orgánico adecuado. El ejido colectivo no podía desarrollarse sino dentro del marco de una economía socialista o dentro de un audaz esquema de desarrollo fundamentado en tres sectores básicos: el estatal, el cooperativo y el privado (pequeña propiedad)***. La carencia de una estructura asistencial del Estado, de un método de planeación global y de una organización campesina capaz de participar en la conducción del "progreso de reforma agraria, condujeron a la frustración del ejido colectivo, o más exactamente, a su abolición política en la etapa de la "apertura industrialista y burguesa" del Gobiemo Alemán. A las tendencias de organización colectiva o cooperativa del ejido (en las formas flexibles de colectiva y semicolectiva y dentro del marco de una

---

* DURAN, M.A. Los sofismas de la reforma agraria. México, Liga de Agrónomos socialistas, 1939. pp 82-83

** _____. Los sofismas de la reforma agraria. México, Liga de Agrónomos socialistas, 1939. p 85

*** FERNANDEZ Y FERNANDEZ, R. Economía agrícola y reforma agraria. México CEMLA, 1962. p 227

tendencia hacia formas autogestionarias de economía), el Gobiemo Postcardenista opuso la fórmula de la empresa capitalista privada, con una "pequeña propiedad" de 100-150-200 hectáreas de riego, concentrando en ella las preferencias políticas del Estado y los recursos asistenciales de desarrollo agrario (técnicos, económicos y financieros). Es a partir de este cambio de rumbo de la revolución mexicana, cuando desaparece la posibilidad de organización colectiva y agrícola del ejido y cuando se transforma el carácter de ese tipo singular de cooperativas de canalización de servicios asistenciales del Estado (al nivel de las comunidades rurales de ejidatarios, comuneros y minifundistas), las Sociedades Locales o las Colectivas de Crédito. La nueva política de desarrollo agrícola (dentro de un esquema definitivamente capitalista y privado), se fundamentó en la propiedad burguesa sobre la tierra y en el régimen de empresa individual (gran explotación, rancho o mediana empresa), abandonando los propósitos de organización de la agricultura ejidal y de las comunidades campesinas. Las Sociedades Locales y Colectivas de Crédito dejaron de funcionar como estructuras cooperativas de administración democrática, para transformarse en mecanismos de dirección burocrática, desde afuera y desde arriba (Banco Agrícola y Banco de Crédito Ejidal). La incorporación política de la Confederación Nacional Campesina en el Partido Revolucionario Institucional fue una de las premisas en ese cambio y operó en el mismo sentido, sustituyendo la capacidad de presión de las masas rurales en una dirección de abajo-arriba por un sistema de conducción sindical y política de arriba-abajo.

Pese a este cambio de rumbo en el proceso histórico de la revolución mexicana, el cooperativismo agrícola ha continuado jugando un rol decisivo en algunos aspectos de su desarrollo, no sólo desde el punto de vista de las comunidades campesinas (ejidos, comunidades indígenas, núcleos de poblamiento, áreas de minifundio) sino desde una nueva perspectiva de ampliación y consolidación de la estructura agraria. Los aportes contemporáneos de mayor trascendencia podrían ser enunciados, esquemáticamente: la cooperativa de participación estatal, como estructura de integración estratégica de sectores de operación de una gran unidad agroindustrial (Ingenio-Azucarero de Zacatepec) y de incorporación indirecta de las masas campesinas al proceso tecnológico de la manufactura; la cooperativa de servicios, multiactiva, como estructura de relación externa de los ejidos vinculados a la agricultura de exportación en los Distritos de Riego del Noroeste; la cooperativa como estructura de canalización de servicios asistenciales del Estado, en sectores ejidales que conservan una capacidad de iniciativa y que practican una agricultura intensiva o semi-intensiva, en la Comarca Lagunera; o la cooperativa de desarrollo comunal (articulada a programas de crédito rural supervisado y de cambio tecnológico), por medio de la cual se transforman campesinos tarascos de las Islas del Lago de Patzcuarom de agricultores de subsistencia en avicultores de mercado.

La mayor trascendencia de estas formas originales de organización cooperativa (que no sólo rebasan el marco clásico del cooperativismo occidental, sino el propio cuadro normativo de la Legislación mexicana de cooperativas agrícolas), consiste en que de ellas depende en una elevada proporción, la suerte futura de la reforma agraria en México. Si en la época cardenista no podía funcionar una economía agraria sólo con un sector ejidal (prescindiendo de las explotaciones de tipo privado y capitalista), la economía agraria

de hoy no puede funcionar -en términos de exigencias de la industrialización y el desarrollo agrícola- sólo con un sector de explotaciones de tipo capitalista y privado, prescindiendo del vasto sector ejidal y comunitario, en el que ya se advierte -como una amenaza contra la nueva estructura- el efecto erosionante de la marginalidad campesina. Lo que ocurre es que esta problemática no puede enfocarse a la luz de una sectarización ideológica que no comprende los "esquemas de desarrollo" como productos de una experiencia histórica sino como expresiones conceptuales de una escolástica, encerrándose en el dilema artificial de ejido o propiedad privada, explotación colectiva vs. explotación individual. La experiencia contemporánea (la de los países socialistas europeos y asiáticos y, desde luego, la propia experiencia de México), está demostrando que la realidad ha superado y dejado atrás este tipo petrificado de sectarismo ideológico, formándose -en la práctica- estructuras flexibles y que se fundamentan en una variable combinación de formas de propiedad socializada y personal de participación de los productores en la gestión económica, de tipos de empresa y de planificación social, dentro del marco de una estrategia global de desarrollo autodirigido y autosostenido.

mdeb.
III-4-75

VI. LA COOPERACION EN AMERICA LATINA
CASO PERUANO*
PARTE I

Como lo expresara el Sr. Presidente de la República en la Sesión inaugural de la II Reunión Ministerial del Grupo de los 77: "Los objetivos de la Política Agraria, se inscriben dentro del proceso político social que se desenvuelve en el país y se orienta a edificar una democracia social de la participación plena, es decir, un sistema basado en un orden moral de solidaridad no de individualismo: en una economía fundamentalmente autogestora, en la cual los medios de producción sean predominantemente de propiedad social, bajo el control directo de quienes con su trabajo generan la riqueza; y un ordenamiento político donde el poder de decisión, lejos de ser monopolio de oligarquías políticas o económicas se difunda y radique en instituciones sociales, económicas y políticas conducidas, sin intermediación o con el mínimo de ella, por los hombres y mujeres que las forman".

Integradas a la política nacional de desarrollo y a los del Sector Agrario, los objetivos que persigue el proceso de Reforma Agraria son los siguientes:

1. Establecer una nueva estructura económica, social jurídica en el agro mediante la transformación sustancial del régimen de propiedad de la tierra que sustituiría al obsoleto de las "Haciendas" por nuevas formas asociativas en las que el derecho al beneficio de la tierra se basa en el trabajo directo y personal de los campesinos.

2. Elevar la producción y la productividad del Sector Agropecuario para satisfacer las necesidades alimenticias de la población nacional.

3. Ampliar el mercado interno por el aumento del poder adquisitivo de la población campesina.

4. Aportar materias primas para el desarrollo industrial y el desarrollo paralelo de las industrias primarias en el campo.

5. Generar ingresos mediante la sustitución de la importación de alimentos.

---

* PERU. MINISTERIO DE AGRICULTURA. La reforma agraria Peruana; conferencia del Señor Ministro de Agricultura, General de División E.P. Enrique Valdez Angulo, en la I Reunión Plenaria de Jefes de misiones Diplomáticas Peruanas en el Exterior. Objetivos. Lima, Ministerio de Agricultura, 1973. pp. 16-18.

A. La Nueva Estructura Agraria

Hace unos momentos afirmé que la Reforma Agraria Peruana obedece a criterios sustancialmente distintos del capitalismo y del comunismo. En cuanto al sistema capitalista, la Ley ha abolido las sociedades de capitales en la agricultura reivindicando a plenitud el carácter de la tierra como bien de trabajo.

Al consagrarse la participación de los trabajadores en las utilidades y en la gestión de las empresas individuales y sociedades de personas no afectadas, se abandona el concepto capitalista del poder cancelatorio del salario, ligando al trabajador a los beneficios de la empresa, dentro de una concepción humanista del trabajo que hace de éste algo inseparable de la persona que lo presta. En lo que se refiere al sistema comunista que convierte al Estado en propietario de los medios de producción, entre ellos la tierra, es preciso dejar claramente establecido que la legislación peruana prescribe que el Estado no es ni será propietario de la tierra ni de otros bienes dedicados a la producción agraria. Las formas asociativas que el Proceso Revolucionario viene estableciendo en el agro reposan en la propiedad plena y en la gestión directa por los campesinos. Por consiguiente, las sociedades de personas, cooperativas y SAIS no son formas de colectivización Estatal, como alguien falazmente se ha atrevido a afirmar. El Estado no tiene respecto a las Cooperativas Agrarias de Producción y SAIS ninguna ingerencia, salvo aquellas que le corresponda frente a cualquier tipo de empresa en razón del bien común.

En sustitución de la defectuosa estructura agraria que precedió a la Revolución, el proceso peruano está creando formas empresariales de base netamente campesinas cuyas modalidades se adecúan a nuestra realidad.

Las tierras y demás bienes agrarios afectados por la Reforma Agraria se adjudican a los campesinos organizados en : Cooperativas, Comunidades Campesinas, SAIS y a personas naturales.

gder.
III-4-75

PARTE II

A. Características Fundamentales de la SAIS*

Entre formas asociativas de propiedad y empresa campesina, que constituyen el eje de la nueva estructura agraria en el Perú, la SAIS es una forma institucional que tiene características sui-generis derivadas de la necesidad de abordar la solución de problemas de la realidad física, económica y socio-cultural que presentan importantes zonas del país, particularmente en la región alto andina. No obstante, las Sociedades Agrícolas de Interés Social podrían constituír una institución adecuada en realidades que presentan algunos problemas socio-económicos semejantes.

Según definición contenida en la Ley de Reforma Agraria, las sociedades agrícolas de interés social (SAIS) son personas jurídicas de derecho privado y responsabilidad limitada, que se rigen por los principios básicos de las sociedades de personas y del sistema cooperativo. Pueden tener como socios tanto a personas naturales, cuando reunan los requisitos para ser beneficiarios de la reforma agraria, como a las Cooperativas y las comunidades campesinas, conjunta o indistintamente, solas o con el Banco de Fomento Agropecuario y/o el Banco de Fomento Industrial u otras entidades públicas vinculadas al proceso de Reforma Agraria, en el caso de que fuere necesario. Las mismas sociedades podrán administrar tierras comunales y otros bienes que se exploten conjuntamente con las tierras adjudicadas y realizar actividades que faciliten la comercialización e industrialización de productos agropecuarios.

Cuando se adjudican tierras y otros bienes agrarios a sociedades agrícolas de interés social el derecho de propiedad corresponde a la Sociedad como persona jurídica, pero sus miembros pueden retener el dominio sobre las tierras y demás bienes que integran su patrimonio originario. Es facultativo de los miembros, transferir total o parcialmente dicho patrimonio a la Sociedad; pero tratándose de comunidades campesinas la cesión sólo puede hacerse en usufructo, porque por mandato constitucional la propiedad de éstas es inalienable.

Por lo general la SAIS se ha constituido teniendo como integrantes sólo a cooperativas y comunidades campesinas conjuntamente. Hasta la fecha no se ha dado el caso de que participen en ellas instituciones públicas. Es poco frecuente y de escasa relevancia la constitución de SAIS por personas naturales.

---

* PERU. MINISTERIO DE AGRICULTURA-CENCIRA. La Sociedad Agrícola de Interés Social: SAIS. In: Reunión Regional sobre formas asociativas de producción en América Latina. Berlín-Alemania, 19-24. Noviembre, 1973. pp. 1-7

Las primeras experiencias y al mismo tiempo las de mayor trascendencia desde los puntos de vista político, económico, tecnológico y socio-cultural, se han realizado en la región de los Andes y teniendo como actividad básica la ganadería lanar extensiva aprovechando pasturas naturales.

En la problemática originada por las formas de apropiación de la tierra en la antigua estructura agraria, ha ocupado un lugar preponderante el permanente conflicto entre las comunidades campesinas y las haciendas. Estas últimas a través de un largo período histórico que se inicia con la conquista española y continúa durante todo el período republicano, se formaron y fueron expandiéndose a costa de las tierras de las comunidades campesinas, cuyo origen más remoto se encuentra en el ayllu pre-incaico. El escenario en que se ha desarrollado este secular conflicto ha sido principalmente la región andina, en la que está localizada la mayoría de la población campesina del país.

La hacienda en algunos casos, particularmente en la región central y en zonas del sur, logró evolucionar desde la forma latifundiaria tradicional hacia condiciones que permiten tipificarla, con ciertas reservas, como empresa capitalista.

La abolición de estos latifundios planteaba la alternativa de dividirlos en unidades menores y transferirlas a las comunidades campesinas, gran parte de las cuales mantenían ancestralmente un ánimo reivindicatorio sobre las tierras que le fueron usurpadas, o mantener la unidad de explotación de tipo capitalista y convertir en adjudicatarios sólo a los trabajadores de ésta.

La comunidad campesina en la cual las formas comunitarias de uso y trabajo de la tierra fueron preponderantes ha venido experimentando a lo largo de un período secular un proceso de cambio hacia la casi generalización del usufructo individual. Esto, unido a la carencia de apoyo por parte del Estado y al constante incremento de la presión demográfica, ha determinado que la comunidad campesina pueda ser definida hoy, como una constelación de minifundios, con el consiguiente retraso tecnológico. En tales circunstancias, desarticular empresas que habían logrado un apreciable nivel de capitalización y avances notables de manejo técnico para ensanchar la base territorial de las comunidades, habría determinado la pérdida de estos logros sin que ello redundara en beneficio del nivel de vida de los comuneros. Experiencias repetidas de adjudicación de tierras en favor de comunidades han demostrado que éstas no tuvieron en ningún caso virtualidad suficiente para cambiar el esquema tradicional de estos grupos humanos.

Se planteaba entonces la posibilidad de mantener la unidad de explotación del latifundio tecnológicamente avanzado y cambiar radicalmente la estructura de propiedad y la organización de la empresa dando acceso a las comunidades al dominio sobre la tierra y a la plena gestión empresarial. La opción de convertir en beneficiarios sólo a quienes habían venido trabajando en el latifundio necesariamente debía de ser descartada. Por dos razones, la primera por su inviabilidad política

consecuente a las justificadas demandas reivindicatorias por parte de las comunidades, que a lo largo de muchos años dieron lugar a actos de violencias, así como a interminables litigios administrativos y judiciales; la segunda, porque en las explotaciones ganaderas extensivas (tipo de explotación que corresponde a la mayor parte de la SAIS) el empleo de mano de obra es muy bajo en relación con la renta generada, dado que ésta proviene sustancialmente del capital representado por el ganado. De optarse por adjudicar la empresa a una cooperativa agraria de producción se habría dado una situación completamente indeseable. De mantener el mismo número de trabajadores habría correspondido a éstos un altísimo ingreso no generado en el trabajo. Si dentro del modelo cooperativo se hubiera incrementado el número de beneficiarios se daría el caso de que obtendrían ingresos relativamente elevados en condiciones de sub-empleo.

La respuesta a estos problemas se ha encontrado en las sociedades agrícolas de interés social (SAIS). El ámbito del antiguo latifundio ha permanecido sin ser objeto de división, al mismo tiempo se ha logrado mantener los sistemas de manejo de pasturas y ganado en niveles que, en no pocos casos, superan a los de la empresa preexistente. Con ello se constituye el núcleo dinámico desde el cual es posible irradiar progresivamente hacia las comunidades que integran la SAIS el progreso tecnológico, al mismo tiempo que redunda en beneficio de ellas la rentabilidad que se deriva de la capitalización adecuada y de una organización administrativa eficiente.

El personal técnico, administrativo y de trabajadores de campo necesario para la conducción del elemento nuclear de la SAIS, constituido por las tierras adjudicadas, se agrupa en una cooperativa denominada de "servicios"*. La cooperativa integra conjuntamente con las comunidades la Sociedad Agrícola de Interés Social.

Un aspecto de la mayor importancia es el modo en que se determina la participación que en el patrimonio de la SAIS corresponde a sus integrantes. Al objetivo ya señalado de mantener e incrementar las ventajas de carácter tecnológico y asegurar la rentabilidad de la empresa, se une el propósito que la SAIS tiene de actuar como elemento compensador de los desequilibrios en el nivel de ingreso de las personas que conforman las comunidades integrantes, desequilibrios que tienen origen en lo dispar en la cuantía y calidad de las tierras disponibles y en el grado de capitalización.

Para determinar la participación que corresponde a cada uno de los miembros de la SAIS en el patrimonio social, se utilizan cinco factores, que son los siguientes:

1. Número de familias dedicada a la actividad agropecuaria

2. Insuficiencia de tierras

3. Relación entre el ingreso propuesto y el ingreso real por familia

---

* La denominación adoptada obedece a vacíos de la legislación, en realidad se trata de cooperativas de trabajo.

4. Infraestructura de producción existente

5. Servicios sociales disponibles

Los dos primeros se aplican en razón directa y los tres últimos en razón inversa.

La SAIS se constituye teniendo como capital original el valor de las tierras y demás bienes agrarios que le adjudica el Estado a título oneroso. El plazo para el pago de la deuda contraída por la adjudicación es de hasta 25 años, período en el cual el adjudicatario debe abonar 20 anualidades iguales, incluyendo intereses a la tasa que determine la Dirección General de Reforma Agraria. Cabe advertir que el precio de adjudicación en ningún caso puede exceder al valor pagado por la expropiación.

Este capital inicial está representado por certificados de aportación suscritos por miembros de la SAIS en los porcentajes que resulten de aplicar los cinco factores antes señalados. De los ingresos brutos de la empresa se deduce el monto de la anualidad pagada por la adjudicación. Dicho monto se contabiliza como pago de los certificados de aportación suscritos. Con este procedimiento la adjudicación si bien se realiza en favor de la Sociedad como ente jurídico, obedece en último análisis al criterio de beneficiar con ella a los grupos humanos menos favorecidos en proporción más alta que la que corresponde a aquellos que disponen de mayores recursos actuales y potenciales.

Como se ha mencionado anteriormente la SAIS se rige por los principios generales del sistema cooperativo. Así, tiene plena vigencia aquel que establece que a cada socio corresponde un voto con independencia de su aporte.

Sin embargo el régimen económico de la SAIS se aparta de la ortodoxia cooperativista en cuanto se refiere a la distribución de excedentes, la misma que se efectúa en razón directa de los aportes. Se podría aducir que ello entraña una contradicción del postulado fundamental de la Reforma Agraria peruana, que establece: "que la tierra es un bien de trabajo y no puede ser fuente de renta". Este argumento es efectivista, pero bien examinado resulta inválido; todos los integrantes de las entidades miembros de la SAIS son trabajadores agrícolas, y los beneficios que, a título comunitario, obtienen de sus aportes a la Sociedad son complementarios de aquellos que se originan por su esfuerzo directo y personal en el trabajo de la tierra que conducen individualmente o en forma asociativa.

Los excedentes que la SAIS distribuye no pueden ser objeto de reparto individual y están destinados única y exclusivamente al financiamiento de inversiones en infraestructura productiva y en la prestación de servicios de carácter comunitario. Esta limitación rige también para la cooperativa de servicios que integran los trabajadores del núcleo de la empresa.

En la SAIS al igual que las cooperativas agrarias de producción antes de establecer los excedentes distribuibles se deducen del remanente neto* sumas destinadas a la constitución e incremento de fondos irrepartibles de carácter social, que constituye una forma de ahorro obligatorio. Tales fondos y la proporción correspondiente son:

- Fondo de Reserva (10 por ciento)
- Fondo de Previsión Social (10 por ciento)
- Fondo de Reinversiones (10 por ciento)
- Fondo de Educación (5 por ciento)
- Fondo de Desarrollo Cooperativo (2 por ciento)

* El remanente neto se obtiene restando de los ingresos brutos el monto de la anualidad por el pago de la adjudicación, el impuesto a la renta calculado según las normas tributarias comunes, los costos de operación, las depreciaciones y las amortizaciones.

mdeb.
III-4-75

ASPECTOS DE PLANEACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS

Profesores: Hilson López
Carlos Galán

PLANIFICACION A NIVEL DE LA UNIDAD DE PRODUCCION

Alberto Franco *

Los proyectos agrícolas, ganaderos y forestales buscan promover aumentos rentables en la producción (e ingresos) de los agricultores. La naturaleza de las distintas posibilidades de aumentar la producción y la clase y cantidad de insumos necesarios para esos incrementos se describen en forma de planes alternativos de producción.

Los planes alternativos de producción para una región o un país (que constituyen generalmente el alcance geográfico de un proyecto), se basan en observaciones sobre muestras de unidades de producción. Esta unidad constituye la unidad de observación.

Los planes alternativos suponen la existencia o la necesidad de (1) identificar los insumos disponibles y la producción que se obtiene actualmente (plan actual de producción), (2) medir los resultados físicos y económicos que se están obteniendo, (3) identificar las condiciones más importantes que afectan la producción y los ingresos. Sobre estas bases, con el conocimiento adicional de los precios esperados para los productos y costos de los insumos, y con la aplicación de principios económicos sobre maximización de los ingresos netos, se torna posible elaborar los planes alternativos. La diferencia entre los planes actuales y los planes alternativos permite, entre otras,

-servir como guía a la ejecución de las distintas actividades durante el año agrícola,

-determinar los aumentos en producción e ingresos netos;

-conocer la clase y cuantía del crédito necesario, así como la periodicidad de su aplicación;

-identificar la clase y cantidad de semillas, ganado, equipo y material de construcción necesarios;

-señalar los requisitos de servicios técnicos y de medios de comercialización.

Además, al comparar el plan actual de las unidades de producción y sus resultados con los planes alternativos y sus resultados, es posible evaluar tanto los costos en que se incurre como los beneficios que se obtendrían. Esto permite el análisis de la factibilidad económica de promover los aumentos de producción mediante la acción del proyecto.

* Especialista en Planificación, IICA-Dirección General San José, Costa Rica

A. La Preparación de un Plan Actual*

Al nivel de cada una de las unidades de producción es necesario determinar los recursos o insumos disponibles, la producción alcanzada y los ingresos obtenidos en la actualidad (o en un año base).

La cantidad de insumos usados puede expresarse de la siguiente manera:

-hectáreaje total
-hectareaje en cultivos
-número de animales
-inversión total (tierra y edificios, ganado; alimentos concentrados, semillas, insecticidas, fungicidas disponibles durante el año)
-número de equivalentes-hombre (o sea la disponibilidad de mano de obra: total de meses-hombre/12)
-número de jornadas usadas en la producción

Con base a informaciones sobre insumos usados, producción e ingresos obtenidos es posible identificar buena parte de las condiciones internas que afectan la producción. Un ejemplo de las observaciones que comprende un plan actual se incluye más adelante.

B. Medición de los Resultados Físicos y Económicos

1. Medición de los resultados físicos. Los resultados físicos se indican en términos de productividad. La productividad física resulta de dividir la cantidad de producto por la cantidad de cada uno de los recursos utilizados. Así, resultan "índices" de productividad como los siguientes:

-$\frac{\text{Kilogramos de producto}}{\text{Ha.}}$

-$\frac{\text{Número de animales}}{\text{Ha.}}$

-$\frac{\text{Kilogramos de producto}}{\$\ 1 \text{ invertido}}$

-$\frac{\text{Número de animales:}}{\$\ 1 \text{ invertido}}$ $\frac{\text{Litros}}{\text{vaca}}$

-$\frac{\text{Kilogramos de producto}}{\text{equivalente-hombre}}$

---

* En unidades de producción que posean registros confiables, el "plan actual" debe referirse a un año base donde el uso de insumos y la producción e ingresos obtenidos sean relativamente "normales".

Número de animales equivalente-hombre

2. Medición de resultados económicos. Los resultados económicos obtenidos por el agricultor pueden medirse de distintas maneras a saber:

a. Ingreso del negocio: Total de ingresos brutos del predio
(-) Total de gastos del predio

Los ingresos brutos de la unidad de producción resultan de sumar el total de los ingresos brutos en efectivo con el total de ingresos no en efectivo. Entre los primeros se incluyen: venta de cosechas, venta de vacunos y aves, venta de productos pecuarios, venta de forrajes, animales recibidos en pastoreo, venta de maquinaria y equipo, maquinaria dada en alquiler, superficie dada en arriendo, valor cobrado por medianería. Entre los ingresos no en efectivo están: el aumento del inventario de maquinaria y equipo, el aumento del inventario de vacunos, aves y otro ganado.

Los gastos de la unidad de producción incluyen tanto gastos en efectivo como gastos imputados. Son gastos en efectivo: el costo de semillas, insecticidas, fertilizantes; alimentos concentrados, alquiler de potreros para pastoreo, vacunas y servicios veterinarios; mano de obra asalariada, alimentos comprados para trabajadores, productos de la finca consumidos por los trabajadores; compra de maquinaria y equipo, reparaciones, alquiler de maquinaria, combustibles, reparación y construcción de edificios y mejoras, arrendamiento en efectivo, pago de medianería y compra de tierra. Como gastos no en efectivo (imputados) se incluyen: disminución de inventario de maquinaria y equipo, depreciación de maquinaria y equipo, disminución de inventario de vacunos, aves y otro ganado, trabajo familiar no remunerado excepto el del productor y renta de casa para trabajadores.

b. Retribución del negocio:

Ingreso del negocio
(+) Privilegios

Los privilegios están constituídos por el valor imputado del consumo de la casa. Se incluyen: cosechas, ganados, productos pecuarios, renta de la casa.

c. Ingreso del agricultor:

Ingreso del negocio
(-) Interés sobre inversiones

El interés sobre inversiones se obtiene al aplicar la tasa del mercado de capitales a la inversión total.

d. Retribución del agricultor:

Ingreso del agricultor
(+) Privilegios

e. Ingreso familiar en efectivo

Total de ingresos brutos en efectivo
(-) Total de gastos en efectivo
(+) Trabajo familiar fuera del predio

f. Ingreso del capital

Ingreso del negocio
(-) Valor (estimado) del trabajo del agricultor

g. Retribución del capital

Ingreso del capital
(+) Privilegios

h. Beneficio

Ingreso del capital
(÷) Total de inversiones x 100

i. Rédito

Retribución del capital
(÷) Total de inversiones x 100

C. Factores que Afectan los Resultados Físicos y Económicos

En la discusión previa sobre "elementos de diagnóstico" se mencionan la clase de factores físicos, biológicos, económicos, sociales e institucionales que pueden afectar la producción (y los ingresos).

Los factores que más frecuentemente afectan los ingresos de diversos tipos de agricultores son los siguientes:/3

-Tamaño de la empresa
-Tasas de producción
-Elección y combinación de empresas
-Eficiencia de la mano de obra
-Eficiencia de las inversiones de capital
-Intensidad de cultivo

1. Tamaño de la empresa rural. El tamaño de la empresa puede referirse a: (1) superficie de la finca; superficie de cultivo; superficie cultivada (2) número de gallinas en una granja avícola; número de vacas en una granja lechera; número de cerdos en una granja porcina (3) total de los ingresos brutos (4) total de las inversiones de capital, (5) total de equivalentes-hombre (o sea la fuerza de trabajo disponible); total de unidades productivas de trabajo-hombre (una unidad productiva de trabajo representa una jornada normal de 8-10 horas).

2. Tasas de producción. Se refiere a (1) el rendimiento por hectárea de los principales cultivos o a la "capacidad de carga" de los pastos (animales/ha.); (2) huevos/gallina, litros de leche/vaca.

3. Elección y combinación de empresas. Se determina en base a (1) el porcentaje del área de cultivo dedicada a los cultivos comerciales más importantes (2) el porcentaje de jornadas dedicadas a cultivos o actividades ganaderas importantes (3) el valor porcentual de la producción (o ingresos) del cultivo o actividades ganaderas importantes.

4. Eficiencia de la mano de obra. Puede medirse de las siguientes maneras: (1) superficie cultivada/equivalente-hombre; número de vacas/equivalente-hombre; (2) ingresos netos/equivalente-hombre.

5. Eficiencia de los capitales invertidos. Puede expresarse en términos de (1) superficie cultivada/tractor; (2) gastos de energía, maquinaria y equipo/jornada.

6. Intensidad de cultivo. Expresa la cantidad de mano de obra, materiales y capital utilizados en cada unidad de superficie o de cultivos. Ejemplos: total de inversiones/hectárea; total de costos variables/hectárea.

D. Bases Económicas de la Maximización de Ingresos

1. Costo de oportunidad. El proceso de producción supone el empleo de determinados recursos escasos. Como los recursos son escasos, una vez que han sido usados en una dirección determinada se pierde la posibilidad de alcanzar con ellos otros fines que quizá podrían haberse obtenido mediante el uso distinto de esos mismos recursos.

Supóngase que se usan determinados recursos productivos para producir un bien A. Si estos recursos pueden emplearse alternativamente en la producción del bien B, o del bien C, su empleo para producir A reporta un costo de oportunidad que consiste en la pérdida de la posibilidad de producir B o C.

2. Principio de las ventajas comparativas. Una finca o una zona de explotación puede tener en relación con otras fincas o regiones, ventajas absolutas para la obtención de cierta clase de productos. Un alto rendimiento por hectárea, precios elevados y costos unitarios bajos, indicadores de ventajas comparativas, traen consigo ingresos netos elevados.

3. Niveles adecuados de producción. La producción debe elevarse hasta el punto en que el valor de la última unidad producida sea igual al costo de la última unidad de insumo agregado. En términos matemáticos:

$$P_y1 \quad \triangle Y_1 = P_x1 \quad \triangle X_1$$

en donde

P_y1: Precio unitario del producto

$\triangle Y_1$: Aumento físico en el producto

P_x1: Costo unitario del insumo

$\triangle X_1$: Aumento físico en el insumo

4. Selección de la combinación óptima de productos. El máximo ingreso neto obtenible con una cantidad dada de insumo se tiene cuando la tasa física de sustitución entre dos productos es igual a la tasa en que los productos se pueden intercambiar en el mercado. Matemáticamente,

$$\frac{\triangle Y_2}{\triangle Y_1} = \frac{P_y1}{P_y2}$$

5. Adecuada combinación de actividades/2. Una combinación adecuada de actividades se consigue cuando:

-de cada grupo de empresas competidoras se selecciona la que promete rendir el mayor ingreso neto para la unidad de producción en conjunto,

-se combinan con las empresas principales de la unidad de producción cualesquiera otras empresas complementarias necesarias o convenientes para dar salida a cosechas o para proporcionar fuentes de materiales o servicios requeridos por el ganado o las cosechas.

-se elijan algunas empresas suplementarias que permitan el uso completo de la mano de obra o de cualquier otro recurso que no haya sido totalmente utilizado por las empresas anteriores y que también contribuya al mayor ingreso de la unidad de producción.

E. Elaboración de Planes Alternativos

Existen varias maneras o técnicas de elaborar planes alternativos. Una es la denominada técnica del presupuesto total. Otra la del presupuesto parcial. También pueden elaborarse planes alternativos mediante el método de la programación planeada o la programación lineal. Este último método no se describe en el presente documento.

El origen de las alternativas consideradas puede ser:

-la experiencia e interés del productor
-el análisis de grupos (o sea de la experiencia de los agricultores más prósperos)
-los resultados de estaciones experimentales

1. Técnicas de elaboración de planes alternativos.

a. El presupuesto total. Resulta de considerar cambios para la unidad de producción como un todo. Estos cambios pueden originarse en consultas con el productor, en análisis de grupos, y en resultados de estaciones experimentales. Los cambios establecidos no llevan necesariamente a la maximización de los ingresos netos, porque sólo se consideran algunas alternativas. La información necesaria para elaborar un presupuesto total (y de paso obtener el plan actual) se incluye a continuación:

Planes para el régimen de cultivos, existentes y alternativos

Cultivo	Actual	Planes Alternativos Hectáreas		

Planes ganaderos existentes y alternativos

Ganado	Actual	Planes Alternativos		
		Número		
Vacas lecheras				
Cerdas de cría				
Cerdos cebados				
Gallinas				

Planes para la Fuerza y la Mano de Obra, Existentes y Alternativos

Fuerza y Mano de obra	Plan Actual	Planes Alternativos		
		Número		
Fuerza				
animales de trabajo				
tractores				
Mano de Obra				
productor y su familia				
trabajadores permanentes				
trabajadores ocasionales				

Planes para las Inversiones de Capital, Existentes y Alternativos

Inversión	Plan Actual	Planes Alternativos	
		Pesos	
Inmuebles			
Maquinaria			
Animales de trabajo			
Ganado productivo			
Total inversiones			

Producción y Venta de Productos Agropecuarios. Plan Existente y Planes Alternativos

	Unidad	Plan Actual			Plan Alternativo			Plan Alternativo			Plan Alternativo		
		Producción	Para la Venta		Producción	Para la Venta		Producción	Para la Venta		Producción	Para la Venta	
			Cantidad	Valor $		Cantidad	Valor $		Cantidad	Valor $		Cantidad	Valor $
Cultivos:													
Total de cultivos	xx	x	x		x	x		x	x		x	x	
Ganado													
Total de ganado													
Total de ingresos en efectivo	xx	x	x		x	x		x	x		x	x	

Gastos de la Finca, Actuales y Correspondientes a los Planes Alternativos

Gastos	Actuales	Plan Alternativo
	Pesos	
Corrientes		
Cal		
Fertilizantes		
Semillas		
Lubricantes		
Fungicidas		
Insecticidas		
Equipo		
Compras de ganado		
Reparaciones edificios		
Mano de Obra		
Total en efectivo		
Gastos no monetarios		
Depreciación edificios		
Depreciación equipos		
Intereses:		
Capital fijo		
Capital corriente		
Semovientes		
Total no monetario		
Total gastos de la finca		

Productos de la Finca Utilizados por la Familia del Productor (Beneficios): Plan Actual y Planes Alternativos

Producto	Unidad	Plan Actual		Planes Alternativos					
		Cantidad	Valor $	Cantidad	Valor $	Cantidad	Valor $	Cantidad	Valor $
Cultivos									
Productos animales									
leche	Litros								
Huevos	Docenas								
Carne de cerdo									
Pollos									
Madera									
Vivienda	Alquilar								
Valor Total									

Recursos Humanos y Ocupación

Nombre	Edad	Ultimo año en escuela	Días Ocupados en Faenas Agrícolas											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub.	Nov.	Dic.

Ingresos fuera de la Finca

Fuente	Plan Actual		Plan Alternativo		Plan Alternativo	
	Valor Unit.	Ingreso total	Valor Unitario	Ingreso total	Valor Unitario	Ingreso total
-trabajo fuera de finca						
-alquiler de animales						
-alquiler de maquinaria y equipo						
-interés por préstamo a otros						
-Labores de artesanía						
-Subsidio						
Total						

Ingresos y Gastos: Plan actual y Planes Alternativos

Gastos e Ingresos	Plan Actual	Planes Alternativos		
1. Ingresos en efectivo			Pesos	
2. Beneficios				
3. Ingresos no en efectivo				
4. Total de Ingresos (1+2+3)				
5. Gastos en efectivo				
6. Gastos no monetarios				
7. Total de gastos (5+6)				
8. Ingreso familiar en efectivo (del trabajo administración y capital) (1 - 5)				

b. El presupuesto parcial. El presupuesto parcial se usa cuando las modificaciones que se consideran en la organización de un negocio agropecuario afectan solamente una parte de su economía. La modificación es, generalmente, de naturaleza marginal, como la introducción de una nueva práctica en un cultivo o en la explotación ganadera, o la determinación de la conveniencia de tener más o menos animales, equipo, área de cultivos y otros/1.

Los datos necesarios para elaborar un presupuesto parcial son los siguientes:

1) Cuantía de nuevos gastos adicionales

2) De los ingresos adicionales que se espera obtener

3) Cuantía de los ingresos que se dejarán de recibir

4) Cuantía de los menores costos en que ya no habrá necesidad de incurrir

Los cambios en los ingresos(positivos o negativos) resultan de:
(4+2) - (1+3)

El origen de las modificaciones es, generalmente, la consulta con el agricultor, y/o los resultados de las estaciones experimentales.

c. Programación planeada. Se le conoce también como "programación por etapas" o "program planning". Permite, mediante aproximaciones sucesivas, organizar planes alternativos para la unidad de producción que se acercan a un máximo de ingresos netos, teniendo en cuenta las restricciones o limitaciones de insumos.

Los datos o informaciones necesarias para elaborar planes alternativos mediante el método de la programación planeada son los siguientes:

- limitaciones de capital, tierra y trabajo
- insumos requeridos por cada actividad
- producto obtenido de cada actividad
- ingreso neto por cada actividad

Enseguida se incluye un ejemplo que considera primeramente la organización y presentación de estos datos. Posteriormente los datos son usados para buscar el máximo ingreso neto, mediante aproximaciones sucesivas o "tanteos".

En una unidad de producción de 20 hectáreas la experiencia del productor, la adaptación de actividades a las condiciones ecológicas, y la demanda en el mercado permite considerar la producción de maíz, avena y lespedeza, ponedoras y cerdos. También puede considerarse la producción de algodón pero en una extensión máxima de 6 hectáreas dada la clase de suelos. Los datos sobre gastos, insumos necesarios e ingresos brutos es éste*.

Primero se busca la actividad que de el mayor ingreso neto si se utiliza sola. Se encuentra que cuando menos un insumo limitará el número de unidades que se pueden producir en cada actividad. Por ejemplo, los gastos en efectivo serán una limitación para el ramo de gallinas ponedoras y de cerdos. La tierra es el insumo limitante para usar los $ 3.000 en maíz o avena con lespedeza. Por ejemplo, el maíz insume por hectáreas $ 62.5 y hay disponibles $3.000 (o sea que se podrían sembrar hasta 48 hectáreas). El trabajo disponible de octubre y noviembre es limitante para posibles 6 hectáreas de algodón.

* La información que sigue se basa en Bishop, C.E., Toussaint, W.D., Introducción al Análisis de Economía Agrícola, México: Centro Regional de Ayuda Técnica, 1966, pp. 145-148.

La actividad que da el ingreso neto máximo en las 20 hectáreas disponibles, sin limitación por gastos o por trabajo es el maíz. Utilicemos 20 hectáreas de maíz como el primer presupuesto de tanteo. Los insumos utilizados, no utilizados y el ingreso neto de 20 hectáreas de maíz aparece en el cuadro siguiente. La producción de todo el maíz que se puede obtener con los insumos disponibles rendirá un ingreso neto de $4.400. Sin embargo, puede notarse que hay un gran número de insumos que no se utilizan.

Limitaciones; necesidades de insumos e ingresos netos esperados/Ha., de actividades alternativas*

Renglón	Unidad	Cantidad	Algodón	Actividades Alternativas: Maíz	Avena y Lespedeza	Ponedoras (1000 gallinas)	Cerdos (5 unidades)
Gastos en efectivo	Dólar	3.000	- 94.0**	-62.5	- 102.5	-5,132	-4.040
Trabajo							
Dic.-Enero	Horas	580	- 2.00	0.00	0.00	- 184	- 58
Feb.-Marzo	Horas	580	-10.00	-22.50	- 3.00	- 256	- 71
Abr.-Mayo	Horas	650	-16.00	-27.00	0.00	- 244	- 74
Jun.-Julio	Horas	910	-59.00	-17.25	-11.50	- 184	- 69
Agst.-Sept.	Horas	850	-39.00	- 0.00	-24.75	- 184	- 77
Oct.-Nov.	Horas	800	-151.00	-30.00	-15.00	- 172	- 73
Tierra	Has.	20	- 1	- 1	- 1	0	- 1
Algodón		(6)	- 1	-	-	-	-
Ingreso Neto	-	-	366	220	125	2.163	497

* Adaptado de Bishop, C.E., Toussaint, W.D., op.cit. p. 141

** Los valores negativos son insumos

Si se puede encontrar una actividad que sea suplementaria al maíz, en el aspecto de trabajo, al adicionarla se incrementará el ingreso neto. En el cuadro inicial puede verse que la actividad de las gallinas no utiliza tierra, Se añade así la actividad de las gallinas a la actividad del maíz en el segundo tanteo. Nuevamente, es necesario conocer cuál es el insumo que limitará el tamaño del gallinero. Para ello, nos fijamos en los insumos

Ajuste sucesivo de Actividades Alternativas*

Actividad	Cantidad	Insumos	Efectivo Dólares	Horas de Trabajo Dic. Enero	Feb. Marzo	Abril Mayo	Junio Julio	Agosto Sept.	Octubre Novbre.	Tierra Has.	Algodón Asignación Has.	Ingreso neto dólares
		No utilizados	3.000	580	580	650	910	850	800	20	(6)	-
							Tanteo 1					
Maíz	20 Has.	Utilizados	1.250	0	450	540	345	0	600	20	0	4.400
		No utilizados	1.750	580	130	110	565	850	200	0	(6)	
							Tanteo 2					
Maíz	20 Has.	Utilizados	1.250	0	450	540	345	0	600	20	0	4.400
Gallinas	340 gall.	Utilizado	1.745	63	87	83	63	63	58	0	0	735
		Total	2.995	63	537	623	408	63	658	20	0	5.135
		No utiliz.	5	517	43	27	502	787	142	0	(6)	
							Tanteo 3					
Maíz	19 Has.	Utilizados	1.188	0	432	518	331	0	570	19	0	4.224
Gallinas	334 gall.	Utilizados	1.718	61	86	81	61	61	57	0	0	722
Algodón	1 Ha.	Utilizados	94	2	10	16	59	39	151	1	1	366
		Total	3.000	63	528	615	451	100	778	20	1	5.312
		No utiliz.	0	517	52	35	459	750	22	0	-	

*Bishop, C.E., Toussaint, W.D., op. cit. p. 146, con modificaciones.

que no utilizó el maíz en el tanteo número 1. Se dividen los insumos no utilizados de dinero ($1.750) entre los requerimientos de las ponedoras ($ 5.132 para 1.000 gallinas), para encontrar el insumo limitativo. Este insumo resulta ser el capital. Con los $1.750 que no se utilizan se pueden obtener 0.34 de unidad de ponedoras, o sea 340 gallinas.

En el tanteo 2 se tienen 20 hectáreas de maíz y 340 ponedoras. Se suman los insumos utilizados por las dos actividades y se resta del total de insumos disponibles para encontrar la cantidad de insumos no utilizados. Se encuentra que la tierra y el capital son limitantes. Un examen posterior revela que no hay ninguna actividad suplementaria a las actividades de maíz y ponedoras respecto a los dos insumos limitantes, tierra y capital. Si se añade otra actividad, tendrá que reducirse la cantidad de maíz, de ponedoras o de ambas actividades.

Como paso siguiente, examinemos los insumos que no se utilizaron en el tanteo 2. Nótese que hay una fuerte cantidad de trabajo excedente. El algodón da un ingreso neto por hectárea mayor que el maíz y requiere también una cantidad mayor de trabajo. Se puede añadir algodón y reducir maíz hasta que el trabajo, en algún bimestre, se vuelve limitante. La cantidad de trabajo no utilizado en octubre-noviembre limita la producción de algodón a cerca de 1 hectárea. Para producir 1 hectárea de algodón es necesario reducir el maíz en 1 hectárea para tener tierra disponible. Esto implica gastos por $1.282 en efectivo ($ 1.188 por gastos de 19 hectáreas de maíz y $94.00 por gastos de una hectárea de algodón). El excedente en efectivo es de $1.718 (o sea $3.000 - $1.282). De nuevo se dividen los insumos no utilizados de dinero ($ 1.718) entre los requerimientos de las ponedoras ($5.132 por 1.000 gallinas). Con ésto se pueden tener 0.334 unidades de gallinas o sean 334 gallinas. El plan final tiene entonces 19 hectáreas de maíz, 1 hectárea de algodón y 334 ponedoras. La tierra, el capital y el trabajo de octubre-noviembre no permiten incrementos mayores.

Si se intentan nuevas combinaciones, se encuentra que ya es imposible aumentar el ingreso neto de la unidad de producción. Si existieran más insumos disponibles se podría cambiar el tamaño o la combinación de actividades. Pero la combinación efectuada al tanteo da el mayor ingreso neto que se puede obtener con los insumos disponibles.

Como el sistema de programación planeada es de tanteos, en la mayoría de los casos no se puede estar seguro de que se tiene la combinación que maximice el ingreso neto. Para ello sería necesario usar las técnicas de la programación lineal.

2. Origen de las alternativas consideradas. Las alternativas de explotación consideradas pueden provenir de la experiencia e interés del propio agricultor, de la identificación de los resultados de los operadores progresistas de la zona (análisis de grupos) y/o de datos de estaciones experimentales. Estos orígenes de las alternativas no son excluyentes y el plan final bien puede reflejar una combinación de las tres fuentes. Excepto en los sistemas de agricultura colectivizada y nacionalizada, la decisión final de la alternativa que ha de implantarse está en las manos del productor.

a. La experiencia e interés del agricultor. A través de ensayo y error, los agricultores pueden haber desarrollado experiencia e interés por ciertas alternativas, pero no se conocen sus costos y sus beneficios. Esta información económica puede sistematizarse en un presupuesto parcial o total que forme la alternativa de producción.

b. Análisis de grupos. Este análisis permite destacar las condiciones asociadas con la obtención de los mayores ingresos netos en un grupo de fincas. Estas condiciones constituyen de por sí los ingredientes de las propuestas que se plantean como alternativas al agricultor.

Como información básica para este análisis se requieren observaciones en fincas de tamaño similar, sobre clases de suelos semejantes, pero con niveles de administración diferentes. Las observaciones pueden ser las mismas señaladas en el cuestionario para obtener el plan actual de cada finca. El proceso siguiente incluye:

-Ordenación de los cuestionarios según el resultado económico, de mayor a menor.

-Identificación y cuantificación de las condiciones que afectan el resultado económico, asociadas con cada nivel de resultado económico.

-Formación de grupos alto, promedio y bajo de resultado económico.

He aquí un ejemplo al respecto:

Resultado económico	FACTORES QUE CONDICIONAN EL RESULTADO ECONOMICO											
	Combinación de empresas: % tierra usada en		Inversión de capital por hectárea	Tasa de producción			Eficiencia Mano de obra		Eficiencia del Capital		Intensidad de cultivo	
	Maíz y Soya	Heno y pasturas		Maíz Kilogramo/Hectárea	Soya Kilogramo/Hectárea	No. animales/Hectárea	Superficie cultivada/equivalente-hombre	Número de vacas/equivalente-hombre	Superficie cultivada/tractor	Inversión maquinaria y equipo/jornada	Gastos en insumos tecnológicos/animal	Costos variables/Hectárea
$24.000	66	37	$ 400	2.200	1.500	1.5	2.0	12.0	15.0	$ 200	$ 50	$ 30
12.000	46	27	180	1.500	1.000	1.2	0.5	6.0	15.0	130	35	25
-$ 1.000	18	13	20	800	500	1.0	0.5	2.0	10.0	80	8	12

La doble línea a través del cuadro indica los datos promedios de fincas comparables en los factores o condiciones comparables. El nivel de los factores que condicionan el mayor resultado económico constituyen las alternativas que deben promoverse.

c. Resultados de estaciones experimentales. Los datos de tipo biológico y económico* obtenidos en estaciones experimentales con relación a nuevos cultivos y nueva tecnología pueden constituir la base de alternativas de producción, al nivel del predio y de la región. La promoción de la adopción de esos nuevos cultivos y tecnología pasa a constituir las metas específicas de los servicios de divulgación, crédito, provisión de insumos y comercialización.

F. De la Unidad de Producción al Proyecto: Consolidación de Información

1. Datos al nivel de la unidad de producción. En el diagnóstico de los proyectos agrícolas, ganaderos y forestales para estudio del BID, se solicitan datos de la situación actual como los siguientes:

-Resultado económico
-Insumos (o recursos usados)
-Medidas de productividad física y económica

En la parte de ejecución del proyecto deben presentarse estimaciones del efecto del proyecto con relación a:

-El resultado económico
-La necesidad adicional de insumos
-La productividad física y económica

La diferencia entre la situación actual y la situación alternativa promovida por el proyecto permiten computar los beneficios que se obtendrían (mayor producción, mayor ingreso) y los costos en que se incurre.

2. Datos al nivel de región o país: consolidación de los datos. La unidad de producción es solamente la unidad de observación. Para el cálculo de los beneficios y costos totales de un proyecto, los datos deben referirse a una región o a un país como un todo. Este proceso de "pasar" de la unidad de producción a la región o al país se llama aquí "consolidación de la información".

* Los datos de tipo biológico (como ser máxima producción física por hectárea o por animal) no constituyen elementos de juicio valederos para las decisiones del productor porque dejan a un lado la rentabilidad de uso de la práctica.

Para "pasar" de la unidad de producción a la región o al país se hace necesario tomar muestras representativas de unidades de producción. La información obtenida se amplía luego al universo bajo estudio. Esta ampliación se hace de dos maneras: Una de ellas consiste en sumar todos los datos obtenidos en la muestra (producción, ingresos, cantidad de insumos, créditos necesarios) y multiplicarla por el número total de unidades de producción. Una segunda manera es obtener promedios de producción/Ha., ingreso/Ha. crédito/Ha. y similares, y multiplicarlos por la superficie total que cubre el universo bajo observación. En ambos casos, si la variabilidad de las observaciones es considerable, deben formarse grupos de unidades de producción para después sumar sus datos u obtener promedios para multiplicar por la superficie total. Para formar estos grupos pueden usarse criterios como los siguientes:

- Grupos por tamaño similar
- Grupos por nivel tecnológico similar
- Grupos por clases de suelos semejantes
- Grupos por tipo de agricultura similar (explotaciones ganaderas; explotaciones agrícolas; explotaciones forestales)
- Grupos por cultivos semejantes

mdeb.
XI-13-74

BIBLIOGRAFIA

1. GASTAL, E. Curso Nacional de Planijamiento do Propiedades Rurais, Campinas, 1965. 350 pp.

2. HOPKING, J.A. Administración Rural, Turrialba: IICA, 1962, p. 68

3. YANG, W.Y. Metodología de las Investigaciones sobre Administración Rural, Roma: FAO, Cuademo de Fomento Agropecuario No. 64, 1959. pp. 62-73

GUIA PARA LA ELABORACION DE LA PROYECCION AGROECONOMICA*

A. Tabla No. 1 - Areas de la Explotación Comercial

En esta tabla se registran las áreas que van a tener un uso económico durante el período planificado, esto es, superficies dedicadas a cultivos comerciales, sean estos permanentes, semipermanentes o transitorios; áreas dedicadas a la ganadería en cualquiera de sus modalidades (lechería, cría, levante, ceba); áreas dedicadas a especies menores (caprinos, ovinos) y superficies en bosques cuyo fín sea la explotación comercial de la madera.

1. Diligenciamiento. En la primera columna deben aparecer las explotaciones que se prevé realizar, en orden según la importancia que tengandentro de la Empresa.

Es preciso tener en cuenta que cuando se trata de cultivos permanentes deben registrarse separadamente los cultivos en sostenimiento y los que han de instalarse. Para diferenciarlos, al nombre del cultivo se le adiciona una (S) o una (I) respectivamente. Ejmplo: Cacao (I), Cacao (S).

En cultivos semestrales se debe agregar las letras (A) o (B) según se realice dicho cultivo en el primero o segundo semestre. Ejemplo: Arroz (A), Sorgo (B).

Cuando se trate de cultivos de rotación, sus áreas se anotan entre parentesis y no suman, con el fín de que no afecten el total del área explotada.

Las áreas ganaderas, deben ser especificadas según su línea de explotación: cría, leche, levante, cebada.

Las columnas siguientes se utilizan para anotar las áreas de las diferentes explotaciones que se realicen durante el período que contemple la Proyección.

Finalmente se totalizan las columnas.

B. Tabla No. 2 - Composición de un Hato de Cien (100) Vacas.

La composición del hato indica la participación de las diferentes categorías de animales en el mismo y tiene como objetivo lograr un crecimiento que permita obtener una reposición racional de los animales y un aumento de la producción que incida en los rendimientos económicos de la ganadería.

---

* Elaborado por INCORA - División de Asentamientos Campesinos.

La composición del hato depende de la línea de explotación, de su intensidad y de una serie de condiciones alimenticias, climáticas y de manejo.

En la composición del hato inciden los índices siguientes: porcentaje de natalidad, de mortalidad de crías y de adultos y porcentaje de selección por categorías.

La tabla No. 2 permite establecer la composición de un hato con base en los criterios de productividad ganadera mencionados y su equivalencia en Unidades Gran Ganado (UGG).

La Unidad Gran Ganado (UGG) es una medida racional para expresar la carga ganadera de una finca. Está dada por la relación de consumo frente a la producción de los animales.

De acuerdo con esta relación se ha establecido que una UGG para la ganadería de leche es una vaca de 500 kilogramos de peso, que consume 70 kilogramos diarios de forraje verde y produce 3.000 litros de leche en una lactancia de 300 días.

Tomando como punto de referencia la UGG en leche así definida, se establecen las equivalencias de las restantes categorías que conforman un hato, así como para otras explotaciones ganaderas, tales como cría, de carne y otra clase de animales como equinos, ovinos y caprinos.

A continuación se presenta una tabla donde aparecen las equivalencias en UGG de las distintas categorías.

Cuadro No. 1

Equivalencias en Unidades Gran Ganado

Categoria	Leche		Cria
Vacas	100		0.80
Novillas vientre	0.80		0.70
Novillas levante	0.60		0.60
Crias	0.35		0.35
Toros	1.20		1.20
Novillos de levante			0.60
Novillos Ceba			1.00
Bueyes		1.00	
Equinos		1.00	
Ovinos y caprinos		0.20	

Estas equivalencias pueden variar de acuerdo con las condiciones concretas de una región determinada.

1. Diligenciamiento de la tabla No. 2. Consta de las siguientes columnas:

   a. Categorias. Allí aparecen los grupos de animales que conforman el hato por edades y sexos (vacas, novillas de vientre, - novillas de levante, crías hembras, toros).

   b. Composición. Indica la estructura de un hato que tiene 100 vacas.

   Para su elaboración, se aplica el porcentaje de natalidad a estas 100 vacas, logrando un número determinado de crías.

   Las crías hembras (o sea el 50 por ciento de las crías totales) darán origen a las novillas de levante previo descuento de los porcentajes de mortalidad y de selección previstos. A estas novillas de levante se les restan los porcentajes de mortalidad y de selección, originando la disponibilidad de novillas de vientre en el hato.

   Estas novillas de vientre reemplazarán anualmente un número determinado de vacas, de acuerdo con el porcentaje de natalidad estimado. Es decir, que se obtendría un porcentaje anual de reemplazo de vacas en el hato. Con base en esto se puede prever el número de años necesarios para lograr la renovación total de la ganadería. Este número de años se puede variar cambiando los porcentajes de selección.

   El número de toros depende de la cantidad de vientres (vacas y novillas de vientre) como también del grado de manejo de la ganadería.

2. Equivalencia en unidades gran ganado por hectarea. Se anotan los datos correspondientes a cada categoría; un ejemplo de los cuales aparece en el cuadro No.1. Siembargo cada proyecto debe establecer sus equivalencias de acuerdo al tipo de ganado que posea.

3. Unidades Gran Ganado. Para obtener este total se multiplica cada casilla de la columna COMPOSICION por su equivalencia en UGG.

Posteriormente se suman por separado las columnas COMPOSICION Y TOTAL UGG. El total de Unidades Gran Ganado nos indica la equivalencia en UGG de un hato con un número (n) de animales, en el cual la cantidad de vacas es igual a 100.

Ejemplo.
Se adoptan los criterios siguientes para una línea de explotación cría:

-Natalidad	60%
-Mortalidad de las crías	5%
-Mortalidad de los adultos	3%
-Selección de novillas de vientre	20%

Partiendo de 100 vacas, a las cuales se les aplica el porcentaje de natalidad (60 por ciento), se obtienen 60 crías, de las cuales 30 serían machos y 30 hembras. A las crías se les aplica el 5 por ciento de mortalidad, resultando 3 pérdidas; quedan 57 crías de las cuales 28 serían hembras y 29 machos.

A las 28 crías hembras, se les descuenta la mortalidad (3 por ciento), dando origen a 27 novillas de levante.

Estas 27 de levante, luego de descontada la mortalidad (3 por ciento) se convierten en 26 novillas de vientre. En esta categoría, se hace un 20 por ciento de selección o sea que se descartan 5 animales, quedando solamente 21 novillas de vientre.

Al aplicar el porcentaje de natalidad (60 por ciento), pasarán a vacas 13 animales. Es decir, se tendría un 13 por ciento de extracción de vacas en el hato.

Si se desea aumentar el porcentaje de extracción de vacas, es necesario reducir el porcentaje de selección previsto para las novillas de vientre.

A continuación se presenta la tabla elaborada de acuerdo con la explicación anterior.

Cuadro No. 2

Composición de un Hato de Cien (100) Vacas.

Categorias	Composición	Equival. en UGG Categor.	Total UGG
Vacas	100	0.8	80.0
Novillas de Vientre	21	0.7	14.7
Novillas de levante	27	0.6	16.2
Crias hembras	28	0.35	9.8
Crias machos	29	0.35	10.2
Toros	5	1.2	6.0
Total	210		136.9

Las 136.9 UGG totales, representan la equivalencia en UGG de un hato de 210 cabezas en el cual el número de vacas es igual a 100.

Debe tenerse en cuenta que un hato de esta naturaleza constituye solo un modelo hacia el cual debe tenderse en un determinado número de años.

C. Tabla No. 3 - Carga Potencial en Unidades Gran Ganado - Numero de Cabezas - Criterios.

El objeto de esta tabla es registrar anualmente la carga potencial de la finca para cada una de las líneas de producción que se adelantan, con base en la cantidad y calidad de los forrajes disponibles.

La carga de los pastos se expresa en Unidades Gran Ganado (UGG).

A partir de la carga total de la finca y de la composición estimada para un hato de 100 vacas, se determina el número de animales que potencialmente puede sostener la finca.

Por último se registran los criterios de natalidad, mortalidad de crías y de adultos teniendo en cuenta las características de la finca y del sistema de manejo del hato.

El número de cabezas calculado debe considerarse solo como una guía hacia la cual debe tender la estructura del hato de la finca planificada y como una ayuda por la elaboración del movimiento ganadero.

1. Determinación de la carga. La carga de los potreros se puede determinar teniendo en cuenta la cantidad de forraje disponible por año, las pérdidas por pisoteo (20 - 30 por ciento de la producción total) y la cantidad de forraje verde que puede consumir un animal adulto.

El número de animales que puede sostener un área determinada durante el año, se puede calcular por medio de la fórmula siguiente:

$$\text{No. de Animales por año} = \frac{\text{Producción total forraje (TON/AÑO)} - \text{Pérdidas por Pisoteo}}{\text{Consumo diario por cabeza (TON)} \times 365 \text{ días}}$$

El número de animales se puede calcular para cualquier categoría, teniendo en cuenta su consumo diario. Una vez obtenido dicho número, se multiplica por la equivalencia en UGG y se obtiene el número de UGG que pueden sostener los potreros. Este número dividido por las hectáreas consideradas para el cálculo de la producción forrajera total, dá la carga por hectárea, en UGG. Para la aplicación de la fórmula existe la dificultad de obtener datos reales sobre las producciones forrajeras de los diferentes tipos de pastos.

Los datos de producción forrajera de las estaciones experimentales, se pueden tomar como referencia.

Cuando sea imposible conseguir los datos sobre la producción de los forrajes, se puede estimar directamente la carga por hectárea, teniendo en cuenta el número de animales que se haya sostenido en fincas aledañas de condiciones similares o dentro de la misma finca.

En las fincas donde exista 2 o más líneas de explotación ganadera y los animales pasten simultaneamente en distintos potreros, la carga se determina por separado para cada línea de explotación.

Cuando el pastoreo de los animales de cría y de levante se realice en los mismos potreros se debe estimar un área que estaría ocupada por el levante, aunque en la práctica no existan áreas diferentes para estas dos líneas de explotación. Igualmente se procede cuando existan animales de trabajo.

2. Determinación del número de animales por categorías. El número de vacas para el hato se obtiene al multiplicar la carga de los pastos por 100 y dividir por el total de UGG de la tabla No. 2 de la proyección. Su expresión matemática sería la siguiente:

$$\text{Número de vacas} = \frac{\text{Carga UGG} \times 100}{\text{Total UGG (Tabla No.2)}}$$

Las demás categorías del hato resultan de multiplicar el número de vacas obtenido, por el número de animales de la correspondiente categoría que se encuentra en la columna COMPOSICION de la Tabla No.2. Este resultado se debe dividir por 100. La fórmula corresponde al desarrollo de una regla de tres simple.

El número de novillos de ceba o levante, se determina dividiendo la carga de los potreros destinados a estas líneas de explotación por la equivalencia en UGG correspondiente a cada una de estas categorías.

Ejmplo No. 1 - Cria

-Superficie forrajera:

Puntero	160.00	hectáreas
Pangola	10.00	hectáreas

-Producción forrajera:

Puntero	50	Ton./Ha./año
Pangola	100	Ton./Ha./año

Pérdida por pisoteo	20%	
Consumo diario de una vaca de cría	50	Kg. o sea 0.05 toneladas.

3. Cálculo de la carga.

a. Producción total del forraje.

Puntero:
160 x 50 = 8.000 Toneladas

Pangola:
10x100 = 1.000 Toneladas

Producción total = 8.000 + 1.000 = 9.000 Toneladas por año.

b. Pérdidas por pisoteo

$$\frac{9.000 \times 20}{100} = 1.800 \text{ Toneladas por año.}$$

c. Número de vacas año.

$$= \frac{9.000 - 1.800}{0.05 \times 365} = \frac{7.200}{18.25} = 394 \text{ vacas en 170 Hectáras}$$

d. Carga por hectárea.

-En vacas por hectárea

$$\frac{394}{170} = 2.3 \text{ vacas por año}$$

-En UGG/Ha.: 2.3 x 0.8 = 1.8 UGG/Ha.

e. Carga de la finca en UGG.

170 x 1.8 UGG = 306 UGG

f. Número de vacas. Si un hato de 100 vacas con sus reemplazos equivale a 136.9 UGG, con una carga de 306 UGG cuántas vacas deben conformar el hato?.

100 vacas	136.9	UGG
X	306	UGG

$$X = \frac{100 \times 306}{136.9} = 223 \text{ vacas}$$

g. Número de animales para las demás categorías.

-Novillas de vientre $= \frac{223 \times 21}{100} = 47$

-Novillas de levante $= \frac{223 \times 27}{100} = 60$

-Crías hembras $= \frac{223 \times 28}{100} = 62$

-Crías machos $= \frac{223 \times 29}{100} = 65$

-Toros $= \frac{223 \times 5}{100} = 11$

Ejemplo No. 2 - Levante.

La capacidad de carga para los potreros del levante se calcula de la misma manera que en el ejemplo anterior.

-Se supone una capacidad de carga de 60 UGG para una finca.
-Equivalencia de la categoría levante igual a 0.6 UGG.
-El número de novillos de levante será igual a:

$$\frac{60 \text{ UGG}}{0.6 \text{ UGG}} = 100 \text{ novillos de levante}$$

Nota: El mismo procedimiento se sigue para calcular el número de animales en ceba, teniendo en cuenta su equivalencia en UGG.

D. Tabla No. 4 - Movimiento Ganadero.

Registra los cambios que experimentan las diferentes categorías de animales según edades y sexos durante un año calendario.

El movimiento ganadero permite conocer y tener en cuenta los cambios sucedidos en el hato durante el año, hacer un análisis de la estructura del hato al comienzo y al final del año, como también influir en la obtención de cambios en una dirección determinada.

Para la elaboración del movimiento ganadero se consideran las categorías siguientes:

1. Vacas de cría o leche. Todas aquellas hembras lactantes o no.

2. Novillas de vientre. Todas las hembras que por su edad o desarrollo están en capacidad de ser vacas, hayan sido o no fecundadas por primera vez.

3. Novillas de levante. Hembras con edad comprendida entre 12-24 meses.

4. Crías hembras. Hembras con edad inferior a un año.

5. Crías machos. Machos con edad inferior a un año.

6. Toros. Machos enteros en capacidad de prestar servicio.

7. Novillos de levante. Machos destetos castrados o enteros con edad hasta de dos años y que no han comenzado su etapa de ceba.

8. Novillos de ceba. Machos enteros o castrados en proceso de engorde con edad no inferior a dos años.

Para su elaboración se utilizan como ayudas las tablas de la Proyección denominadas:

a. Utilización del área productiva en Has. (Tabla No. 1)

b. La composición de un hato de 100 vacas (Tabla No. 2).

c. Carga potencial en UGG, número de cabezas-criterios (aplicados a las condiciones concretas de la finca y grado de desarrollo de la ganadería) (Tabla No. 3).

Antes de entrar a realizar el movimiento ganadero es importante tener en cuenta los aspectos siguientes:

1) Iniciar el movimiento ganadero por las categorías inferiores y continuar luego con las categorías superiores.

2) Antes de hacer el cambio de categoría es necesario calcular la mortalidad y determinar las ventas o desechos que van a efectuar.

3) En las crías se debe considerar un 50 por ciento de machos y un 50 por ciento de hembras. Se debe calcular por separado el número de terneros provenientes de las novillas de vientre y de las vacas.

4) Para determinar el número de crías se debe tener en cuenta la natalidad fijada con anterioridad.

5) Las novillas de vientre no deben permanecer por más de un año dentro de esta misma categoría.

La tabla para la elaboración del movimiento ganadero consta de las columnas siguientes: (Ver tabla No. 4).

En la parte superior se anota el año del respectivo movimiento.

En la primera columna de la izquierda a derecha aparecen las categorías.

Cada categoría, posee dos renglones, en uno de ellos se anota el número de animales y en el otro su valor total en pesos.

Sigue después la columna VALOR UNITARIO. Allí se anota el valor individual de los animales por categorías, que se debe mantener constante durante todo

el movimiento para cada una de las categorías. Sin embargo a las categorías NOVILLOS DE LEVANTE y NOVILLOS DE CEBA se les debe fijar un precio al comienzo del año (en la columna INVENTARIO INICIAL o COMPRAS) y otro precio para su venta o registro al final del período (INVENTARIO FINAL). Estos valores deben mantenerse constantes en los siguientes años de la Proyección.

Siempre se debe valorar por aparte la vaca y la cría.

En la parte inferior de esta columna hay espacio adicional para anotar los animales de trabajo.

Luego aparece la columna número 1 - INVENTARIO INICIAL. Allí se anota la cantidad de animales existentes en la finca, al iniciar la planificación y su valor por categorías.

La columna número 2 COMPRAS, sirve para registrar las adquisiciones de animales que se planean ejecutar durante el año, por categorías, según el precio previsto.

En la columna número 3 PERDIDAS, se registran las bajas previstas en el año por muertes de adultos y crías.

Aquí debe tenerse en cuenta que:

-Las pérdidas sucedidas, durante el cambio de categoría de las crías a novillos y novillas de levante, se le cargan a estas últimas categorías.

-Para los demás casos, las pérdidas se anotan en las categorías correspondientes, con el objeto de evitar un excesivo castigo por pérdidas a las categorías superiores.

-Las pérdidas en el levante están constituídas por:

Las pérdidas de las crías machos nacidas en el año anterior.

Las pérdidas provenientes de aquellos animales que figuran en el Inventario inicial de esta categoría

-A las crías destetas se les debe aplicar el porcentaje de mortalidad de adultos establecido para cada año, ya que en esta etapa de su desarrollo, los animales han superado el período crítico de mortalidad.

-A las crías nacidas durante la vigencia del año planeado, se les aplica el porcentaje de mortalidad de crías establecido para cada año.

-A las demás categorías se les aplica el porcentaje de mortalidad previsto para los animales adultos para cada año.

-Para calcular el valor de las pérdidas se debe tomar siempre el valor de compra o el precio fijado en el Inventario Inicial.

En la columna 4 se anotan las VENTAS que se efectúan durante el período planificado:

-Las ventas comprenden: crías, novillos de levante y novillos de ceba.

-Además, la venta de los desechos en cada una de las categorías debida a la previsión de una Selección; se incluye la venta de toros.

Para el diligenciamiento de esta columna se debe tener en cuenta lo siguiente:

-El cálculo del valor de los animales vendidos como desecho se debe efectuar teniendo en cuenta el valor del ganado en pie que rija en la región al momento de hacer el movimiento.

-Para los novillos de levante y de ceba se debe tener en cuenta el precio previamente fijado como valor de venta.

En la columna número 5 se registra la VARIACION GANADERA.

La variación ganadera es el aumento o disminución netos del ganado durante un período determinado, debido a los

cambios de categoría y a los nacimientos (se descuentan las compras); se expresa tanto en pesos como en números.

La variación ganadera se calcula de la siguiente manera: Al Inventario Final (6) se le restan las compras (2) y el Inventario Inicial (1) del mismo período.

Es decir:

Variación ganadera (5) = Inventario Final (6)-Compras (2) Inventario Inicial (1).

La columna 6 se refiere al INVENTARIO FINAL. Allí se registra el número de animales que estarán presentes en la finca al finalizar el ejercicio. El Inventario Final sirve como Inventario Inicial del siguiente año en la Proyección.

Es necesario totalizar las cantidades y los valores de cada columna.

Finalmente es conveniente calcular la carga de los potreros de la finca con base en el número de animales que aparecen en el Inventario Final, incluyendo los animales de trabajo, y efectuar una comparación con la carga potencial prevista para la finca. Se debe analizar la estructura del hato, con el objeto de comprar o vender animales de algunas de las categorías, para aproximar la composición del hato a la estructura prevista en la tabla No. 3 de la Proyección.

Ejemplo de elaboración de un movimiento ganadero.

Se consideran los siguientes criterios generales:

Supuestos de productividad ganadera

Porcentaje de natalidad	68
Porcentaje de mortalidad en adultos	2
Porcentaje de mortalidad en crías	4
Porcentaje de selección en novillas de vientre.	20

Inventario inicial del período a planificar y valores unitarios por categorías.

Vacas	228	a	$ 6.000.00
Novillas de vientre	74	a	4.000.00
Novillas levante	73	a	3.600.00
Crías	148	a	1.500.00
Toros	11	a	9.000.00
Animales de trabajo	3	a	3.000.00

Carga potencial para el año a planificar expresada en UGG = 400

Teniendo en cuenta los porcentajes de selección en novillas de vientre y la necesidad de cambiar algunas vacas y toros se establecen las siguientes compras y ventas por categorías:

Compras.

2 toros	a	$ 10.000.00

Ventas

20 vacas	a	$ 5.000.00
15 novillas de vientre	a	3.500.00
2 toros	a	8.000.00
74 crías	a	1.500.00

De acuerdo con los datos anteriores, el movimiento ganadero para el año planificado se debe elaborar así:

Crías en el Inventario Inicial.

A las crías que aparecen en el Inventario Inicial se les aplica el porcentaje de mortalidad para adultos, se descuenta el número de muertes y resulta el total de animales de levante tanto machos como hembras.

Cuando en la finca no se realice el levante de las crías machos, en el movimiento se debe registrar la venta de estos animales en las categorías CRIA O LEVANTE según la época del año en que se piense llevarlo a cabo.

De las 148 crías; 74 son machos que se venden al comienzo. Las 74 restantes son hembras de las que se muere 1; las 73 que quedan pasan al Inventario Final como novillas de levante.

74 crías hembras - 1 muerte = 73 novillas de levante (Inventario final)
148 74 crías machos (Se venden al principio del año).

Categoría "Novillas de Levante"

Se aplica el porcentaje de mortalidad a las novillas de levante del Inventario Inicial; las muertes obtenidas se restan y se anotan en pérdidas. Los animales resultantes deben aparecer al final del año como dato parcial del número total de novillas de vientre.

Novillas levante Inventario Inicial - Mortalidad = Novillas de vientre (Parcial)

73 - 1 = 72 novillas de vientre (parcial)

Novillas de Vientre.

La categoría novillas de vientre al final del año se comopone de:

1. Las novillas de vientre provenientes de las novillas de levante del Inventario Inicial.

2. Las novillas de vientre que no alcanzan a pasar a la categoría vacas.

3. Las novillas de vientre que se compren durante el año y que no alcancen a ser vacas.

Para obtener las novillas de vientre que deben figurar en el Inventario Final se debe seguir el procedimiento que a continuación se detalla:

a. A las novillas de vientre existentes al principio del año se le restan las pérdidas previamente calculadas utilizando el tanto por ciento de mortalidad.

74 novillas vientre (Inventario Inicial)

2% Mortalidad

74 - 1 = 73 Novillas de vientre.

b. Al número así obtenido se le descuenta las novillas de vientre que se programa vender el ejercicio (20%)

73 - 15 = 58 Novillas de vientre.

c. Aplicando el porcentaje de natalidad a las novillas de vientre se establece el número de estas que pasan a vacas. Las restantes continúan siendo novillas de vientre y como tales deben aparecer en el Inventario Final.

58 Novillas vientre

68 Natalidad

58 100

X 68 $X = \frac{68 \times 58}{100} = 39$ que pasan a vacas

El resto,

58 - 39 = 19 continúan siendo novillas de vientre.

d. El número total de novillas de vientre al finalizar el año será igual a la suma de las novillas de vientre provenientes de las novillas de levante del Inventario Inicial y las novillas de vientre que no cambiaron de categoría en ese año (numeral 3).

Total novillas vientre = 72 + 19 = 91

e. Cuando se compren novillas de vientre, parte de estas pueden pasar a vacas ó permanecer como tales, dependiendo de la época de su compra.

Categoría Vacas

Esta categoría está conformada por:

1. Las vacas que permanecen en el hato durante el ejercicio. Para su cálculo, a las vacas existentes en el Inventario Inicial se les restan las perdidas por mortalidad y las ventas realizadas en el período considerado.

2. Las provenientes de las novillas de vientre del Inventario Inicial; (es decir 39 vacas).

Cuando se compren vacas, estas deben ser agregadas, previo descuento de las pérdidas, para obtener el resultado final.

Vacas que permanecen = (Vacas Inv. Inic. - pérdidas - ventas) =
228 - 5 - 20 = 203

Total vacas Inventario Final = a + b = 203 + 39 = 242

Categoría Crías.

Para establecer su número, es necesario determinar por separado las crías provenientes de las novillas de vientre y las de las vacas que permanecieron en el hato.

1. Crías de las vacas provenientes de las "Novillas de Vientre", es decir, 39

2. Crías de las vacas que permanecieron durante el año en el hato: A las 203 vacas que permanecen se les aplica el porcentaje de natalidad (68 por ciento).

203 - 100%
X - 68%

$$X = \frac{203 \times 68}{100} = 138 \text{ crías.}$$

3. Total crías = a + b

= 39 + 138 = 177 crías.

4. Al número anterior se le aplica el porcentaje de mortalidad de crías para obtener el total al final del año.

177 crías

4% mortalidad

177 - 100%

X 4%

$$X = \frac{177 \times 4}{100} = 7$$

177 - 7 = 170 crías al final del año.

Se considera que de las siete pérdidas antodas, 4 son machos y 3 son hembras. De tal manera, en el Inventario Final aparecerán 85 machos y 85 hembras.

Una vez obtenido el Inventario Final, se debe comprobar si el total de UGG coincide o no con el total de UGG que potencialmente puede soportar la finca de acuerdo con su capacidad forrajera. Si excede a la carga potencial (Cuadro No. 3 de la Proyección) existirá sobrepastoreo y será necesario vender ganado hasta lograr un número de animales soportable para los pastos desde el punto de vista técnico. Cuando el total de UGG del hato sea inferior a la carga potencial se puede comprar ganado o permitir una ligera sub-utilización de la superficie forrajera con miras a aumentar el número de animales en años posteriores de acuerdo con el desarrollo del hato.

La comprobación se efectúa así:

Se multiplica el número de cada categoría por su equivalencia en Unidades Gran Ganado (UGG) y luego se suman todos los parciales obteniendo de este modo el total de UGG del hato.

Es decir:

Vacas	242 x 0.8	=	193.6 UGG
Novillas vientre	91 x 0.7	=	63.7 UGG
Novillas levante	73 x 0.6	=	43.8 UGG
Crías machos	85 x 0.35	=	29.7 UGG
Crías hembras	85 x 0.35	=	29.7 UGG
Toros	11 x 1.2	=	13.2 UGG
Equinos	3 x 1.0	=	3.0 UGG
Total			376.7 UGG

Si se supone que la carga potencial de la finca sea de 400 UGG, y teniendo en cuenta que la carga del hato del ejemplo equivale a 376.7 UGG, se tendría una diferencia de 23 UGG.

400.0 - 376.7 = 23.3 UGG

En este caso, la finca podría sostener 23 UGG adicionales, que al planificador de acuerdo a la disponibilidad financiera, puede copar mediante compras adicionales o dejar como margen de seguridad.

Categoría Toros

El número de toros en el Inventario Final se obtiene restando al número de sementales del Inventario Inicial la mortalidad y las ventas.

Se deben agregar los toros que se compren durante el ejercicio.

Toros Inventario Inicial + Compras - Mortalidad - Ventas = Toros al final del año.

11 + 2 - 0 - 2 = 11 toros Inventario Final.

De acuerdo al ejemplo el Inventario Final será el siguiente:

Vacas	242
Novillas Vientre	91
Novillas Levante	73
Crías Machos	85
Crías Hembras	85
Toros	11
Animales de Trabajo	3
Total	590

Variación Ganadera

La variación ganadera se calcula aplicando la siguiente fórmula en cada una de las categorías.

Variación ganadera = Inventario Final - Compras - Inventario Inicial

Variación ganadera vacas	=	242 - 228 = 14
Variación ganadera novillas vientre	=	91 - 74 = 17
Variación ganadera novillas de levante	=	73 - 73 = 0

Variación ganadera crías	=	170 - 148 = 22
Variación ganadera toros	=	11 - 11-2= 2
Variación ganadera animales de trabajo.	=	3 - 3 = 0

Para obtener los valores por categorías basta multiplicar el número de animales registrados por los valores unitarios previamente anotados, exceptuando la columna de la "Variación Ganadera" cuyos datos se obtienen con la respectiva fórmula.

Existe una fórmula sencilla para determinar si se cometieron errores aritméticos en la elaboración del movimiento ganadero: "El total de animales del Inventario Final será igual al Inventario Inicial más las compras, más nacimientos menos pérdidas y menos ventas".

IF = II (1) + C(2) + Nacimientos - Pérdidas (3) - Ventas (4)

Según ejemplo:

IF = 537 (II) + 2 (C) + 177(Nacimientos) - 15(P) - 111 (V)

IF = 590

Tabla No. 4

Movimiento Ganadero (Ejemplo)

Categorías		Valor Unit.	I. Inic. 1	Compras 2	19 Pérdidas 3	Ventas 4	V. Ganadera 5-6-1-2	I. Final 6
Vacas	No.		228		5	20	+14	39+203=242
	$	6.000	1.368.000		30.000	100.000	84.000	1.452.000
Novillas Vientre	No.		74		1	15	+17	72+19 = 91
	$	4.000	296.000		4.000	52.000	68.000	364.000
Novillas Levante	No.		73		1+1=2			73
	$	3.600	262.800		7.200			262.800
Crias Hembras	No.		74		3		+11	85
	$	1.500	111.000		4.500		16.500	127.500
Crias Machos	No.		74		4	74	+11	85
	$	1.500	111.000		6.000	111.000	16.500	127.500
Toros	No.		11	2		2	- 2	11
	$	9.000	9.900	20.000		16.000	-8.000	111.000
Machos Levante								
Machos Ceba								
Equinos	No.		3					3
	$	3.000	9.000					9.000
TOTAL	No.		537	2	15	111	51	590
	$		2.256.800	20.000	51.700	279.500	177.000	2.453.800

E. Tabla No. 5 - Producción Lechera.

Para su cálculo es necesario conocer el número de vacas en ordeño, la producción diaria promedio por vaca y el periodo promedio de lactancia del hato. Para determinar estos indices se deben llevar registros tales como: Producción lechera semanal, calendario de establo, tarjeta individual por vaca.

Para el cálculo de producción en ganado de leche se deben tener en cuenta las siguientes posibilidades:

-La producción de las vacas que están presentes durante todo el año en la finca, son aquellas que figuran en el Inventario Inicial del Movimiento Ganadero, descontadas las ventas y las pérdidas y cuya producción se calcula de la siguiente manera:

Producción lechera = No. de vacas presente x % de natalidad x periodo lactancia en días x No. promedio litros diarios x vaca.

Se multiplica por el tanto por ciento de natalidad para obtener las vacas que estarán produciendo durante el año.

El periodo de lactancia es el número de días comprendido entre el parto y la fecha de secamiento de la vaca.

El periodo de lactancia óotimo en una vaca lechera es de 300 días.

El número de litros promedio por vaca diario se obtiene de los datos de producción consignados en los registros.

-La producción de las vacas que ingresan durante el año, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Litros} = \frac{\text{No. de vacas que ingresan x \% de natalidad x período de lactancia x No. litros x día/vaca x meses presencia en la finca.}}{\text{12 meses}}$$

Cuando se programen compras en diferentes épocas del año, para determinar los meses de presencia en la finca, se utiliza el tiempo promedio de permanencia.

-La producción de las vacas provenientes de novillas de vientre presentes en la finca al iniciar el ejercicio.

Se calcula teniendo en cuenta el porcentaje de ntalidad y seis mesdes (180 días) en promedio de lactancia, esta puede ajustarse, cuando se tiene el dato exacto de monta o de inseminación de las novillas.

Los seis meses de lactancia promedia tiene las siguientes explicaciones:

a. Por lo general al final del año los terneros nacidos tienen una edad promedia de seis (6) meses, lo que supone una lactancia de igual número de meses.

b. En una lechería organizada las pariciones deben ser escalonadas durante el año con el objeto de obtener una producción uniforme, lo que inolicaría una lactancia de seis (6) meses.

En consecuencia, la producción lechera de las vacas provenientes de las novillas de vientre sería:

Litros = No. de novillas vientre Inv. Inic. x % natalidad x promedio litros día/vaca x 180 días (Promedio periodo lactancia).

Producción de las vacas provenientes de las novillas de vientre que ingresan a la finca durante el año.

$$\text{Litros} = \frac{\text{No. de novillas vientre x \% natalidad x 180 días x litros día vaca x meses de presencia en la finca}}{\text{12 meses}}$$

Cuando las novillas de vientre sean adquiridas en diferentes épocas, es necesario calcular el tiempo promedio de permanencia.

Para determinar la producción total de leche en la finca en el año se suma la producción obtenida en cada uno de los casos anteriores.

1. Cálculo de la producción en el ganado de cría. Para ello se debe tener en cuenta los siguientes factores:

a. Determinación del porcentaje de natalidad.

b. Establecimiento del número de vacas que se van a ordeñar.

c. Cálculo del periodo de lactancia promedio del hato, teniendo en cuenta que en cría este periodo es inferior al de lechería.

La forma de calcular la producción es similar a la de la explotación lechera, siempre y cuando se tengan en cuenta los factores mencionados anteriormente.

2. Descripción de la tabla. En la primera columna aparecen los siguientes casillas:

a. Vacas presentes todo el año

b. Vacas que ingresan. Son aquellas que se adquieren por compra en cualquier época del año.

c. Vacas primer parto presentes, son las que provienen de las novillas de vientre del Inventario Inicial.

d. Vacas primer parto que ingresan. Provienen de las novillas de vientre que se compran durante el año.

1) Además comprende las casillas, total producción (en litros), valor del litro ($); valor total de la producción.

En las columnas siguientes aparecen los años, cada una de las cuales está dividida en cuatro (4) partes a saber:

a) Número de animales en ordeño

b) Litros por día por vaca

c) Días de lactancia

d) Producción en litros

Ejemplo:

Cálculo de la producción lechera de un hato con las siguientes características:

Periodo planificado Enero a Diciembre

100 vacas en el Inventario Inicial

20 novillas de vientre en el Inventario Inicial

Compras

10 Vacas en Mayo

10 Novillas de vientre en Febrero

Indices

-% Natalidad	70	
-% Mortalidad	3	
-Lactancia para las vacas	300	días
-Lactancia para vacas de primer parto	180	día
-Producción promedia de leche/día	10	litros/día
-Producción promedia vacas de primer parto	6	litros/día
-Valor litro de leche	$ 3.00	

-Producción lechera de las vacas presentes durante el año:

100 - 3 (Muertes) = vacas (Inventario Final)

Se aplica el porcentaje de natalidad (70) para obtener el número de vacas que se ordeñan.

97 x 0.70 = 68 vacas

Producción de estas vacas = 68 vacas x 10 Lts. x 300 días = 204.000 Lts.

-Producción de las vacas que ingresan:

10 x 0.70 = 7 vacas

Aplicando la fórmula se obtendrá:

$$\text{Producción} = \frac{10 \text{ vacas} \times 0.70 \times 300 \text{ días} \times 10 \text{ Lts.} \times 7 \text{ meses}}{12 \text{ meses}} \quad \frac{147.000}{12} =$$

12.250 litros.

-Producción de vacas primer parto.

Producción = 20 nov. vientre I. Inic. x 0.70 (% natalidad) x 6 litros día por vaca x 180 días =

14 x 6 x 180 = 4.320 Litros.

-Producción de las vacas de primer parto que ingresan durante el año.

$$P = \frac{10 \text{ Nov. vientre} \times 0.70 \text{ (\%natalidad)} \times 180 \text{ días} \times 6 \text{ litros/ día vaca} \times 10 \text{ meses}}{12 \text{ meses}}$$

$$= \frac{7 \times 180 \times 6 \times 10}{12} = 6.300 \text{ litros}$$

TABLA No. 5

Producción Lechera (Ejemplo)

	19____			19____				19____				19____			
No. Anim.	Lts./ día	Días Lact.	Lts. Prod.	No. Anim.	Lts./ día	Días Lact.	Lts. Prod.	No. Anim.	Lts./ día	Días Lact.	Lts. Prd.	No. Ani.	Lts./ Día	Días Lac.	Lts. Prod.
68	10	300	204.000												
7	10	300	12.250												
14	6	180	4.320												
7	6	180	6.300												
			226.870												
			3.00												
ión			680.610												

-La producción lechera total del hato será:

P. Total = 204.000 + 12.250 + 4.320 + 6.300 = 226.870 litros.

-El valor de la producción será igual a:

VP = 226.870 x $3.00 = $680.610

3. Costos. Por costo se entiende la remuneración de los factores que intervienen en la producción de un periodo determinado y referido a un volúmen de producción.

Se distinguen dos tipos de costos: Los fijos y los variables.

Costos fijos. Son aquellos que por lo general no varían cuando cambia el volumen de la producción, es decir permanecen constantes independientemente del volumen producido Se consideran costos fijos la depreciación y conservación de la maquinaria, equipos, instalaciones, construcciones y adecuaciones; impuestos, intereses sobre el capital invertido, el costo de la tierra y los gastos realizados en la administración general de la Empresa.

Costos variables. Son aquellos que dependen directamente de la naturaleza, dimensión e intensidad de las explotaciones. Son costos variables: las semillas, los fertilizantes, los herbicidas, la maquinaria, la mano de obra, etc..

Cuando se considere la maquinaría como línea de producción, sus costos variables estarán representados por las reparaciones menores, combustibles, lubricantes y mano de obra.

F. Tabla No. 6 - Costos Variables de Ganadería

Su cálculo se facilita cuando se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

-Los costos variables de la ganadería se establecen separadamente por línea de explotación (ceba, levante, cría, leche).

-El valor de los insumos ganaderos debe calcularse por cabeza. Se recomienda que el cálculo de los insumos ganaderos se haga por separado, considerando un número de animales adultos compuesto por las vacas, las novillas de vientre, los toros y los novillos de ceba; otro grupo conformado por las crías y otro compuesto por los machos y las hembras de levante.

-El número de animales sobre los cuales se calculan los costos se toma del Inventario Final, se adicionan las ventas y se restan las compras, según el tiempo de permanencia en la finca durante el año.

-El cálculo de la mano de obra ganadera debe hacerse para 100 cabezas; se determinan luego los requerimientos para una cabeza y con este factor se establecen los gastos de mano de obra para el número de cabezas del hato en el año planeado.

En el cálculo de la mano de obra necesaria para el ordeño, se deben considerar únicamente las vacas que se ordeñan durante el año.

-El valor de los insumos y de la mano de obra de los pastos, se calcula por hectárea.

Hay por tanto, necesidad de elaborar un patrón de costos para cada uno de los grupos de animales.

1. Descripción de la tabla. En la primera columna aparecen las clases de explotaciones ganaderas: cría, leche, levante, ceba.

A continuación está la columna en donde se registran los costos, agrupados en los conceptos siguientes: insumos de la ganadería, mano de obra de la ganadería, insumos de los pastos y mano de obra de los pastos.

Sigue luego la columna VALOR POR HECTAREA O CABEZA. En ella se anotan los costos unitarios por cada concepto.

Por último aparecen las columnas de los años contemplados en la Proyección, en las cuales se anotan los valores totales de los gastos por cada concepto. Los gastos se sub-totalizan por línea de explotación y finalmente se obtiene el total por año.

TABLA No. 6

Costos Variables de Ganadería

	Concepto Año	Valor/Ha. o Cab.	19____	19____	19____	19____	19____
Cría-Leche	Insumos Ganadería						
	Mano Ganadería						
	Insumos Pastos						
	Mano de Obr. Pastos						
	Subtotal						
Levante	Insumos Ganadería						
	Mano Obr. Ganad.						
	Insumos Pastos						
	Mano Obr. Pastos						
	Subtotal						
Ceba	Insumos Ganadería						
	Mano Obr. Ganad.						
	Insumos Pastos						
	Mano Obr. Pastos						
	Subtotal						
	Total						

G. Tabla No. 7 - Producción y Costos Variables de Agricultura por Hectárea.

La tabla No. 7 relaciona la producción física, su valor y los costos por Ha. para los cultivos que se desarrollarán en el período de la Proyección.

Los costos variables se discriminan en Insumos, Maquinaria y Mano de Obra. Los valores de esta tabla, multiplicados por las áreas a sembrar de la tabla No. 1 dan el Ingreso Bruto y el Total de Costos Variables.

En esta Tabla no se han calculado los datos para los distintos años de la Proyección por cuanto se trabaja con precios constantes.

Producción. Costos Variables de Agricultura por Hectárea

Cultivo	Unid.	Prod.	Vr. Unit.	Vr. Prod.	Costos Variables			
					Insum.	Maquin.	Man Ob.	Total

H. Tabla No. 8 - Ingresos, Costos Variables y Margen Bruta

Tiene por finalidad reunir los datos necesarios para calcular las márgenes brutas de las diferentes explotaciones de la Empresa.

Se denomina MARGEN BRUTA la medida de resultado económico que permite comparar las explotaciones sin consideración de los costos fijos, dado que estos son independientes de la explotación quese escoja. Se calcula restando los costos variables del Ingreso Bruto o valor de la producción.

El Ingreso bruto comprende esencialmente el valor de las cosechas, producciones pecuarias y entradas por maquinaria, surgidas durante el ejercicio y que han sido vendidas, alquiladas, autoconsumidas o se hallan almacenadas.

Para el correcto diligenciamiento se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

1. En la columna denominada EXPLOTACION se discriminan los cultivos, los tipos de ganadería (cría-levante-ceba), las líneas de maquinaría agrícola y todos aquellos rubros que se consideran como explotaciones dentro de la Empresa.

2. El orden de las explotaciones en la parte del Ingreso Bruto se debe conservar al registrar los costos variables y la Margen Bruta.

3. Para obtener el Ingreso Bruto y los Costos Variables de los cultivos basta con multiplicar los datos de la Tabla No. 7 (Valor de la Producción y Costos por hectárea de cultivos) por el número de hectáreas a sembrar proyectado en la Tabla No. 1 (Areas en explotación comercial).

4. El ingreso bruto de la ganadería se obtiene al sumar el valor de las VENTAS (Tabla No. 4), LA VARIACION GANADERA (Tabla No. 4) Y LA PRODUCCION DE LECHE (Tabla No. 5).

Los Costos Variables provienen del Cuadro No. 6.

5. No se deben considerar en esta tabla inversiones tales como: compras de ganado, Instalación de pastos y Cultivos permanentes.

I. Tabla No. 9 - Inversiones, Depreciaciones, Conservaciones.

Inversiones son todos aquellos desembolsos que se han hecho, o se planean efectuar en la adquisición de activos y que generalmente prestan un servicio por un lapso mayor de un año.

Se considera como tales la maquinaria y equipos, los vehículos automotores, las instalaciones, adecuaciones, construcciones, compra de ganado, etc.

Igualmente se considera como inversiones los gastos efectuados en los cultivos semipermanentes y permanentes desde la preparación de la tierra hasta la fecha en que ellos empiezan su producción comercial.

Se anota que a las inversiones en ganados se le debe dar un tratamiento especial debido a sus características biológicas y por lo tanto no se les calcula depreciación y conservación. Los desembolsos que se efectúen por este concepto se registran en el Movimiento Ganadero.

Debido a que las inversiones, por lo general, prestan un servicio durante varios ciclos productivos, no sería justo cargar el monto total del capital que debe ser recuperado, a un solo ejercicio económico; sino que se debe repartir proporcionalmente el valor de la inversión entre los años durante los cuales el bien va a ser utilizado racionalmente. Este tratamiento que se dá a las inversiones, es lo que comunmente se denomina AMORTIZACION INDUSTRIAL O DEPRECIACION.

El período durante el cual una Inversión presta un servicio económico en el proceso productivo se conoce con el nombre de VIDA UTIL.

Una vez que el activo finaliza su vida útil esto no desaparece sino que representa un valor para la Empresa llamado VALOR DE SALVAMENTO.

Este valor se debe calcular para las construcciones, instalaciones, adecuaciones, maquinaria y equipos. Sien embargo, existen algunos activos fijos a los cuales no es práctico determinar valor de salvamento, pues al término de su vida útil dicho valor es insignificante. Ejemplo: las cercas, corrales, cultivos permanentes, etc.

Existen varios métodos para calcular la depreciación; entre ellos están el de línea recta y el de la suma de años dígitos.

Por conveniencia práctica se recomienda hacer cálculos de la depreciación utilizando el método de línea recta. Se fundamenta en la determinación de una tasa constante, distribuída entre los años de vida útil, previo descuento del valor de salvamento.

Es decir,

$$\text{Depreciación} = \frac{VC - VS}{N}$$

VC = Valor inicial de compra o de reavalúo

VS = Valor de salvamento

N = Número de año de vida útil

Para el cálculo de la depreciación de algunos activos se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

-Para el caso de los tractores se estima que su vida útil no debe sobrepasar la cifra de 12 años.

Esto se explica porque la productividad de un equipo, se reduce debido al avance tecnológico (obsolencia), a pesar de que continúe prestando servicios.

-Cuando en la empresa exista maquinaria usada, a la cual no se le haya calculado la depreciación; se debe hacer un avalúo, estimar la vida útil restante y proceder a establecer su amortización industrial.

Igual tratamiento se debe dar a los demás activos de la Empresa que se encuentren en la misma situación.

-Inversiones en cultivos semipermanentes y permanentes.

Estos cultivos poseen por lo general dos periodos de desarrollo definidos, a saber:

-Período de instalación que comprende desde la preparación de la tierra hasta el momento en que se inicia la producción comercial.

-Periodo de producción comercial, que comprende el lapso desde la iniciación de la producción, cuyo volumen es significativo económicamente, hasta el momento en que dicha cantidad decrece de tal manera que no justifica continuar su explotación.

Todos los gastos efectuados durante el periodo de instalación constituyen el valor total de la inversión. Sobre este valor total se calcula la depreciación, teniendo en cuenta que la vida útil para esta clase de cultivos está constituída por los años de producción comercial y que la cuota anual de depreciación se establece a partir del primer año de producción.

-La instalación de pastos constituye una inversión que debe depreciarse de acuerdo con la vida útil que se establezca para cada especie.

-Para hacer más sencillos los cálculos económicos, se recomienda no calcular Depreciación al ganado y a los animales de trabajo.

1. Objetivos de la tabla.

a. Registrar la depreciación y conservación anual de las inversiones efectuadas hasta la fecha de iniciación del plan.

b. Programar las inversiones que se deben efectuar en la Empresa durante cinco (5) años, junto con su depreciación y conservación anual.

2. Descripción de la tabla. En las columnas "tipo" y "valor" de la inversión se anota, en primer lugar, los activos que posee la empresa hasta el momento de iniciar la Proyección.

Los ganados y terrenos, no se incluyen en este cuadro.

El valor que se anota es el de compra o construcción (Valor Histórico) o el valor de reavalúo para el caso de Empresas con varios años de operación. La parte inferior permite prospectar las inversiones necesarias durante los cinco (5) años de la Proyección; se anota el tipo de inversión y el valor de costo.

En la columna AÑO se coloca el año de compra o construcción. La columna VIDA ÚTIL indica los años depreciables del bien. Para las inversiones existentes al empezar la Proyección se anotan los años de vida útil que le restan al activo. Para las Inversiones proyectadas se anota la vida útil total calculada.

Las columnas siguientes contienen las Depreciaciones y Conservaciones año por año. Se estima que los bienes tienen un costo anual de conservación que evita su deterioro o destrucción antes de completar su vida útil.

El cuadro trae una casilla en la cual se calcula la Depreciación Acumulada; para ello se suma la depreciación anual con la depreciación acumulada hasta el año anterior.

La depreciación acumulada corresponde a la pérdida del valor que han sufrido los activos desde su compra o construcción hasta la fecha que se tome como referencia.

El valor ACTUAL, casilla última, tabula el valor real de los bienes depreciados año por año. Se calcula de la siguiente manera:

Valor de las Inversiones existentes al empezar la Proyección + Inversiones Proyectadas hasta el año respectivo - Depreciaciones Acumuladas.

Para mayor claridad se ilustra el cuadro con el siguiente ejemplo:

Una Empresa inicia la Proyección en el quinto año de funcionamiento (1974) y tiene los siguientes activos:

Un tractor comprado con el predio (1969)

Una casa construída en el tercer año de funcionamiento (1972) y un corral recién construído (1973)

Los precios de compra y la vida útil de los bienes son:

Activo	Valor Compra	Vida Util
Tractor	$ 200.000	10
Casa	180.000	20
Corral	77.000	7

Se planean las siguientes inversiones:

a. Cercas por valor de $ 30.000.00, en el primer año de la Proyección y con una vida útil de 5 años.

b. Instalación de pastos, en el segundo año de la Proyección por valor de $ 50.000.00 y con 10 años de vida útil.

Los datos y los cálculos se incluyen en la Tabla siguiente: (Tabla No. 9)

Como se aprecia en el primer subtotal, VALOR INVERSION la Empresa había realizado Inversiones por valor de 457.000 hasta la fecha de elaboración de la Proyección (1974).

Luego entre 1974 y 1975 se proyecta invertir $ 80.000.00, de los cuales $ 30.000.00 corresponden al primer año y $ 50.000 al segundo.

En esta Empresa se lleva contabilidad desde el primer día de funcionamiento por tanto las depreciaciones acumuladas de las inversiones existentes al empezar , serán:

Tractor.

$$\text{Depreciación anual} = \frac{\text{Vr. compra} - \text{Vr. salvamento}}{\text{Años vida útil}}$$

$$= \frac{200.000 - 20.000}{10} = 18.000$$

Depreciación acumulada del tractor = 18.000 x 5 = 90.000

Este valor se encuentra invertido en otros activos de la Empresa.

Casa

$$\text{Depreciación anual} = \frac{180.000 - 18.000}{20} = 8.100$$

Depreciación acumulada = 8.100 x 3 = 24.300

El corral no tiene depreciación acumulada por cuanto empieza a depreciarse en el primer año de Proyección.

I. Tabla No. 10 - Costos Fijos

En este cuadro se consignan los costos adicionales que tiene una Empresa y que no dependen directamente de la producción. Como costos fijos pueden considerarse, entre otros, los siguientes renglones:

TABLA No. 9

Inversiones - Depreciaciones - Conservaciones

...ión	Valor Inversión	Año	Vida Util	1974		1975		1976		1977		1978	
				Deprec.	Conserv.	Deprec.	Conserv.	Deprec.	Conserv.	Deprec.	Conserv.	Deprec.	Conserv.
	200.000	1969	5	18.000		18.000		18.000		18.000		18.000	
	180.000	1972	17	8.100	1.800	8.100	1.800	8.100	1.800	8.100	1.800	8.100	1.800
	77.000	1973	7	11.000	770	11.000	770	11.000	770	11.000	770	11.000	770
	457.000			37.100	2.570	37.100	2.570	37.100	2.570	37.100	2.570	37.100	2.570
	30.000	1974	5	6.000	3.000	6.000	3.000	6.000	3.000	6.000	3.000	6.000	3.000
	50.000	1975	10			5.000		5.000		5.000		5.000	
	80.000			6.000	3.000	11.000	3.000	11.000	3.000	11.000	3.000	11.000	3.000
	537.000			43.100	5.570	48.100	5.570	48.100	5.570	48.100	5.570	48.100	5.570
...ción ...da	114.300			157.400		205.500		253.600		301.700		349.800	
...ctual	Inversiones			329.600		331.500		293.400		245.300		197.200	

Impuestos, gastos de lubricantes y combustibles para uso general, electricidad, tarifa fija de agua, gastos administrativos, contabilidad, subsidios y prestaciones sociales, depreciación de activos, conservación de construcciones, instalaciones, etc. Costo de Oportunidad de la tierra e intereses.

Para su cálculo el planificador se basará en los registros cantables o en una apreciación de gastos en fincas similares.

Los costos por Depreciación y Conservación de Activos se obtienen en la tabla No. 9 - INVERSIONES.

El cálculo de COSTO DE LA TIERRA presenta complicaciones debidas a la heterogenea calidad de la misma, pero para fines de este tipo de planeación es correcto calcularlo como una 13 ava parte del valor de asignación. Este factor guarda relación con la tasa ordinaria de arrendamiento de tierra y con el periodo que el INCORA establece para amortización de predio adjudicado.

El costo por intereses presenta la remuneración al capital invertido en la empresa, por el hecho de ser puesto a disposición de la producción. Generalmente se usa el siguiente procedimiento que permite una aproximación aceptable.

-Se determina el valor de las Inversiones existentes al comenzar el ejercicio (Tabla No. 9).

-A estas, se añaden las inversiones planeadas y se les restan las depreciaciones acumuladas. Con esto se obtiene el valor real de los activos, para el año estudiado.

-Se agregan, además, los costos variables para el año que figuran en la Tabla No. 8.

-Al resultado anterior se le saca un 5%, que corresponde al costo denominado INTERESES del capital utilizado.

Hay otros gastos que representan uso de capital, pero no se consideran para simplificar los cálculos.

Se ha escogido como tasa la remuneración el 5 por ciento, sensiblemente inferior a las tasas de interés crediticio, por cuanto los activos de la empresa poseen un incremento en los avalúos, de ganado, equipos y construcciones, por lo menos comparable con la tasa de devaluación anual.

La razón para calcularle a los costos variables una tasa de interés del 5 por ciento en este análisis es la de lograr un estimativo de lo que realmente se paga por este concepto, puesto que solo se financia con créditos bancarios parte de ellos.

TABLA No. 10

Costos Fijos

Rubros	19____	19____	19____	19____	19____
Depreciación (Tabla No. 9)					
Conservación (Tabla No. 9)					
Impuestos y Seguros					
Contabilidad					
Administración					
Costos tierra					
Intereses de capital					

La fórmula para el cálculo de los Intereses será:

Intereses = (Inversiones al iniciar el periodo + Inversiones durante el año - Depreciaciones acumuladas + Costos Variables) x 0.05

Ejemplo: Se calcularán los intereses para dos años consecutivos de una explotación con las siguientes características.

Inversiones Ejecutadas hasta Enero de 1974

Tipo Inversión	Valor	Vida Util	Vr. Salvamento	Depreciación
Edificios	300.000	20	10%	$ 13.500
Tractor y equipo	300.000	10	10%	27.000
Cercas y corral	100.000	10	10%	9.000
Ganado	500.000			
Total	1.200.000			49.500

Inversiones Planeadas para 1974

Tipo de Inversión	Valor	Vida Util	Vr. Salvamento	Depreciación
Establo	20.000	10	10%	$ 1.800
Cercas	10.000	10	10%	900
Ganado	60.000			
Total	90.000			2.700

Inversiones Planeadas para 1975

Instalación riego	400.000	40	10%	9.000
Total	400.000			9.000

Depreciaciones Acumuladas:

1974	49.500	+	2.700	=	52.200
1975	52.200	+	900	=	61.200

Costos Variables

1974	=	400.000
1975	=	600.000

Intereses Capital Invertido Para 1974

I = (1.200.000 + 90.000 - 52.200 + 400.000) x 0.05 = $ 91.890.00

Intereses Capital Invertido para 1975

I = (1.290.000 + 400.000 - 61.200 + 600.000) x 0.05 = 111.400.00

K. Tabla No. 11 - Requerimientos de Capital y Fuentes de Financiación.

1. Objetivo de la tabla.

-Registrar semestral y anualmente las necesidades totales de capital para las explotaciones programadas.

-Establecer el monto de la financiación por fuentes; incluyendo los aportes por concepto de recursos propios.

La tabla consta de las columnas siguientes:

a. AÑO.

b. CONCEPTO. Se anotan detalladamente las actividades para realizar en cada uno de los años considerados. Esto incluye los costos variables, las inversiones y los costos fijos.

Ejemplo: Cacao (I), Cacao (S); Sorgo; construcción de establo; compra de ganado; compra de herramientas.

c. VALOR.

d. PLAZO EN MESES. Comprende el periodo al cual se pacta la amortización de la inversión.

e. FUENTE DE FINANCIACION. En la parte superior se colocan las iniciales de los sistemas de crédito que se planea utilizar, por ejemplo: C.S. (Crédito Supervisado); FFA. (Fondo Financiero Agropecuario); CA. (Crédito Asociativo); CP. (Crédito Planificado); etc.

Luego se anota la cantidad que será financiada por cada fuente de crédito.

Existe también una columna especial para anotar los recursos propios que aportará la Empresa para las diferentes actividades. Se establece para cada año el porcentaje que estos representan dentro de los requerimientos.

Finalmente se totalizan los datos por columnas.

Los costos variables se encuentran en la Tabla Número 8-(INGRESOS COSTOS VARIABLES Y MARGEN BRUTA).

Los costos fijos que requieran financiación se extraen de la Tabla No. 10.

Entre estos se encuentran las Conservaciones; Impuestos y Seguros, Contabilidad, Administración, Tarifa Fija de Agua, etc.

Las depreciaciones se excluyen de los requerimientos por no precisar desembolsos monetarios. También se excluyen los intereses por facilidad de manejo de las Tablas. Cuando el costo tabulado de la tierra no significa un desembolso real, no se anotará en esta tabla.

Ejemplo:

En una Empresa se instalarán 10 Has. de pastos a un costo de $2.000.00 Ha.

Los costos variables de la ganadería son de $50.000.00 (sumando costos del ganado y de los pastos).

Se comprará ganado por valor de $ 60.000.00

Se piensa construír un corral y cercos por $ 30.000.00

También se planea cultivar 40 Has. de arroz con riego a un costo de $9.000/Ha.

En impuestos, tarifa fija de agua, conservaciones, etc. se gastarán $10.000.00

Los datos pasados a la tabla No. 11, quedarán:

Tabla No. 11

Requerimientos Finacieros y Fuentes de Financiación

Año	Concepto	Valor	Plazo Meses	CS.	FFA.	CA.	k. Propios Valor	%
	Pastos (I)	20.000	60	20.000				
	Ganadería (C.V.)	50.000	12	20.000			30.000	
	Compra Ganado	60.000	120	60.000				
	Const. Pecuarias	30.000	120			30.000		
	Arroz	360.000	6	80.000	240.000		40.000	
	Costos Fijos	10.000	12				10.000	
	Total	530.000		180.000	240.000	30.000	80.000	15%

Aquí no se consideró el valor de las depreciaciones por no requerir financiación o desembolso por parte de la Empresa. Tampoco los intereses.

El verdadero valor de los recursos propios incluiría los intereses pagados pero para evitar una doble contabilización en el resumen financiero, no se consideran en esta tabla.

L. Tabla No. 12 - Amortizaciones.

Esta tabla contiene la forma de pago de los créditos, que tiene la Empresa en el momento de iniciar la Proyección y la de los créditos que se planean. Además el cálculo de los intereses y seguros.

Con esta tabla se puede apreciar cual será el monto de las cuotas anuales. Tanto de capital como de intereses y seguros. Para facilitar el análisis financiero el cuadro discrimina los pagos por concepto de créditos del plan y créditos anteriores, dado que estos últimos muchas veces influyen en los resultados financieros en forma desfavorable.

Consta de las siguientes columnas:

1. AÑO. En el cual se hizo o planea hacerse el crédito.

2. CONCEPTO. Explotación para la cual se destina el crédito. Es conveniente anotar en el concepto de créditos anteriores el número de pagarés cuya amortización se contempla.

3. PLAZO. Término en años al cual se financia el respectivo préstamo.

4. VALOR. Monto total de lo prestado.

5. TANTO POR CIENTO INTERESES. Tasa anual a la cual se pagarán los intereses.

6. FUENTE. Origen de los recursos crediticios.

La columnas siguientes contienen el plan de amortización para un periodo de igual número de años.

Para mayor sencillez del cuadro los intereses y seguros se han agrupado en una sola columna.

M. Tabla No. 13 - Resultados de la Empresa.

1. Resumen Económico. Aquí se registran, en forma global, los resultados que miden la eficiencia operacional del negocio. Esto significa que los resultados obtenidos, además de considerar las entradas y gastos en efectivo, tienen en cuenta los ingresos y salidas no en efectivo.

Para diligenciar este cuadro, basta con tomar los totales de los cuadros anotados entre parentesis y colocarlos frente a cada fila. Los cuadros precedentes, ofrecen la información necesaria para hacer el resumen durante los cinco años proyectados.

2. Resumen Financiero. Estudio de la Empresa con el objeto de medir la capacidad del negocio para ofrecerle utilidades a sus socios.

Para tal efecto considera únicamente las entradas y gastos en efectivo para la obtención del Ingreso neto en efectivo a repartir y los demás índices de este cuadro, basta anotar los totales de las tablas o cuadros citados entre paréntesis.

Como en el caso anterior, todos los cuadros precedentes contienen la información suficiente para hacer este resumen durante los cinco años.

3. Flujo de Caja. Es un procedimiento muy práctico para determinar con exactitud el total de entradas y salidas en efectivo en el año estudiado y localizar al final del mismo el dinero disponible para financiar las actividades del ejercicio siguiente. También detecta si la Empresa estará en capacidad de cumplir sus compromisos crediticios.

Las entradas están compuestas por:

a. Efectivo al empezar el año o sea el valor en bancos y en Caja que se registran en el Activo Corriente del Balance respectivo.

b. Prestamos durante el año. El dinero que recibirá la Empresa para financiar sus actividades.

c. Ventas en efectivo. En este cuadro se descontará la producción destinada al autoconsumo. Este valor resultará de restar del Ingreso Bruto, la variación ganadera, tal como se indica en el Cuadro B.

d. Otras Entradas. Como dinero recibido por trabajos de maquinaria.

Las salidas se componen así:

1) Costos en Efectivo. O sea los costos variables más los costos fijos que requieren erogación monetaria. En la tabla No. 1, no requieren desembolso en efectivo la depreciación y los intereses del capital utilizado. Tampoco se tabula para este cálculo el costo de tierra, pues ya se incluyó en amortizaciones.

2) Inversiones más Compra de Ganado. Su valor se encuentra en las Tablas Nos. 4 y 9.

3) Amortizaciones. Su monto se saca de la Tabla No. 12.

4) Utilidades Repartidas. Son las que se han determinado a través del resumen financiero de la Proyección.

La diferencia entre salidas y entradas en efectivo nos dá el dinero disponible.

Esta cifra es de gran utilidad para la programación de los requerimientos financieros del año siguiente.

III-10-75
gder.

INSTITUTO COLOMBIANO DE LA
REFORMA AGRARIA

SUBGERENCIA DE DESARROLLO AGRICOLA
DIVISION DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS

PROYECCION AGROECONOMICA DEL ASENTAMIENTO

_____

NOMBRE DE LA FINCA _____

Proyecto :
Departamento :
Municipio :
Zona :

Presidente :

Cupo Familiar:

Familias Asentadas:

Fecha de Constitución de la Empresa:

PERIODO DE LA PROYECCION

Mes: _____ Año: _____ Mes: _____ Año: _____

PLANIFICADORES:

_____

_____

_____

JEFE DE DESARROLLO:

_____

TABLA # 1 - UTILIZACION DEL AREA PRODUCTIVA EN HAS.

AÑO EXPLOTACION	19 ____	19 ____	19 ____	19 ____	19 ____
TOTAL					

TABLA # 2 - COMPOSICION OPTIMA PARA UN HATO DE 100 VACAS

CATEGORIAS	COMPOSICION	VALOR EN UGG. POR CATEGORIA	TOTAL UGG.
VACAS			
NOVILLAS DE VIENTRE			
NOVILLAS DE LEVANTE			
TERNERAS			
TERNEROS			
TOPOS			
TOTAL			

TABLA # 3 - CARGA POTENCIAL EN U.G.G.NUMERO OPTIMO DE CABEZAS-CRITERIOS

	AÑO	19 ____	19 ____	19 ____	19 ____	19 ____
CRIA-LECHE	HAS./S.F.					
	U.G.G./Ha/V					
	U.G.G/Ha./IN					
	CARGA EN UGG EN VERANO					
	CARGA U.G.G EN INVIERNO					
CEBA O LEVANTE	HAS./S.F					
	U.G.G./H/VER					
	UGG/Ha.INV.					
	CARGA UGG EN VERANO					
	CARGA UGG EN INVIERNO					
VACAS						
N.VIENTRE						
N.LEVANTE						
TERNERAS						
TERNEROS						
NOV.LEVANTE						
NOV. CEBA						
TOROS						
% NATALIDAD						
% MORT.CRIAS						
% MORT.ADULTOS						

TABLA # 4 - MOVIMIENTO GANADERO

VR. UNITAR.	AÑO		19____						19____				
CATEGORIA	CATEGORIAS		I. INICIAL 1	COMPRAS 2	PERDIDAS 3	VENTAS 4	V.GANAD. 5=6A-1-2	I. FINAL 6A	COMPRAS 2	PERDIDAS 3	VENTAS 4	V.GANAD. 5=6B-6A-2	I.FINAL 6B
	VACAS	No.											
		$											
	NOVILLAS VIENTRE	No.											
		$											
	NOVILLAS LEVANTE	No.											
		$											
	TERNERAS	No.											
		$											
	TERNEROS	No.											
		$											
	NOVILLOS LEVANTE	No.											
		$											
	NOVILLOS CEBA	No.											
		$											
	TOROS	No.											
		$											
		No.											
		$											
	TOTAL												

AÑO		19____					19____					19____				
CATEGORIAS		COMPRAS 2	PERDIDAS 3	VENTAS 4	V.GANAD. 5=6C-6B-2	I.FINAL 6C	COMPRAS 2	PERDIDAS 3	VENTAS 4	V.INVENT 5=6D-6C-2	I.FINAL 6D	COMPRAS 2	PERDIDAS 3	VENTAS 4	V.INVENT. 5=6E-6D-2	I.FINAL 6E
VACAS	No.															
	$															
NOVILLAS VIENTRE	No.															
	$															
NOVILLAS LEVANTE	No															
	$															
TERNERAS	No.															
	$															
TERNEROS	No.															
	$															
NOVILLOS LEVANTE	No.															
	$															
NOVILLOS CEBA	No.															
	$															
TOROS	No.															
	$															
	No.															
	$															
TOTAL																

TABLA # 5 - PRODUCCION LECHERA

Animales a Cuidar / AÑOS	19 ____				19 ____				19 ____				19 ____				19 ____			
	CAB.	LT/DI.	LACT.	T.LIT.	CAB.	LT/D.	LACT.	T.LIT.	CAB.	LT/D.	LACT.	T.LIT.	CAB.	LT/D.	LACT.	T.LIT.	CAB.	LT/D.	LACT.	T.LIT.
Vacas presentes todo el año.																				
Vacas que ingresan																				
Vacas primer parto presentes.																				
Vacas primer parto ingresan.																				
TOTAL PRODUCCION																				
Valor litro																				
[illegible]																				
VALOR TOTAL PRODUCCION																				

TABLA # 6 - COSTOS VARIABLES DE GANADERIA

	AÑOS CONCEPTO	VALOR H/CAB.	19____	19 ____	19____	19____	19____
CRIA-LECHE							
	Ins.Ganado						
	M.O.Ganado						
	Ins.Pasto						
	M.O.Pastos						
	SUBTOTAL						
CEBA	Ins.Ganado						
	M.O.Ganado						
	Ins.Pastos						
	M.O.Pastos						
	SUBTOTAL						
	Ins.Ganado						
	M.O.Ganado						
	Ins.Pastos						
	M.O.Pastos						
	SUBTOTAL						
	TOTAL						

TABLA # 7 - PRODUCCION,COSTOS VARIABLES AGRICULTURA/ HECTAREA

CULTIVO	UNID	VALOR UNIT.	PRODUC	VALOR PRODUC.	COSTOS VARIABLES			
					Insumos	Maquinar	M.Obra	Total

TABLA # 8 - INGRESOS - COSTOS VARIABLES Y MARGEN BRUTA

	AÑO / EXPLOTACION	19____	19____	19____	19____	19____
INGRESO BRUTO						
COSTOS VARIABLES						
MARGEN BRUTA						

OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA PROYECCION:

TABLA # 9 - INVERSIONES - DEPRECIACIONES - CONSERVACIONES

	TIPO INVERSION	VALOR INVERSION	AÑO	VIDA UTIL	19___		19___		19___		19___		19___	
					DEPRECIA	CONSERVAC	DEPREC.	CONSERV.	DEPRECIAC	CONSERVAC	DEPREC.	CONSERV.	DEPRECIAC	CONSERV.
INVERSIONES EXISTEN. AL COM.														
SUBTOTAL														
INVERSIONES PROYECTADAS														
SUBTOTAL														
TOTAL														
DEPRECIACION ACUMULADA														
VALOR ACTUAL INVERSIONES														

TABLA # 10 - COSTOS FIJOS

RUBROS	19___	19___	19___	19___	19___
DEPRECIACION (Tabla # 9)					
CONSERVACION (Tabla # 9)					
IMPUESTOS Y SEGUROS					
CONTABILIDAD					
ADMINISTRACION					
COSTO DE TIERRA					
INTERES DEL CAPITAL					
OTROS					
TOTAL					

TABLA No. 11 - REQUERIMIENTOS FINANCIEROS

AÑO	CONCEPTO	VALOR	PLAZO MESES	FUENTE DE FINANCIACION					
AÑO PRIMERO									
	TOTAL								
AÑO SEGUNDO									
	TOTAL								
AÑO TERCERO									
	TOTAL								
AÑO CUARTO									
	TOTAL								
AÑO QUINTO									
	TOTAL								
	GRAN TOTAL								

TABLA # 12 - PRESTAMOS Y AMORTIZACIONES

	AÑO	CONCEPTO	PLAZO	VALOR	% INT.	FUENTE	AÑOS									
							19___	19___	19___	19___	19___	19___	19___	19___	19___	19___
CREDITOS ANTERIORES																
						SUBTOTAL										
						Int.y Segur.										
						TOTAL										
CREDITOS PROYECTADOS																
		Tierras				INCORA										
						SUBTOTAL										
						Int.y Segur.										
						TOTAL										

TABLA No. 13 - RESULTADOS DE LA EMPRESA

A - RESUMEN ECONOMICO

	AÑO	19____	19____	19____	19____	19____
1	INGRESO BRUTO (Tabla No. 8)					
2	COSTOS VARIABLES (Tabla No. 8)					
3	COSTOS FIJOS (Tabla No.10)					
4	TOTAL COSTOS (2 + 3)					
5	MARGEN BRUTA (1 - 2)					
6	INGRESO NETO (1 - 5)					

B - RESUMEN FINANCIERO

1	INGRESO BRUTO (Tabla No. 8)					
2	VARIACION GANADERA (Tabla No. 4)					
3	VALOR VENTAS (1 - 2)					
4	VENCIMIENTOS BANCARIOS (Tabla No. 12)					
5	CUOTA DE TIERRA (Tabla No. 12)					
6	RECURSOS PROPIOS (Tabla No. 11)					
7	DEPRECIACIONES (Tabla No. 9)					
8	OTRAS RESERVAS					
9	I. N. EN EFECTIVO A REPARTIR(3+5-4-6-7-8)					

C. FLUJO DE CAJA

1	ENTRADAS	EFECTIVO AL COMENZAR EL AÑO					
2		INGRESOS DURANTE EL AÑO (Tabla No. 12)					
3		VENTAS EN EFECTIVO(Tabla 13B)					
4		OTRAS ENTRADAS EN EFECTIVO					
5							
		TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO					
1	SALIDAS	COSTOS EN EFECTIVO (Tablas 8 y 10)					
2		INVERSIONES + CON. CAMPO (Tab. 4 y 9)					
3		AMORTIZACIONES (Tabla No. 12)					
4		INVERSIONES INTERNAS (Tabla 13B)					
		TOTAL SALIDAS					
		SALDO DISPONIBLE					

GUIA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA PLANIFICACION ANUAL*

A. Guía para la Elaboración de la Planificación Anual

En las explotaciones atendidas por el Instituto, se distinguen tres tipos principales, según su especialidad:

-Empresas dedicadas a la agricultura
-Empresas ganaderas
-Empresas mixtas

Se ha diseñado un formulario que prevea todas las posibilidades de explotación. Según la clasificación anterior, el plan anual se elaborará utilizando las tablas que determinen las fuentes de crédito.

1. Página No. 1. Identificación. Debe especificarse con una X si los solicitantes son grupos patrocinados por el Instituto o empresarios particulares. Se consignan en esta página los datos de identificación, localización, familias asentadas, la fecha en que se constituyó el asentamiento, fecha y número de la personería jurídica (si la tiene), entidad y sucursal bancaria por la que se tramitan los créditos y la firma que presta la asistencia técnica.

En la mitad derecha están las casillas para la información que ofrezca una idea sobre el clima. También se incluye el valor de compra de la tierra, valor de compra del asentamiento y área de la finca, datos que son necesarios para el análisis económico y financiero.

El código se refiere a la serie numérica con el cual se conoce la empresa en sistematización. El número del plan es importante para saber si la empresa está comenzando o está en período de estabilización. La fecha y período de elaboración, deberá corresponder con un período fijo de planificación que definirá el proyecto y que tendrá correspondencia con los ciclos productivos típicos de la región.

El renglón dedicado a tipo de explotación es para colocar una X en la o las casillas de la especialidad de la empresa.

Finalmente, hay dos renglones para anotar observaciones que faciliten la llegada al predio, distancia al centro más cercano, vías, etc. También podrá anotarse aquí la cantidad y razón de áreas inservibles.

---

* Elaborada por: INCORA-División de Asentamientos Campesinos.

2. Página No. 2. Estado sociodemográfico A___. La explicación del primer cuadro de esta página se reduce a:

Nombre. Se anota el nombre completo de los socios de la Empresa.

Edad. Se anota el número de años cumplidos por cada uno de los socios.

Número de personas en esta familia. En esta columna se anota el número de personas que componen cada una de las familias del correspondiente socio (se incluye al socio).

Vivienda. Se refiere a algunos datos que el planificador necesita para formarse una idea acerca de las condiciones de vida de la familia. Para su diligenciamiento se procede así:

Propietario. En esta columna se anota si la vivienda es propiedad privada del socio o por el contrario la vivienda es de la empresa. Para precisar este hecho se utilizará la letra S para indicar que la vivienda es propiedad del socio o la letra E si la vivienda es de la empresa.

Número de piezas. Solamente se anota el número de dormitorios.

Servicio sanitario. Se marca con una X si posee, pudiendo ser letrina o inodoro.

Instalación de agua. Si la vivienda posee instalación interna de agua se marca X.

Tiempo en el asentamiento. Aquí se anotan los años que cada beneficiario lleva en la empresa como socio.

Oficio. Debe detallarse al máximo posible la labor u oficio para la cual está capacitado, por ejemplo: ordeñador, vaquero, tractorista, etc.

La segunda parte del cuadro es útil para recolectar algunos datos necesarios para el programa de capacitación y el adecuado uso de la mano de obra. Para ello, se establecieron unos grupos de edad en donde se anota la población existente en el asentamiento, discriminada por sexos, estableciendo por grupos de edad el número y porcentaje de alfabetismo y el promedio de escolaridad.

Los porcentajes que aparecen en las columnas población y se refieren a la proporción que cada grupo representa en el total de la población.

El promedio de escolaridad se refiere al año académico más representativo que han cursado los miembros de cada grupo de edad (moda). Si resulta cualquier año de primaria al promedio, se le agregará una P y si es de secundaria, una S.

Las dos últimas columnas se destinan para calcular, por grupos de edad y por sexo, la disponibilidad de unidades de trabajo. Para el caso se deben establecer regionalmente unos índices que permitan equiparar el trabajo de cualquier persona con un patrón común llamado unidad de trabajo.

Puede definirse esta unidad como la capacidad de trabajo que tiene una persona adulta de la región por día.

Como ejemplo se dan los siguientes coeficientes de transformación en jornales.

Grupos de Edad	SEXO	
	Masculino	Femenino
8-14	0.25	0.25
15-55	4.0	0.50
Mayores de 56	0.75	0.25

Una vez calculados regionalmente estos coeficientes se calculan las unidades de trabajo para la empresa.

En la parte inferior del cuadro, se consignan los coeficientes de trasformación de jornales, que como ya se anotó deben ser establecidos para cada región.

3. Página No. 3. Inventarios. Es la parte de la planificación donde se hace el inventario de los recursos físicos con que cuenta la empresa.

a. Inventario de maquinaria y equipo. En este cuadro se registrará uno por uno los equipos agrícolas o pecuarios y las herramientas.

En la columna tipo se anota si es un tractor, combinado, motobomba, equipo de riego, implementos de labranza, plantas eléctricas, herramientas, etc. En las columnas siguientes se anotará el año de fabricación y el estado en que se encuentra (bueno, regular, malo). Luego viene una descripción que permita identificar la maquinaria o equipo en cuestión.

En la columna compra hay dos rubros. Año de compra y el valor por el cual se adquirió el bien.

Luego está la columna para registrar el valor inicial del equipo, correspondiendo esta cifra a su valor real al comienzo del plan correspondiente. Este valor inicial deberá corresponder al valor final del año anterior.

Para el caso de una exagerada devaluación monetaria, una reparación o un meticuloso mantenimiento del equipo que se traduzca en un valor real (al final del ciclo anterior) muy superior al valor final, se procederá a hacer avalúo y fijar nueva vida útil de tal manera que sea posible, con el acumulado de reservas para depreciación, volver a reemplazar el bien una vez concluya su vida económica. Este valor revaluado será el valor inicial del año planeado.

Valor del salvamento. Es lo que vale el bien al final de la vida útil.

Vida útil. Es el número de años que, de acuerdo con la experiencia y especificaciones del fabricante, prestará servicio el bien con un mantenimiento normal.

Depreciación. Su significado está explicado en la guía de la proyección. Su objeto es el de que la empresa se comprometa a hacer las reservas indispensables durante la vida útil para reponer el bien; porque de lo contrario la empresa correría el riesgo de descapitalizarse. La depreciación acumulada se refiere al dinero que ha debido reservarse durante los años de vida útil que ya han transcurrido. La del plan corresponde a la del año que se estudia.

Valor final. Resultará de restar del valor inicial lo correspondiente a la depreciación del año planeado. A este valor final es al cual hace referencia en párrafos anteriores, en el sentido de que al final del ejercicio, si no coincide con la realidad, se le debe hacer un reavalúo.

b. Inventario de construcciones, adecuaciones e instalaciones. En general, guarda correspondencia con el anterior. Las columnas de que está compuesto son:

Tipo. Aquí se anotará el tipo de bien de que se trata: edificaciones, establos, corrales, tanques, jagueyes, cercas, nivelaciones, canales, pastos, cultivos permanentes y semipermanentes, etc.

Estado. Condiciones en que se encuentra: bueno, regular, o malo.

Descripción. Materiales utilizados, capacidad, cantidad, especies agrícolas.

Inversión. Tiene dos columnas: año en que se hizo la inversión y el costo.

Valor inicial. O sea lo que vale el bien en el momento de hacer la planificación.

Valor de salvamento. Para los bienes agrupados en este cuadro, solo en pocos casos este valor es significativo.

Vida útil. Los años de vida económica que le restan al bien.

Depreciación. Se usa el mismo procedimiento descrito para los equipos.

Valor final. Resultará de restar del valor inicial la depreciación correspondiente al plan.

4. Página No. 4. Balance general y relación de deudas. Tiene por objeto mostrar la situación financiera de la empresa en el momento de hacer la planificación. También sirve como instrumento para determinar el progreso o desmejora financiera al comparar el balance con el que debe elaborarse al final del ciclo productivo, básicamente consiste en informar a una fecha fija, el valor de los activos frente a los pasivos y al capital de la empresa.

Este balance será una herramienta de administración pues obliga a la Asamblea a tomar medidas para recuperarse de los déficit o para proteger y aumentar el capital. También le sirve a la entidad financiera en la decisión para aprobar los préstamos que la empresa necesita.

B. Clasificación de las Partidas en Grupos

La práctica generalizada clasifica las cuentas del balance en dos grupos principales: ACTIVO Y PASIVO, incluyendo en este último el CAPITAL.

Se entiende por Activo todo objeto físico o derecho de propiedad de la Empresa al que se le reconoce un valor monetario.

Pasivos. Son todas las obligaciones o deudas de la empresa a favor de terceros.

Capital. Es la deuda de la empresa con sus socios o el resultado de la diferencia entre el Activo y el total del Pasivo.

a. Activo. Generalmente se subdivide en: Activo corriente, Activo fijo o permanente y otros Activos. Estos últimos incluyen los diferidos y aquellos de difícil clasificación.

1) Activo corriente. (Lo que se posee para uso inmediato). Comprende el efectivo disponible y los activos que en el período del plan (un año) se convertirán en efectivo. Las cuentas del Activo corriente, en orden de liquidez son:

-Efectivo en Caja. (Dinero disponible al momento de hacer el Balance).

-Bancos. Como norma de buena administración, todos los dineros que recibe la empresa, deben ser consignados en los bancos. Esto facilita la contabilidad y evita riesgos.

-Cuentas por Cobrar. El valor de las cosechas o ganados que se han entregado a crédito o en consignación, los préstamos a los socios o particulares, etc.

-Inventario. Todas las provisiones de insumos agrícolas, pecuarios, repuestos, lubricantes, etc.

-Cultivos pendientes de venta. Aquellos que se van a recolectar pronto o que ya están en bodega (por su costo de producción).

-Ganado para la venta. Que se venderán antes de final del ciclo; se anotarán por su valor comercial.

2) Activo fijo o permanente. (Lo que poseemos para uso a largo plazo). Son los bienes adquiridos indispensables para las operaciones de la Empresa, pero que no son procesados o vendidos en el curso normal de las mismas. También se define como el conjunto de bienes y derechos adquiridos por la Empresa, destinados a permanecer en ella bajo la misma forma de una manera durable. Se valoran por el precio de adquisición más los costos ocasionados en las modificaciones hechas a los mismos.

-Terrenos. Siempre debe aparecer su valor en este Balance, aunque no se hayan escriturado a la Empresa.

-Construcciones, adecuaciones, instalaciones. Se anotarán por el valor de Inversión que figura en la página de Inventarios.

-Maquinaria y equipo. También se anotarán por el precio que figura en el valor de la compra del cuadro de inventarios.

-Muebles y Enseres. Que han sido adquiridos por la empresa para la administración.

-Vehículos. Adquiridos por la Empresa.

-Animales de Trabajo. Caballares o vacunos, utilizados como tales.

Hasta aquí debe sumarse el valor de los activos fijos. A esta suma se le descontará el valor de las depreciaciones acumuladas, correspondientes al activo despreciable, que aparece en la página de inventarios. Esta diferencia será el TOTAL ACTIVO FIJO.

3) Otros Activos. Aquí se ubican aquellos activos que no pueden clasificarse fácilmente en los activos anteriores.

-Gastos pagados por anticipado. Por ejemplo: anticipos para servicio de maquinaria, intereses adelantados, etc.

-Cultivos en crecimiento. Son aquellos transitorios en diferentes etapas de crecimiento que a la fecha del balance todavía no están de cosechar. Se registrarán por el valor que se les ha invertido a la fecha y cuyo monto se encuentra en la ficha de cultivos.

-Cultivos Permanentes. Su valor está representado por los costos de instalación hasta el momento de iniciar su producción. Se pueden presentar los siguientes casos:

-En período de instalación. Se valorán por el total invertido hasta la fecha.

-En período de producción. Se valoran por el total invertido hasta el momento de empezar la producción. La depreciación acumulada se anota en el paréntesis y se deduce del total invertido.

Los costos variables, para el caso de cultivos permanentes ya instalados y cuya cosecha se está haciendo o se encuentra en bodega, se anotan en COSECHAS PARA LA VENTA, dentro del activo Corriente.

-Otras Cuentas por Cobrar. Deudas a favor de la Empresa, a las que no se les ha definido fecha de cancelación o las que son recuperables a mediano y largo plazo.

-Semovientes. Es el pie de cría y todo el ganado que permanecerá más de un año en la empresa, valorado por su precio comercial.

-Para encontrar el ACTIVO TOTAL basta sumar el ACTIVO CORRIENTE más el ACTIVO FIJO y los OTROS ACTIVOS.

b. Pasivo. (Lo que adeudamos hasta la fecha). Las cuentas del pasivo se ordenan de acuerdo con la exigibilidad.

1) Pasivo Corriente. Los compromisos que se deben cumplir durante el año ya sean deudas vencidas o que vencerán en el período citado:

-Cuentas y Documentos por Pagar a Proveedores

-Obligaciones a Corto Plazo. Pagarés bancarios y los impuestos.

-Cuotas de Mediano y Largo Plazo que vencen en el Año

-Intereses. De las obligaciones adquiridas y que deben ser canceladas en el año.

-Otros Pasivos. Son las prestaciones sociales causadas, que se les debe a los trabajadores particulares permanentes.

2) Pasivo Fijo o a Largo Plazo. Está representado por las obligaciones que vencen un año después del Balance ya sea préstamos recientes o saldos de obligaciones anteriores, una vez descontadas las cuotas que deben pagarse en el año.

-Obligaciones a Mediano Plazo. Saldos (descontado lo que se pagará en el año) de obligaciones con un plazo inferior a cinco años.

-Obligaciones a Largo Plazo. Incluye el saldo por concepto de tierra (también descontando lo que se paga en el año) y de todos los créditos con plazo superior a cinco años.

-Intereses causados y no Pagados. Son un pasivo a cargo de la empresa aunque no se pagará antes de un año.

3) Capital y Superavit. Es el remanente que resulta de restar al total de activos, todos los pasivos. Está compuesto por:

-Capital. Aportes de los socios o donaciones recibidas.

-Reservas y Fondos. Provenientes de utilidades de períodos anteriores.

-Pérdidas y Ganancias del Período que se Analiza. En caso de pérdidas, se anotarán entre paréntesis.

-Pérdidas Acumuladas. De períodos anteriores, que se anotan entre paréntesis.

Para conocer el total pasivo y capital, debe sumarse PASIVO CORRIENTE + PASIVO FIJO + CAPITAL Y SUPERAVIT.

Como prueba que el Balance está bien hecho, el TOTAL ACTIVO deberá ser igual al TOTAL PASIVO Y CAPITAL.

Finalmente, hay un cuadro para detallar las deudas que aparecen en el PASIVO del BALANCE. Están clasificadas primero las deudas exigibles durante el año (corto plazo) y las de largo plazo. En la columna discriminación de deudas se anotarán las entidades acreedoras a las modalidades de crédito; para cada una de estas fuentes se anotará el saldo a la fecha.

5. Página No. 5. Estado de la finca al comenzar el plan. En el espacio en blanco se dibujará el croquis de la finca con toda la infraestructura existente. Es muy conveniente identificar todos los lotes y colocarles el área.

En el cuadro de la izquierda se describirán brevemente las características agrológicas predominantes de los lotes (textura, topografía, etc.). Al final de este mismo cuadro se anotará la información sobre el área dedicada a la ganadería: número y área promedio de los potreros, clase de pastos, áreas enrastrojadas, enmalezadas y enmontadas. Area total de pastos limpios.

6. Página No. 6. Estado de la finca al final del plan. Aquí se dibujarán todos los cambios e innovaciones que se adelantarán en el año planeado. Es conveniente adoptar convenciones para que se vean fácilmente tales cambios.

El cuadro de la izquierda es un resumen por semestre y promedio, del tamaño de cada una de las líneas de explotación. Está ordenado para anotar primero la agricultura, luego las áreas dedicadas a ganadería y después los rastrojos, montes, bosques, pancoger, etc. La suma de todos estos subtotales constituye la superficie productiva. Luego viene un renglón para anotar la superficie indirectamente productiva, o sea, aquella que está ocupada por la infraestructura del predio. También hay un renglón para el área improductiva, tal como: las tierras ocupadas por pantanos, afloraciones rocosas, desfiladeros con limitantes físico-químicos, pendientes pronunciadas etc. En el último renglón se suman los parciales de cada dedicación y resultará el área total de la finca.

7. Página No. 7. Movimiento ganadero por categorías. Este cuadro permite transcribir los datos del primer año del movimiento ganadero que se determinó en la proyección (Tabla No. 4). En el evento de que el plan no corresponda al primero sino al segundo o tercer año de la proyección, se hará entonces con base en el Inventario Final del año anterior y de acuerdo con los índices proyectados.

En la guía para la proyección se explica detalladamente el procedimiento para hacer el movimiento ganadero. Los cuadros inferiores son para consignar los índices de productividad.

Estos índices corresponderán a los obtenidos en la finca más los avances de orden tecnológico planeados. Cuando no se tengan datos veraces pueden usarse los recomendados por la regional más cercana del ICA. También se podrán utilizar los que el proyecto, de acuerdo con la experiencia, ha determinado.

8. Página No. 8. Producción Anual. En su llenado debe consultarse la información de la proyección (Tablas Nos. 1 y 8) para el año respectivo. Para el ingreso bruto, costos y margen bruta de la ganadería, basta con revisar las Tablas 4-5 y 6 de la proyección y trasladar los totales. No debe olvidarse que para determinar el ingreso bruto de la ganadería debe sumarse las ventas de ganado, las ventas de leche y la variación ganadera.

Los cultivos permanentes o semipermanentes en período de instalación no se tendrán en cuenta en esta página, por cuanto no están produciendo.

La maquinaria agrícola, en todos los casos, se debe considerar como una línea de explotación con sus ingresos y costos independientes de las otras explotaciones. Sus costos variables, ingreso bruto y margen bruta se anotarán en esta página. Los ingresos de maquinaria están representados por el valor de trabajos dentro y fuera de la finca.

Los cultivos transitorios que han sido costeados en el período anterior o se costearán en su mayor parte en el plan del ciclo siguiente, no se anotarán en esta página

por cuanto afectan principalmente a otros ciclos; por lo tanto no deben aparecer cultivos que solamente tengan ingresos o solo costos.

El cuadro tiene ocho columnas principales:

Explotación. Se anotarán todas las líneas productivas a las que esté dedicada la empresa, verticalmente están agrupados primero los cultivos; si son semestrales debe colocarse después del nombre del cultivo la letra A o B según el semestre en que se cultive. Ejemplo: ARROZ B.

Luego viene la maquinaria. Ejemplo: tractores, combinadas, motobombas, etc. En esta línea lo principal es anotar el número de equipos, ingreso bruto, costos y margen bruta.

Posteriormente hay un espacio para otras explotaciones: bosques, avicultura, apicultura, etc. En estos casos la producción y los costos debe explicarse en anexos. Finalmente se registra la ganadería, separando cada línea que se explote en la finca: lechería, cría-ceba y levante. Para cada grupo de estos, hay un renglón para subtotalizar el ingreso bruto, los costos variables y la margen bruta.

Hectárea o número. Se anotan las hectáreas de cada cultivo. También sirve para anotar en la maquinaria, el número de tractores, combinadas, motobombas. Para la ganadería se registra el número de hectáreas que ocupa cada una de las líneas. Cuando todo el ganado paste conjuntamente se deben estimar estas áreas. Con este dato se obtienen el Ingreso y costo por hectárea y línea.

Unidad. Es aconsejable para la agricultura hablar en todos los casos de kilogramos y en ganadería de leche, de litros.

Valor unitario. El precio a que se estima se venderá cada unidad producida.

Producción. Se refiere a la producción física. Tiene dos subcolumnas para registrar la producción por hectárea y la del área sembrada en el cultivo.

Ingreso bruto. Es el valor de la producción. Está constituído por los ingresos en efectivo y las valorizaciones tales como la variación ganadera. También tiene dos subcolumnas para anotar el valor en pesos de la producción por hectárea y total.

Costos variables. Por hectárea y total, según el patrón de costos. Es la suma de lo invertido en insumos, maquinaria, mano de obra y asistencia técnica para desarrollar el cultivo.

Margen bruta. Es la diferencia entre el ingreso bruto y los costos variables. Se determina también por hectárea y total. Se utiliza para analizar rápidamente la participación de cada línea en las utilidades brutas totales.

En la parte dedicada a la ganadería, es necesario destacar que en las líneas lechería y cría, se subdivide la explotación según las posibilidades de producción: leche, cría, y otros. El valor unitario se refiere al valor de venta de la cabeza o del litro. La producción (por cabeza y total) puede ser litros durante el año o crías, según el porcentaje de natalidad. El valor ventas, o ingreso en efectivo, se compone del total de la columna VENTAS del movimiento ganadero (página No. 7), el valor de la leche vendida y otras ventas (queso, mantequilla, etc.).

La variación ganadera por línea (cría, levante o ceba) se saca del Cuadro No. 7

El ingreso bruto de la ganadería resulta de la suma algebráica del valor ventas más la variación ganadera.

Los costos variables están compuestos por costos del ganado y de los pastos para cada línea: la tercera columna totaliza los costos. La margen bruta resulta de restar del ingreso bruto de cada línea los costos variables.

Hay un renglón para subtotalizar ingresos, costos y margen bruta de la ganadería.

Por último, el renglón para anotar el gran total ventas, ingreso bruto, costos variables y margen bruta de toda la empresa, que resulta de sumar los subtotales de cultivos, maquinaria, otros y ganadería.

Esta página es una de las más importantes porque registra la parte productiva de la empresa.

9. Página No. 9.

a. Inversiones. Sirve para registrar todas las inversiones que son necesarias, de acuerdo con la proyección, para desarrollar lo propuesto en el año que estamos planeando. Las columnas son:

Fecha. En la que se planea hacer la inversión.

Cantidad. O sea el número de unidades de cada bien duradero que se va a comprar. Ejemplo: número de tractores, metros de cerca construir, número vacas o de novillos, hectáreas de pasto a instalar, etc.

Naturaleza. Características. Descripción del tipo de inversión especificando tamaño, capacidad, materiales, etc. Aquí debe especificarse la unidad.

Valor unitario. El costo de cada unidad.

Valor total. Lo que costará el número de unidades de cada bien por adquirir o construir.

Vida útil. Para bienes depreciables es importante para calcular la depreciación anual.

Depreciación. Cuando el bien se adquiere al comienzo del año planeado es conveniente incluir la depreciación correspondiente, para ser cargada a los costos fijos de la empresa.

Este valor debe tener concordancia con el valor calculado en la Tabla número 9 de la proyección.

b. Distribución de la mano de obra. La segunda mitad de la página está dedicada al registro de las necesidades disponibilidad y valor de la mano de obra necesaria para desarrollar todas las actividades de la empresa. Los objetivos de esta tabla son:

-Conocer mensualmente la necesidad y disponibilidad de mano de obra.

-Combinar las explotaciones de tal manera que permita la óptima utilización de la mano de obra.

-Planear la capacitación de los socios de la empresa teniendo en cuenta aquellas épocas en las cuales las labores de la finca lo permiten.

-Tener un estimativo del valor de la nómina mensual.

El cuadro se compone de las siguientes columnas y casillas:

Concepto. Se anotarán todas las actividades que demanden uso de mano de obra: Cultivos, maquinaria, manejo de ganado, manejo de los pastos, reparación de cercas, construcción de cercas, instalación de pastos, instalación de cultivos permanentes, construcción de canales, etc. Solamente aquellas actividades planeadas a contrato no se incluirán en este cuadro.

Semestre y año. Para identificar si corresponde al semestre A o B de acuerdo con el ciclo agrícola de la región. Esta parte tiene seis columnas, una para cada mes.

Total semestre. El número de jornales, por actividad, en los seis meses.

Por último, la columna total año registrará la suma de los totales semestrales.

El total necesidades indica mes por mes la mano de obra que se necesita. También se totaliza semestral y anualmente.

El siguiente renglón es para anotar mensualmente la disponibilidad de jornales del asentamiento de acuerdo con las unidades de trabajo de la página 2. Luego el número de días que los socios podrían aportar a la Empresa.

Para el faltante en los meses que haya déficit, se tendrá en cuenta primero la mano de obra familiar y luego la de los particulares.

Los renglones VALOR MANO DE OBRA SOCIOS, VALOR MANO DE OBRA FAMILIAR y VALOR MANO DE OBRA PARTICULAR, tienen al frente tres casillas para anotar el valor del jornal acordado para cada una de estas categorías.

Este valor multiplicado por el número de jornales respectivo indicará el costo mensual de la mano de obra. También es necesario totalizar semestral y anualmente.

El renglón COSTO TOTAL puede registrar mensual, semestral y anualmente el valor total de la mano de obra que se utilizará en la empresa.

10. Página No. 10. Gráfica sobre disponibilidad y necesidad de mano de obra. Se representa mensualmente la distribución de las necesidades y la disponibilidad de la mano de obra de la empresa, con la finalidad de mostrar los meses críticos en que debe contratarse mano de obra y los períodos ociosos de los socios que pueden ser utilizados para su capacitación.

La parte de la derecha permite programar cursos de capacitación.

Para diseñar y coordinar estos cursos debe tenerse en cuenta los datos consignados en la página número 2.

11. Página No. 11. Composición de los costos variables y necesidades de crédito. Esta página es importante en las planificaciones de explotaciones beneficiadas con el programa de crédito planificado. Se registrarán los cultivos transitorios y los permanentes en producción.

En este cuadro hay posibilidades para el detalle de costos y fuentes de financiación para tres cultivos (A-B-C). En caso de existir más cultivos se deberá anexar otra hoja idéntica. Las columnas principales son:

Rubros. Para cada cultivo están detallados los costos variables, correspondientes a insumos, maquinaria, mano de obra y asistencia técnica.

Cultivo (A-B-C). Consta de las siguientes subcolumnas:

-Costo total de hectárea. De cada uno de los rubros, Ejemplo: Semilla por hectárea, recolección por hectárea, etc.

-Fuentes de financiación. Hay tres casillas para sendas fuentes de financiación incluyendo los recursos propios.

Los subtotales conforman el costo total por hectárea. Los renglones inferiores son para identificar los cultivos A-B y C, la financiación de crédito planificado por hectárea, el porcentaje financiado, el número de hectáreas de cada cultivo y el subtotal por financiar, que resulta de multiplicar el valor financiado por hectárea por el número de hectáreas.

El valor total de la financiación se registra en la casilla de la derecha.

12. Página No. 12. Estructura de los costos.

a. Costos variables. Este cuadro está destinado a detallar la composición de los costos directos que están registrados en la página No. 8. Su utilidad consiste en poder analizar cuál de estos grupos incide en mayor grado en los costos; a veces facilita detectar un exagerado costo de mano de obra, insumos o maquinaria.

Otros costos pueden ser:

Asistencia técnica, cuotas de afiliación, transporte, etc.

b. Costos fijos. Los combustibles y lubricantes que se reseñan en este cuadro, son los utilizados en equipos o máquinas de uso general en la finca; plantas eléctricas, motobombas, vehículos, motores, etc.

13. Página No. 13. Necesidades de financiación por fuentes. Se registrará la totalidad de dinero, que es necesario desembolsar, para adquirir los bienes duraderos (inversiones) cubrir los costos directos de las explotaciones, los costos fijos y los intereses que se deben pagar.

El cuadro consta de las siguientes columnas:

Conceptos. Todos los rubros que requieren ser pagados. Están ordenados verticalmente primero las inversiones, luego los costos variables de los cultivos, la maquinaria, la ganadería y otros. En tercer lugar los costos fijos en efectivo (menos depreciación, costos de tierra, cuando no la están pagando y los intereses causados). Por último los intereses por pagar.

Requerimientos. En el semestre correspondiente se anotará el valor que debe estar disponible para la adquisición o desarrollo de cada rubro.

Plazo en meses. El tiempo concedido por la entidad crediticia para su reembolso.

Garantía. La exigida por la entidad, según las modalidades: prenda agraria, garantía del Instituto, hipoteca, etc.

Fuentes de financiación. Hay casillas suficientes para cuatro posibles fuentes. En el espacio en blanco debe colocarse la fuente y debajo el semestre calendario en el cual se hará el crédito.

La última columna RECURSOS PROPIOS es para anotar, de acuerdo con la capacidad de la empresa, las cantidades que debe autofinanciar. Es preciso recordar que para todos los casos, los costos fijos serán pagados con recursos propios.

La mano de obra de ganaderías ya establecidas, también debe financiarse con recursos propios.

Los dos últimos renglones registrarán semestral y anualmente lo que le presta a la empresa cada fuente.

14. Página No. 14. Estado de cartera y amortizaciones. Para llenar este cuadro debe consultarse la Tabla número 13 de la proyección. Su finalidad es registrar la cantidad de compromisos bancarios por todo concepto que tiene la Empresa al principio del Plan; los créditos nuevos y los pagos que se compromete a hacer durante el período del plan. Los créditos están agrupados por modalidad: corto plazo, mediano y largo plazo.

Sus columnas son:

Modalidad.

Fuente. La entidad que otorgó u otorgará el crédito.

Concepto. El destino que se le dará al préstamo.

Saldo al principio del año - Todas las deudas. Para cada fuente y modalidad se registra el acumulado.

Créditos y vencimientos durante el plan. Tiene varias columnas a saber:

-Valor solicitado. O sea el crédito que se está tramitando o se tramitará para la explotación respectiva.

-Amortizaciones. La fecha y el valor por pagar, tanto de los créditos anteriores como de los que se están planeando.

-Intereses y seguros. Atrasados, son aquellos que se han vencido en períodos anteriores y que no se han pagado hasta la fecha. Los del plan son aquellos que se calculan para el período planeado.

Total pagado durante el año. Tanto capital como intereses y seguros.

Saldo al final. El capital que se quedará debiendo una vez descontadas las cuotas por pagar.

El renglón TOTALES (corto, mediano y largo plazo) registra el acumulado al principio del año, total solicitado, total capital pagado, intereses (atrasados y del plan) y el saldo al final.

15. Página No. 15. Resumen económico y financiero. Su finalidad está descrita en la proyección. Para su confección basta anotar los totales respectivos que aparecen en las páginas citadas entre paréntesis o haciendo la operación que se indica en el mismo.

a. Resumen económico. Concreta los resultados del negocio.

El ingreso neto es el beneficio que obtiene la empresa después de descontar del ingreso bruto los costos totales.

b. Resumen financiero. Sirve para determinar el Ingreso Neto en efectivo a repartir.

c. Capacidad efectiva de pago. Es un resumen muy usado por el programa de MEDIANOS AGRICULTORES y se utiliza para determinar, si una empresa puede ser financiada o no, dependiendo de su capacidad de pago.

d. Flujo de Caja. Tal como se describe en la última parte de la proyección, sirve para determinar la utilización del dinero que entrará a la empresa en el año y el saldo que quedará disponible para el siguiente ciclo después de hacer todas las compras y pagos acordados.

BIBLIOGRAFIA

1. ARJONA G., C. Organización y manejo de empresas agropecuarias. Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y Universidad Nacional, Facultad de Agronomía. Bogotá, 1970.

2. CHOMBART DE L., J., POINTEVIN, J. y TIREL, J.C. Moderna gestión de las explotaciones agrícolas. Madrid. Ed. Mundi-Prensa, 1965. p. 544

3. DE SOROA y P., J.M. Diccionario de agricultura. Barcelona, Ed. Labor S.A. 1968.

4. HOPKINS, J.A. Administración rural. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas-OEA. Turrialba, Costa Rica, 1962. p. 572

5. INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Manual del asentamiento campesino. Bogotá, 1972. p. 168

mdeb.
III-6-75

PLAN ANUAL

Instituto Colombiano de la Reforma Agraria — Planificación Agroeconómica de la Empresa — SUBGERENCIA DE DESARROLLO AGRICOLA
División de Asentamientos Campesinos

IDENTIFICACION

CLASE DE SOLICITANTE: EMPRESA COMUNITARIA ☐ PARTICULAR ☐

Nombre de la Empresa _____

Nombre de la Finca _____

Proyecto _____

Zona _____

Departamento _____

Municipio _____

Vereda _____

Presidente _____

Cupo Familiar _____

Familias asentadas _____

Fecha de iniciación del Asentamiento _____

Fecha y Nº Personería Jurídica _____

Entidad Benefactora _____

Sucursal _____

Asistencia Técnica _____

DATOS ECOLOGICOS

Altura sobre el nivel del mar _____ Mts.

Temperatura promedio _____ ºC.

Precipitación _____ M.M.

EPOCAS DE LLUVIA:

I Semestre de _____ A _____

II Semestre de _____ A _____

Valor comercial de la tierra $ _____

Valor compra de la tierra $ _____

Valor total compra del asentamiento $ _____

Area Total _____ Has.

Código: _____ Plan: _____

Planificadores _____

Fecha elaboración _____ Período _____

TIPO DE EXPLOTACION: Cultivos Transitorios ☐ Cultivos Permanentes o Semipermanentes ☐ Ganadería ☐

OBSERVACIONES: (Datos que ayuden a la identificación de la finca, forma de llegar a ella, limitantes físicos de la misma, etc.)

_____

_____

ESTADO SOCIODEMOGRAFICO. A _____

No.	NOMBRE DEL SOCIO	EDAD	No. Personas en esa familia	VIVIENDA				Tiempo en el Asentamiento	OFICIO
				Propietario	No. Piezas	Servicio Sanitario	Inst. Agua		
	TOTAL								
	PROMEDIO								

GRUPOS DE EDAD	POBLACION				ALFABETISMO				Promedio Escolaridad		Unidades de Trabajo	
	M.	F.	Total		M.	F.	Total					
			No.	%			No.	%	M.	F.	M.	F.
HASTA 7 AÑOS												
8-14												
15-20												
21-35												
36-45												
46-55												
56-65												
66												
TOTAL				100								
Promedio												
%												

OBSERVACIONES :

1 - Coeficientes para calcular las unidades de trabajo por grupos de edades.

Grupos de edad	M.	F.	Total Unidades de Trabajo	Jornada Diaria de Trabajo De ____ a ____

Página Nº 2

A - INVENTARIOS MAQUINARIA Y EQUIPOS

TIPO	Año Fabric.	Estado	Descripción, Marca Modelo, etc.	COMPRA		Valor inicial Plan	Valor de Salvamento	Vida Util	DEPRECIACION		VALOR FINAL
				Año	Valor				Acumulada	Plan	
SUB-TOTAL											

B - CONSTRUCCIONES - ADECUACIONES - INSTALACIONES

TIPO	Estado	Descripción, Material-Capacidad	INVERSION		Valor inicial	Valor Salvamento	Vida Util	DEPRECIACION		VALOR FINAL
			Año	Valor				Acumulada	Plan	
SUB-TOTAL										
TOTAL										

BALANCE GENERAL Y RELACION DE DEUDAS POR FUENTE AL _____

A — ACTIVO (LO QUE POSEEMOS)

1 ACTIVO CORRIENTE (Lo que poseemos para uso inmediato).

CAJA	$
BANCOS	$
CUENTAS POR COBRAR	$
INVENTARIOS (Provisión Agricola	$
CULTIVOS PENDIENTES DE VENTA	$
GANADOS PARA VENTA	$
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$

2 ACTIVO FIJO (Lo que poseemos para uso de largo plazo).

TERRENOS :

CONSTRUCCIONES - ADECUACIONES - INSTACIONES	$
MAQUNARIA Y EQUIPO	$
MUEBLES Y ENSERES	$
VEHICULOS	$
ANIMALES DE TRABAJO	$
SUMA .	$
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	$
TOTAL = ACTIVO FIJO	$

3. OTROS ACTIVOS.

GASTOS PAGADOS X ANTICIPADO.	$
CULTIVOS EN CRECIMIENTO	$
CULTIVOS PERMANENTES	$
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	$
SEMOVIENTES	$
TOTAL OTROS ACTIVOS	$
TOTAL ACTIVOS	$

B — PASIVO (LO QUE DEBEMOS)

1. PASIVO CORRIENTE (Lo que debemos pagar a corto plazo)

CUENTAS POR PAGAR	$
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	$
MEDIANO Y LARGO PLAZO Cuentas que vencen en el año	$
INTERESES POR PAGAR	$
OTROS PASIVOS	$
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$

2 PASIVO o FIJO A. LARGO PLAZO (Lo que debemos a largo plazo)

OBLIGACIONES A MEDIANO PLAZO	$
" " A LARGO PLAZO	$
INTERESES CAUSADOS Y NO PAGADOS	$
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	$
TOTAL PASIVO	$

3 TOTAL SUPERAVIT

CAPITAL	$
RESERVAS Y FONDOS	$
PERDIDAS Y GANANCIAS	$
PERDIDAS ACUMULADAS	$
TOTAL CAPITAL	$
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	$

CORTO PLAZO

DISCRINACION DEUDAS	SALDOS
CREDITO SUPERVISADO	
CREDITO ASOCIATIVO	
FONDO FINANCIERO AGROPECUARIO	
CREDITO PLANIFICADO	
COOPERATIVA	
OTRAS FUENTES	
SUB TOTAL	

MEDIANO Y LARGO PLAZO

DISCRINACION DEUDAS	SALDOS
CREDITO SUPERVISADO	
CREDITO ASOCIATIVO	
" " D. L. F.	
" " PLANIFICADO	
OTRAS FUENTES	
SUB TOTAL	
TOTAL	

ESTADO DE LA FINCA AL COMENZAR EL PLAN

ESTADO DE LOS LOTES

CARACTERISTICAS AGROLOGICAS DE LOS LOTES

(Textura, Topografía, etc.)

CARACTERISTICAS DE LOS POTREROS

Número de Potreros _____

Clases de Pasto _____

Area Promedio _____

Area enmontada _____

Area enrastrojada _____

Area enmalezada _____

Area pastos limpios _____

Pastos de corte _____ Has.

CROQUIS AL COMENZAR EL AÑO

ESTADO DE LA FINCA AL FINAL DEL PLAN

RESUMEN ANUAL PLANEADO

UTILIZACION

EXPLOTACION		Primer Semestre	Segundo Semestre	Promedio
CULTIVOS				
	Sub - Total			
SUPERFICIE FORRAJERA				
	Soca			
	Sub - Total			
Barbechos y Rastrojos				
Montes				
Bosques				
Pancoger				
Sub - Total				
S. Productiva				
Indirectamente Productiva				
No Productiva				
TOTAL				

CROQUIS PLANEADO

Descripción cambios propuestos con relación al plan anterior. _____

MOVIMIENTO GANADERO POR CATEGORIAS

CONCEPTO	INVENTARIO INICIAL			COMPRAS		PERDIDAS		VENTAS		INVENTARIO FINAL		VARIACION GANADERA	
	No.	Valor Unitario	Valor Total	No.	$	No.	$	No.	$	No.	$	No	$
Vacas Leche													
Vacas cria													
Novillas vientre													
Novillas Levante													
Crias hembras													
Crias Machos													
Novillos levante													
Machos ceba													
TOTAL:													

CRITERIOS :

PRODUCTIVIDAD DEL GANADO	CAPACIDAD DE CARGA	PORCENTAJE NATALIDAD	PORCENTAJE MORTALIDAD
Dias de lactancia /vacas _____	CRIA : _____ U.G.G./ Ha.	No. DE NACIMIENTOS x 100 / No. de vacas	ADULTOS _____
Producción leche litros/dia/vacas _____	LEVANTE : _____ UGG / Ha.	_____	CRIAS _____
Edad promedio de ventas.	CEBA : _____ UGG / Ha.		
Levante _____			
Ceba _____			
Precio Kilo en pie _____			
% SELECCION _____			

PRODUCCION ANUAL

	EXPLOTACION	Has./No.	Unidad	Valor Unitario	PRODUCCION		INGRESO BRUTO		COSTOS VARIABLES		MARGEN BRUTA	
					Ha.	Total	Ha.	Total	Ha.	Total	Ha.	Total
CULTIVOS	1.-											
	2.-											
	3.-											
	4.-											
	5.-											
	TOTAL CULTIVOS											
MAQUINARIA	1.-											
	2.-											
	3.-											
	TOTAL MAQUINARIA											
OTROS	1.-											
	2.-											
	3.-											
	TOTAL OTROS											

	EXPLOTACION		Valor Unitario	PRODUCCION		Valor Ventas	Variación Ganadera	Ingreso Bruto	COSTOS VARIABLES			MARGEN BRUTA	
				Cabeza	Total				Ganado	Pastos	Total	Ha.	Total
GANADERIA	Lechería	Leche											
		Crías											
		Otros											
	Cría	Crías											
		Leche											
		Otros											
	Ceba												
	Levante												
	GANADERIA TOTAL												
GRAN TOTAL													

-A- INVERSIONES

FECHA	CANTIDAD	NATURALEZA Y CARACTERISTICAS	Valor Unitario	Valor Total	Vida Util	Depreciación
		TOTAL				

-B- DISTRIBUCION DE LA NECESIDAD DISPONIBILIDAD Y VALOR MANO DE OBRA

CONCEPTO		SEMESTRE:				AÑO:		Total Semestre	SEMESTRE				AÑO:		Total Semestre	TOTAL AÑO
1.-																
2.-																
3.-																
4.-																
5.-																
6.-																
7.-																
8.-																
Total necesidades																
Disponibilidad																
No. días socios																
No. días familia																
No. días particul.	Vr. Jornal															
Vr. M. obra socios																
Vr. M. obra familia																
Vr. M. obra particul.																
COSTO TOTAL																

DISPONIBILIDAD Y NECESIDAD DE MANO DE OBRA

Días de Trabajo

GRAFICA

NECESIDADES DE CAPACITACION

Clase de Curso	Fechas Previstas	No. Partici-pantes	Entidad Capacitadora

Observaciones :

MESES :

COMPOSICION COSTOS VARIABLES Y NECESIDADES DE CREDITO / Ha.

	RUBROS.	CULTIVO - A -				CULTIVO - B -				CULTIVO - C -			
		- Semestre -				- Semestre -				Semestre			
		COSTO TOTAL / Ha.	FUENTES FINANCIACION.		R. P.	COSTO TOTAL/Ha.	FUENTES FINANCIACION		R. P.	COSTO TOTAL/Ha.	FUENTES FINANCIACION		R. P.
INSUMOS	SEMILLAS												
	PESTICIDAS												
	FERTILIZANTES												
	ENERGIA												
	AGUA (T V)												
	OTROS.												
	SUB TOTAL												
MAQUINARIA	PREPARACION TIERRA												
	SIEMBRA												
	NIVELADA - CABALLONEO												
	CULTIVADAS APORQUES.												
	VUELOS												
	ZORREO TRANSPORTE .												
	RECOLECCION												
	OTROS												
	SUB - TOTAL.												
MANO DE OBRA	DESMONTE QUEMAS												
	SIEMBRA												
	DESYERBAS												
	RALEOS												
	APLICACIONES PESTICIDAS												
	APLICACIONES ABONOS												
	SUB - TOTAL												
	ASISTENCIA TECNICA												
	TOTAL / Ha.												

CULTIVO A. _____ VALOR / Ha. $ _____ % / Ha. _____ Nº Has. _____ SUB - TOTAL $ _____ TOTAL FINANCIACION

CULTIVO B. _____ VALOR / Ha. $ _____ % / Ha. _____ Nº Has. _____ SUB - TOTAL $ _____ $ _____

CULTIVO C. _____ VALOR / Ha. $ _____ % / Ha. _____ Nº Has _____ SUB - TOTAL $ _____

ESTRUCTURA DE LOS COSTOS - A - COSTOS VARIABLES: INSUMOS, MAQUINARIA, MANO DE OBRA - B - COSTOS FIJOS.

EXPLOTACIONES o ACTIVIDADES	Has o Km	- SEMESTRE -					Has o Km	- SEMESTRE -					
		Insumos	Maquinaria	Mano de obra	Otros	TOTAL		Insumos	Maquinaria	Mano de obra	Otros	TOTAL	TOTAL AÑO
CULTIVOS:													
SUBTOTAL													
GANADERIA:													
Lechería													
Cría													
Ceba													
Lanería													
Porcino													
SUBTOTAL													
MAQUINARIA:													
SUBTOTAL													
OTRAS EXPLOTACIONES													
SUBTOTAL													
TOTAL													

RUBROS	VALOR
Combustibles y Lubr.	
Depreciaciones.	
Conservaciones	
Agua (T. F.).	
Impuestos- Seguros	
Contabilidad.	
Adminis. y M.O. perma.	
Coste tierra	
Intereses de Capital	
TOTAL $	

TOTAL COSTOS

Costes Variables = _____

Costes Fijos = _____

TOTAL = _____

Página Nº (13) 47 B

NECESIDADES DE FINANCIACION POR FUENTES

	CONCEPTOS	REQUERIMIENTOS Sem.	REQUERIMIENTOS Sem.	Pagos Mes	Cantidad	FUENTES DE FINANCIACION Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.	RECURSOS PROPIOS
INVERSIONES	1.- Maquinaria													
	2.- Equipo													
	3.- Construcciones													
	4.- Vivienda													
	5.- Instalaciones													
	6.- Adecuaciones													
	7.- Compra Cría-Leche													
	8.- Compra Levante													
	9.- Compra Ceba													
	10.-													
	TOTAL INVERSIONES													
COSTOS VARIABLES	AGRICULTURA													
	1.-													
	2.-													
	3.-													
	4.-													
	5.-													
	6.-													
	SUBTOTAL													
	GANADERIA													
	1.- Cría Leche													
	2.- Levante													
	3.- Ceba													
	SUBTOTAL													
	MAQUINARIA													
	1.-													
	2.-													
	SUBTOTAL													
	OTROS													
	1.-													
	2.-													
	SUBTOTAL													
	TOTAL COSTOS VARIABLES													
COSTOS FIJOS	1.- [illegible]													
	2.- [illegible]													
	3.- [illegible]													
	TOTAL COSTOS FIJOS													
Intereses a pagar														
	Pago por trimestre													
	TOTAL AÑO													

Intereses a pagar

ESTADO DE CARTERA Y AMORTIZACIONES

Modalidad	FUENTE	CONCEPTO	Saldo al principio del plan Todas las deudas	CREDITOS Y VENCIMIENTOS DURANTE EL PLAN					TOTAL POR PAGAR	SALDO AL FINAL DEL AÑO
				Valor Solicitado	AMORTIZACIONES		INTERESES Y SEGUROS			
					Fecha	Capital	Atrasados	Del plan		
CORTO PLAZO										
	SUBTOTAL CORTO PLAZO									
MEDIANO Y LARGO PLAZO										
	INCORA	TIERRAS								
	Subtotal mediano y largo plazo									
TOTAL										

Observaciones generales sobre el Plan: _____

RESULTADOS — ECONOMICO Y FINANCIERO

A- RESUMEN ECONOMICO DE LA EMPRESA
1- Ingreso Bruto (Total pag 8)
2- Costos Variables (Total pag 8)
3- Costos Fijos (II 8)
4- TOTAL Costos (2) + (3)
5- Margen Bruto (1) - (2)
6- Ingreso Neto (1) - (4)
7- Ingreso Neto Familia (6)/Número de Socios

B - RESUMEN FINANCIERO
1- Ingreso Bruto (Total pag 8)
2- Variación Ganadera (pag 7)
3- Valor Ventas (1) - (2)
4- Vencimientos Bancarios (pag 13)
5- Recursos Propios (12)
6- Reservas para Depreciación (II 8)
7- OTRAS Reservas (Legales y Estatutarias)
8- Ingreso por Repartir (3) - (4) - (5) - (6) - (7)
9- Valor Mano de Obra de los Socios (pag 9)
10- Total Efectivo Ganado por los Socios (7)(8)(9)

C- CAPACIDAD EFECTIVA DE PAGO	SEMESTRE	SEMESTRE	PROMEDIO AÑO
1- Valor Ventas - (3 8)			
2- Costos Variables (2 A)			
3- Costos Fijos (Pag 11)			
4- Depreciaciones (Pag 11)			
5- Intereses a Pagar (13)			
6- Anticipo Utilidades (7 B)			
7- Cuotas Iniciales de Inversiones (Pag 12)			
Capacidad Efectiva de Pagos			
(1 - 2 - 3 + 4 - 5 - 6 - 7)			
Amortizaciones Prestamos.			
A mediano y largo Plazo			
Saldo Disponible para			
Refinan			

D- FLUJO DE CAJA	
ENTRADAS	Efectivo al Comenzar el plan (pag 4)
	Prestamos Durante el plan (pag 15)
	Ventas en efectivo (3 8)
	Otros
	TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO
SALIDAS	
	Costos totales en efectivo
	Inversiones (pag 12)
	Amortizaciones (pag 13)
	Utilidades repartidas (7 B)
	TOTAL SALIDAS EN EFECTIVO
	EFECTIVO DISPONIBLE .

GUIA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL ESTUDIO TECNICO ECONOMICO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA*

A. Resultados Técnicoeconómicos de la Empresa

La información consignada en los reales es importante para:

-La Empresa:

Le muestra los resultados físicos de las explotaciones, los costos de las mismas y la eficiencia en el manejo o administración de los factores de producción.

-El Proyecto

Ubica a las empresas en orden de eficiencia y permite reorientar la asesoría hacia las líneas más rentables.

-El Instituto en general

A través de la información sistematizada de los reales de las empresas se tendrá una radiografía de los asentamientos bajo su responsabilidad, que le permitirá canalizar esfuerzos en un sentido determinado y aprovechar la experiencia de los mejores resultados.

1. Cuadro No. 1. Registra el movimiento del ganado tal como sucedió a través del ejercicio. Para su diligenciamiento, debe apelarse a los calendarios de establo y otros registros ganaderos. En la guía sobre la proyección se explica detalladamente cómo se elabora este cuadro. Los precios del ganado, a diferencia del plan, deben ser los vigentes al principio y al final del período analizado.

2. Cuadro No. 2. Producción lechera. Aquí se consigna la cantidad total y valor de la leche producida en el ciclo estudiado. En el renglón No. de vacas de ordeño mes se resume, de acuerdo con los registros disponibles, la cantidad de vacas que se ordeñan en promedio cada mes. Este índice se determina sumando el número de vacas que se ordeñaron cada mes durante el año y dividiendo por doce.

3. Cuadro No. 3. Ingresos y costos ganadería. Siguiendo el orden aconsejado en la guía de la Proyección, se debe considerar cada línea por separado: cría-leche, levante y ceba, tanto

* Elaborada por INCORA-División de Asentamientos Campesinos. Febrero, 1975

para el registro de los ingresos como para los costos. Aquí se debe recurrir a los cuadros 1 y 2, al libro de entradas y salidas, que debe llevar toda empresa, y a los recibos de que disponga. Es importante la determinación de la margen bruta para cada línea ya que indica cuáles de ellas contribuyen en mayor grado a la margen bruta total de la empresa.

Este cuadro se ha dividido en tres secciones principales: a la izquierda, un sector para el registro de los ingresos brutos de cada una de las líneas de explotación.

La primera columna EXPLOTACION discrimina las líneas posibles. La columna CONCEPTO discrimina todas las posibilidades de ingresos para cada línea. La columna TOTAL es para anotar el monto en pesos de cada una de las anteriores operaciones.

La segunda parte dedicada a los costos, también agrupados por línea, contiene en primer término la columna CONCEPTO donde se discriminan los costos de insumos; tanto para el ganado como para los pastos, mano de obra del ganado y de los pastos. Por comodidad, algunos costos tales como maquinaria, asistencia técnica, etc., se tabularán dentro del renglón INSUMOS.

La tercera sección registra la margen bruta por explotación: resulta de restar al subtotal del ingreso de la línea respectiva, el subtotal de los costos variables correspondientes.

El último renglón es para anotar los ingresos, costos y margen bruta totales de la ganadería.

4. Cuadro No. 4. Indices de productividad. Al analizar los cuadros 1, 2 y 3, con la ayuda del Inventario ganadero y los registros, se pueden sacar estos índices que son un reflejo de la productividad de la ganadería en la empresa estudiada y permiten compararla con otras similares. Indices altos de mortalidad o índices bajos de natalidad, generalmente pueden ser causales de bajos ingresos.

Es importante destacar que estos índices son necesarios para planear el desarrollo de una empresa con mejoramientos técnicos que permitan al año siguiente, indicadores más productivos.

Los litros/vaca/día se calculan dividiendo los litros totales producidos durante el año por el número de vacas/ordeño mes y por 365. O sea:

$$\text{Litros/vaca/día} = \frac{\text{Producción total año (litros)}}{\text{No. vacas ordeño/mes} \times 365}$$

5. Cuadro No. 5. Resultados de las explotaciones agrícolas. Es el registro más importante para las empresas dedicadas a la agricultura. Aquí se anotan los cultivos transitorios y permanentes en producción.

Si damos como un hecho la elaboración de la ficha de cultivo durante todo el ciclo productivo, es muy fácil llenar este cuadro, pues es el resumen de aquella. En el cuadro aparecen cinco columnas para cinco posibilidades en el año, Para cada cultivo hay columnas donde se anotan el Ingreso y los Costos totales y por hectárea.

El detalle de la composición de costos está ordenado en cuatro rubros:

Maquinaria, mano de obra, insumos y asistencia técnica. Al final de cada rubro hay un subtotal (para toda el área sembrada y por hectárea).

El costo total será la suma de los subtotales. Esta operación está facilitada por medio de letras.

La margen bruta se anotará en el último renglón del cuadro, restando del ingreso bruto, los costos variables.

El cuadro adicional nominado: VALOR DE INVERSIONES EN CULTIVOS PERMANENTES Y SEMIPERMANENTES incluye las áreas y el valor de los costos de instalación de los cultivos tales como: caña, plátano, banano, cacao, café, etc.

Se discrimina aquí el valor de la inversión en el ciclo estudiado y el valor acumulado.

6. Cuadro No. 6. Costos fijos. En la ficha de cultivos hay cuadros que facilitan la contabilización de los costos fijos semana a semana o en su defecto, mensualmente. Si aquel registro se lleva oportunamente, también será sencillo la elaboración de este cuadro. De lo contrario será preciso recurrir al libro de entradas y salidas, comprobantes de pago, etc. La depreciación es un costo no en efectivo que se puede encontrar en el plan o en la proyección del ciclo anterior. Tampoco debe olvidarse que los intereses como costos -son los causados- y no solamente los pactados a pagar.

Se entiende por intereses CAUSADOS los que devengan los créditos por su uso durante un ciclo productivo, independientemente de la forma como hayan sido pactados o pagados. Ejemplo:

Una empresa inicia el período del real, con un saldo en créditos para cría de $100.000; en los pagarés no figuran cuotas a pagar en el año. Sin embargo esos $100.000 al 10 por ciento causan como un costo fijo $10.000.

Otro ejemplo:

El real abarca un período de enero a diciembre pero la empresa en junio contrajo un crédito a largo plazo de $300.000 al 12 por ciento anual y cuyas primeras cuotas de capital e intereses están pactados para después de cuatro años. Los intereses causados serán:

$$\frac{300.000 \times 0.12 \times 6}{12} = \$18.000$$ que se cargan como costo fijo

Se multiplica por seis y se divide por doce porque el crédito solo causa intereses durante seis meses del año estudiado.

El costo tierra se refiere al valor del arrendamiento (calculado o pagado). La cuota de amortización que para el caso de beneficiarios del Instituto es 1/13 aproximadamente del valor de adquisición (siempre debe aparecer este costo, sea que se esté pagando o no). Para empresas que ya han pagado la tierra se tendrá como costo una tasa de arriendo calculado.

7. Cuadro No. 7. Inversiones realizadas. Se refiere a aquellas que se hicieron en el ciclo analizado (compra de ganado, maquinaria, equipo, instalaciones de cultivos permanentes y semipermanentes, pastos, construcción de cercas, corrales, establos, edificios, etc.). Se anotará la fecha de la inversión, la naturaleza o detalle de la misma, cantidad valor unitario, valor total.

8. Cuadro No. 8. Situación crediticia. En este cuadro se registrarán los movimientos crediticios de la empresa durante el año. Los créditos están separados por modalidad: la primera mitad dedicada a los créditos de corto plazo y la otra mitad para los de mediano y largo plazo.

El cuadro tiene siete columnas para anotar:

-Fuente que otorgó el crédito

-Saldo al comienzo del año por cada fuente

-Nuevos préstamos. Los que se recibieron para adelantar las explotaciones realizadas.

-Rembolsos. Los pagos de capital que se hicieron.

-Saldo al final del año. Por diferencia saldrá este resultado

-Cartera morosa. Aquellas cuotas que se han dejado de pagar

-Intereses, separados los que se pagarán de los atrasados

Para cada modalidad hay un subtotal y finalmente el total año.

Se recomienda utilizar un renglón diferente para los créditos anteriores y los nuevos.

9. Cuadro No. 9. Flujo de Caja. Como se explica en la guía de la proyección, este instrumento permite registrar las entradas y salidas en efectivo. El efectivo al comienzo del año se compone del valor en Caja y Bancos.

En las salidas debe tenerse en cuenta que de los costos fijos en efectivo se descontará el costo tierra pues se contabiliza en amortizaciones; tampoco se consideran las depreciaciones e intereses de capital, por cuanto no son desembolsos en efectivo.

El efectivo disponible será la diferencia entre entradas y salidas en efectivo e indicará el dinero que dispone la empresa para financiar el ciclo siguiente.

10. Cuadro No. 10. Balances. Registran los activos, pasivos y capital al principio y al final del período. Los activos fijos depreciables se anotarán por el valor que resulte, una vez descontada la depreciación acumulada.

Los intereses que se tabulan en el pasivo son todos los causados hasta la fecha del balance.

La diferencia del balance inicial con el final será un indicador de la evolución financiera de la empresa.

11. Cuadros Nos. 11, 12 y 13. Corresponden al análisis de los resultados económicos y financieros de la empresa. Su elaboración debe estar a cargo de personas con un amplio conocimiento de la administración rural y su finalidad es facilitar la orientación de políticas y plantear modificaciones para el contínuo progreso de la explotación.

12. Capital utilizado por la empresa. Es importante para determinar la rentabilidad que produce la inversión que la empresa usó en el desarrollo de sus actividades. Incluye todo el capital utilizado, cualquiera que sea su origen (propio o prestado).

Está compuesto por:

a. Capital territorial. Representado por tierras y edificios tanto propios como en arrendamiento, las instalaciones, las mejores territoriales y los cultivos permanentes.

b. Capital de trabajo. Representado por los desembolsos realizados en costos variables y fijos, el valor de los ganados, la maquinaria y equipo. Se trata de determinar el capital promedio necesario para el funcionamiento de la finca en el año. Como el capital utilizado en cultivos semestrales sólo se inmoviliza seis meses; el capital promedio en cultivos transitorios resulta de sumar los costos variables de todos los cultivos semestrales y el resultado se divide por dos.

c. Capital agrícola global. Es la suma del capital territorial y el capital de trabajo.

d. Resumen económico. Su elaboración y utilidad están detalladas en la guía del plan anual y de la proyección.

e. Intereses de Capital Agrícola Global (ICAG). Es la tasa de rentabilidad que produce el capital que usa la empresa. Resulta de dividir el ingreso neto agregándole el costo de tierra, ya que en este índice se considera a todas las empresas como propietarios, por el capital agrícola global. El cociente se multiplica por 100.

f. Intereses del Capital de Trabajo (ICT). Es la rentabilidad que produce el capital de trabajo. Para obtenerlo se divide el ingreso neto por el capital de trabajo y se multiplica por 100. Generalmente este interés es superior al ICAG porque no está afectado por el capital territorial.

g. Velocidad de Rotación del Capital de Trabajo (VRCT). Se refiere a las veces que este se utiliza en el ciclo productivo, con relación a los ingresos netos de la finca. Entre mayor número de veces se rote en el ciclo, mayor será la utilidad y la eficiencia en el manejo del mismo y en la administración de la empresa.

h. Independencia financiera. Es la relación entre el margen de balance y el pasivo. Se expresa también como la relación entre el capital y el pasivo. Es lo que la empresa debe a los socios relacionado con lo que debe a terceros. Mientras menor sea el cociente, más comprometida será la situación para la empresa y a su vez, menos margen de garantía disfrutarán los acreedores de la misma.

Una empresa debe estar en capacidad de guardar una cierta independencia en relación con los bancos y poder asumir riesgos en su actividad.

Todos estos indicadores permiten determinar la eficiencia operacional de la empresa y hacer estudios comparativos o de grupo cuando una zona, un proyecto o la subgerencia de desarrollo lo estime necesario. En algunos casos se requerirán análisis más detallados sobre la situación de la empresa, para lo cual la proyección contiene abundante información básica que permite usar otros indicadores económicos y financieros no descritos en la presente guía.

B. Resultados Tecnicoeconómicos de la Empresa

La información consignada en los reales es importante para:

-La empresa

La muestra los resultados físicos de las explotaciones. Los costos de los mismos y la eficiencia en el manejo o administración de los factores de producción.

-El proyecto.

Porque permite ubicar a las empresas en orden de eficiencia y permite reorientar la asesoría hacia las líneas más rentables.

-El Instituto en general

A través de la información sistematizada de los reales de todas las empresas, se tendrá una radiografía de todos los asentamientos bajo su responsabilidad que le permitirán canalizar esfuerzos en un sentido determinado y aprovechar la experiencia de los mejores resultados.

1. Cuadro No. 1. Registra el movimiento del ganado tal como sucedió a través del ejercicio. Para su diligenciamiento, debe apelarse a los calendarios de establo. En la guía sobre la proyección se explica detalladamente cómo se elabora este cuadro. Los precios del ganado a diferencia del plan, deben ser los vigentes al principio y al final.

2. Cuadro No. 2. Producción lechera. Aquí se consigna la cantidad total y valor de la leche producida en el ciclo estudiado. En el renglón No. DE VACAS DE ORDEÑO MES se resume, de acuerdo con los registros disponibles, la cantidad de vacas que se ordeñan en promedio cada mes.

Este índice se determina sumando el número de vacas ordeñadas cada mes durante el año y se divide por doce.

3. Cuadro No. 3. Ingresos y costos ganadería. Siguiendo el orden aconsejado en la guía de la proyección, se debe considerar cada línea por separado: cría-leche, levante y ceba, tanto para el registro de los ingresos como para los costos. Aquí se debe recurrir a los cuadros 1 y 2, al libro de entradas y salidas que debe llevar toda empresa y a los recibos de que disponga. Es importante la determinación de la margen bruta para cada línea ya que indica cuáles de ellas contribuyen en mayor grado a la margen bruta total de la empresa.

Este cuadro se ha dividido en tres secciones principales: a la iquierda, un sector dedicado para el registro de los ingresos brutos de cada una de las líneas de explotación.

La primera columna EXPLOTACION discrimina las líneas posibles. La columna CONCEPTO discrimina todas las posibilidades de ingresos para cada línea. La columna TOTAL es para anotar el monto en pesos de cada una de las anteriores operaciones.

La segunda parte dedicada a los costos, también agrupados para cada línea, contiene en primer término la columna CONCEPTO donde se discriminan los costos de insumos; separados los del ganado con los de los pastos, mano de obra del ganado y de los pastos. Así para cada línea. Por comodidad, algunos costos tales como maquinaria, asistencia técnica, etc., se tabularán dentro del renglón insumos.

En cada línea se subtotaliza su costo correspondiente. La tercera sección registra la margen bruta por explotación: resulta de restar al subtotal del ingreso de la línea respectiva, el subtotal de los costos variables correspondientes.

El último renglón es para anotar los ingresos, costos y margen bruta totales de la ganadería.

4. Cuadro No. 4. Indice de productividad. Al analizar los cuadros 1, 2 y 3, con la ayuda del Inventario ganadero y de los registros, se pueden sacar estos índices que son un reflejo de la productividad de la ganadería en la empresa estudiada y permiten compararla con otras similares. Con índices altos de mortalidad y/o índices bajos de natalidad, generalmente se puede suponer que sean las causales de bajos ingresos.

Es importante destacar que estos índices son los racionales para planear el desarrollo de una empresa con mejoramientos técnicos que permitan al año siguiente, indicadores más productivos.

Los litros/vaca/día se calculan dividiendo los litros totales producidos durante el año por el número de vacas/ordeño mes y por 365. O sea:

$$\text{Litros/vaca/día} = \frac{\text{Producción total año (litros)}}{\text{No. vacas ordeño mes x 365}}$$

5. Cuadro No. 5. Resultados de las explotaciones agrícolas. Es el registro más importante para las empresas dedicadas a la agricultura. Aquí se registran los cultivos transitorios y permanentes en producción.

Si damos como un hecho, la elaboración de la ficha de cultivo durante todo el ciclo productivo, es muy fácil llenar este cuadro pues es el resumen de aquella. Como debe haber una ficha para cada cultivo que se adelante en la empresa, aquí aparecen cinco columnas para cinco posibilidades en el año. Para cada cultivo hay dos columnas para anotar el Ingreso y los costos totales y por hectárea.

El detalle de la composición de costos está ordenado en cuatro rubros: maquinaria, mano de obra, insumos y asistencia técnica. Al final de cada rubro hay un subtotal (para toda el área sembrada y por hectárea).

El costo total será la suma de los subtotales. Esta operación está facilitada por medio de letras.

La margen bruta se anotará en el último renglón del cuadro, restando del ingreso bruto, los costos variables.

El pequeño cuadro VALOR DE INVERSIONES EN CULTIVOS PERMANENTES Y SEMIPERMANENTES incluye las áreas y el valor de los costos de instalación de los cultivos, tales como caña, plátano, banano, cacao, café, etc.

Se descrimina aquí el valor de la inversión en el ciclo estudiado y el valor acumulado.

6. Cuadro No. 6. Costos fijos. En la ficha de cultivos (al dorso) hay cuadros que facilitan la contabilización de los costos fijos semana a semana o en su defecto, mensualmente. Si aquel registro se lleva oportunamente, también será sencillo la elaboración de este cuadro. De lo contrario será preciso recurrir al libro de entradas y salidas, comprobantes de pago, etc. La depreciación es un costo no en efectivo que se puede encontrar en el plan o en la proyección del ciclo anterior. Tampoco debe olvidarse que los intereses como costos -son los causados- y no solamente los pactados a pagar.

Se entiende por intereses CAUSADOS los que devengan los créditos por su uso durante un ciclo productivo, independientemente de la forma como hayan sido pactados o pagados.

Ejemplo:

Una empresa inicia el período del real, con un saldo en créditos para cría de $100.000, en los pagarés no figuran cuotas a pagar en el año. Sin embargo esos $100.000 al 10 por ciento causan como un costo fijo $10.000.

Otro ejemplo:

El real abarca un período de enero a diciembre pero la empresa en junio contrajo un crédito a largo plazo de $300.000 al 12 por ciento anual y cuyas primeras cuotas de capital e intereses están pactados para después de cuatro años. Los intereses causados serán:

$$\frac{300.000 \times 0.12 \times 6}{12} = \$\ 18.000$$ que se cargan como costo fijo.

Se multiplica por seis y se divide por doce porque el crédito sólo causa intereses durante seis meses del año estudiado.

El costo tierra se refiere al valor del arrendamiento (calculado o pagado) o la cuota de amortización que para el caso de beneficiarios del Instituto es 1/13 del valor de adquisición (siempre debe aparecer este costo, sea que se esté pagando o no). Para empresas que ya han pagado la finca, se tendrá como costo una tasa de arriendo calculado.

7. Cuadro No. 7. Inversiones realizadas. Se refiere a aquellas que se hicieron en el ciclo analizado (compra de ganado, maquinaria, equipo, instalaciones de cultivos permanentes y semipermanentes, pastos, construcción de cercas, corrales, establos, edificios, etc.). Se anotará la fecha de la inversión, la naturaleza o detalle de la misma, cantidad, valor unitario, valor total.

8. Cuadro No. 8. Situación crediticia. En este cuadro se registrarán los movimientos crediticios de la empresa durante el año. Los créditos están separados por modalidad: la primera mitad dedicada a los créditos de corto plazo y la otra mitad para los de mediano y largo plazo.

El cuadro tiene siete columnas para anotar:

-Fuente que otorgó el crédito

-Saldos al comienzo del año por cada fuente

-Nuevos préstamos. Los que se recibieron para adelantar las explotaciones realizadas.

-Reembolsos. Los pagos de capital que se hicieron

-Saldo al final del año. Por diferencia saldrá este resultado

-Cartera morosa. Aquellas cuotas que se han dejado de pagar

-Intereses, separados los que se pagarán con los atrasados.

Para cada modalidad hay un subtotal y finalmente el total año.

Se recomienda utilizar un renglón diferente para los créditos anteriores y los nuevos.

9. Cuadro No. 9. Flujo de Caja. Como se explica en la guía de la proyección, este instrumento permite registrar las entradas y salidas en efectivo. El efectivo al comienzo del año se compone de Caja y Bancos.

En las salidas debe tenerse en cuenta que de los costos fijos en efectivo se descontará costo tierra pues se contabiliza en amortizaciones, tampoco se tiene en cuenta depreciaciones e intereses de capital, por cuanto no son desembolsos en efectivo.

En efectivo disponible será la diferencia entre entradas y salidas en efectivo e indicará el dinero que dispone la empresa para financiar el ciclo siguiente.

10. Cuadro No. 10. Balances. Registran los activos, pasivos y capital al principio y al final del período. Los activos fijos depreciables se anotarán por el valor que resulte, una vez descontada la depreciación.

Los intereses que se tabulan en el pasivo son todos los causados hasta la fecha del balance.

La diferencia del balance inicial con el final será un indicador de la evolución financiera de la empresa.

11. Cuadros Nos. 11, 12 y 13. Corresponden al análisis de los resultados económicos y financieros de la empresa. Su elaboración debe estar a cargo de personas con un amplio conocimiento de la administración rural y su finalidad es facilitar la orientación de políticas y plantear modificaciones para el contínuo progreso de la explotación.

a. Capital utilizado para la empresa. Es importante para determinar posteriormente la rentabilidad que produce el capital que la empresa usó en el desarrollo de sus actividades. Incluye todo el capital utilizado, cualquiera que sea su origen (propio o prestado).

Está compuesto así:

1) Capital territorial. Representado por tierras y edificios tanto propios como en arrendamiento, las instalaciones, las mejoras territoriales y los cultivos permanentes.

2) Capital de trabajo. Representado por los desembolsos realizados en costos variables y fijos, el valor de los ganados, la maquinaria y equipo. Se trata de determinar el capital promedio necesario al funcionamiento de la finca en el año. Como el capital utilizado en cultivos semestrales solo se inmoviliza seis meses, el capital promedio en cultivos resulta de sumar los costos variables de todos los cultivos semestrales y el resultado se divide por dos.

3) Capital agrícola global. Es la suma de los anteriores

4) Resumen económico. Su elaboración y utilidad están detallados en la guía del plan anual y de la proyección.

5) Intereses de Capital Agrícola Global (ICAG). Como se explicó antes, es la tasa de rentabilidad que produce el capital que usa la empresa. Resulta de dividir el ingreso neto (agregándole el costo de tierra ya que en este índice se considera a todas las empresas como propietarios) por el capital agrícola global. El cociente se multiplica por 100.

6) Intereses del capital de Trabajo (ICT). Es la rentabilidad que produce el capital de trabajo. Para obtenerlo se divide el ingreso neto por el capital de trabajo y se multiplica por 100.

Generalmente este interés es superior al ICAG porque no está afectado por el capital territorial.

7) Velocidad de Rotación del Capital de Trabajo (VRCT). Se refiere a las veces que este se utiliza en el ciclo productivo con relación a los ingresos netos de la finca. Entre mayor número de veces se rote en el ciclo, mayor será la utilidad y la eficiencia en el manejo del mismo y en la administración de la empresa.

8) **Independencia financiera.** Es la relación entre el margen de balance y el pasivo. Se expresa también como la relación entre el capital y el pasivo. Es lo que la empresa debe a los socios relacionado con lo que debe a terceros. Mientras menor sea el cociente, más comprometida será la situación para la empresa y a su vez, menos margen de garantía disfrutarán los acreedores de la misma.

Una empresa debe estar en capacidad de guardar una cierta independencia en relación con los bancos y poder asumir riesgos en su actividad.

Todos estos indicadores permiten determinar la eficiencia operacional de la empresa y hacer estudios comparativos o de grupo cuando una zona, un proyecto o la subgerencia de desarrollo lo estima necesario. Dependiendo del tipo de análisis que se requiera sobre la información básica de los reales, se pueden utilizar otros indicadores.

INSTITUTO COLOMBIANO DE LA
REFORMA AGRARIA

SUBGERENCIA DESARROLLO AGRICOLA
DIVISION DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS

FORMULARIO # 4

RESULTADOS TECNICOECONOMICOS

EMPRESA _____

PERIODO DEL REAL

Del Mes _____ Año _____

Hasta mes _____ Año _____

Plan anterior _____

Proyecto _____

Municipio _____

Vereda _____

Elaborado por _____

UTILIZACION DE LA TIERRA

EXPLOTACION		PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	PROMEDIO	% SAU.
CULTIVOS					
	Subtotal				
GANADERIA					
	Subtotal				
Barbechos y Rastr. Montes Bosques Pancoger					
Superf. Productiva					
Area inútil Indirec. Productiva					
TOTAL					

PRODUCCION GANADERA

CUADRO No. 1 MOVIMIENTO GANADERO

CATEGORIA	INVENTARIO INICIAL (1)			COMPRAS (2)		VENTAS (3)		PERDIDAS (4)		INVENTARIO FINAL(5)		VARIACION GAN.(6)	
	No.	VR.UNIT.	VR. TOTAL	No.	$	No.	$	No.	$	No.	$	No.	$
VACAS													
NOV. VIENT.													
NOV. LEVAN													
TERNERAS													
TERNEROS													
NOVILLOS L													
MACH. CEBA													
TOROS													
EQUINOS													
OTROS													
TOTAL													

CUADRO No. 2 - PRODUCCION LECHERA

CONCEPTOS	CANTIDAD
LITROS PRODUCIDOS	
VALOR LITRO	
VALOR TOTAL PRODUCCION	
VACAS EN ORDEÑO/MES	
DIAS DE LACTANCIA/AÑO	

SUPERFICIE FORRAJERA CRIA _____

SUPERFICIE FORRAJERA LEVANTE _____

SUPERFICIE FORRAJERA CEBA _____

TOTAL HECTAREAS PASTOS _____

CUADRO No. 3 - INGRESOS Y COSTOS DE GANADERIA

EXPLOTAC.	INGRESO BRUTO		COSTOS VARIABLES		MARGEN BRUTO
	CONCEPTO	TOTAL $	CONCEPTO	TOTAL $	VALOR $
CRIA - LECHE	VENTA LECHE VENTAS GANADO VARIACION GANADERA CONSUMO LECHE OTROS		INSUMOS GANADO M.O. GANADO INSUMOS PASTOS M.O. PASTOS		
	SUBTOTAL		SUBTOTAL		
LEVANTE	VENTAS VARIACION GANADERA		INSUMOS GANADO M.O. GANADO INSUMOS PASTOS M.O. PASTOS		
	SUBTOTAL		SUBTOTAL		
CEBA	VENTAS VARIACION GANADERA		INSUMOS GANADO M.O. GANADO INSUMOS PASTOS M.O. PASTOS		
	SUBTOTAL		SUBTOTAL		
OTROS	ARRIENDO PASTOS				
	GANADO AL AUMENTO				
	TOTALES				

CUADRO No. 4 - INDICES DE PRODUCTIVIDAD

% NATALIDAD	
% MORTALIDAD CRIAS	
% MORTALIDAD ADULTOS	
U.G.G./HA.	
LITROS VACA DIA	

CUADRO No. 5 RESULTADOS DE LAS EXPLOTACIONES AGRICOLAS

CULTIVO VARIEDAD INGRESOS Y COSTOS	SEM. ___	MAS. ___	SEM. ___	MAS. ___	SEM. ___	MAS. ___	SEM. ___	MAS. ___	SEM. ___	MAS. ___
I. INGRESOS PRODUCCION UNIDAD VALOR UNITARIO	TOTAL	HECTAREA	TOTAL	HA.	TOTAL	HA.	TOTAL	HA.	TOTAL	HA.
INGRESO BRUTO										
II. COSTOS VARIABLES a - Maquinaria Prep. Tierra Siembra Nivelado Cabalicoes Cultivadas Aporques Fuelos corrido Transporte Recolección Desrrique Otros										
SUBTOTAL MAQUINARIA										
b- M. de Obra Desmonte Quema Trazado Siembra Riego Bordeos Desrrombas Raleo y Podas Aplic. Herbic. Aplic. Insect. Aplic. Abonos Recolección										
SUBTOTAL M. OBRA										
c- Insumos Semillas Abonos Herbicidas Insecticidas Fungicidas Adherentes Envases Agua (Tar. V) Otros										
SUBTOTAL INSUMOS										
d- Asistencia Técnica										
TOTAL CV- a-b-c-d										
MARGEN BRUTA (I -II)										

VALOR INVERSION CULTIVOS PERMANENTES Y SEMIPERMANENTES

CULTIVO	MAS.	EDAD (MESES)	VALOR INVERS. POR AÑO	VALOR INVERS. ACUMULADO

CUADRO No. 6 - COSTOS FIJOS

DEPRECIACIONES	
CONSERVACIONES	
AGUA (TARIFA FIJA)	
ELECTRICIDAD	
SEGUROS	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	
CONTABILIDAD	
INTERESES CAUSADOS	
IMPUESTOS	
COSTO TIERRA (PAGADO O CALCULADO)	
COSTOS SALARIOS	
ADMINISTRACION	
OTROS	
TOTAL	

CUADRO No. 7 - INVERSIONES REALIZADAS

FECHA	NATURALEZA	CANT.	UNIDAD	VALOR TOTAL
	TOTAL			

CUADRO No. 8 - SITUACION CREDITICIA

	FUENTE	SALDO COM. AÑO	NUEVOS PRESTAM.	REEMBOLSOS EN EL AÑO	SALDO FIN AÑO	CANT. MOROSA	INTERESES CAUSADOS	INTERESES CANCELADOS
CORTO PLAZO								
	SUBTOTAL							
MEDIANO Y LARGO PLAZO								
	SUBTOTAL							
OTRAS DEUDAS								
TOTAL								

CUADRO No. 9 - FLUJO DE CAJA

ENTRADAS	EFECTIVO AL EMPEZAR EL AÑO	
	PRESTAMOS (Cuadro 6)	
	VENTAS AGRICULTURA (Cuadro 5)	
	VENTAS GANADERIA (Cuadro 3)	
	VENTAS DE ACTIVOS	
	TRABAJOS DE MAQUINARIA FUERA DE LA FINCA	
	TOTAL INGRESOS	
SALIDAS	COSTOS VARIABLES CULTIVOS (5)	
	COSTOS VARIABLES GANADERIA (3)	
	COSTOS FIJOS EN EFECTIVO (6)	
	AMORTIZACIONES (Cuadro 6)	
	INTERESES PAGADOS	
	UTILIDADES REPARTIDAS	
	TOTAL SALIDAS	
EFECTIVO DISPONIBLE		

CUADRO No. 10 - BALANCE

ACTIVOS	AL PPIO.	AL FINAL	PASIVOS	AL PPIO.	AL FINAL
CAJA - BANCOS			PRESTAMOS C.P.		
SUMINISTROS			PRESTAMOS M.P.		
CTAS. POR COBRAR			PRESTAMOS L.P.		
COSECH. PERD.			INTERESES		
SEMILLAS					
MAQ. - EQUIPOS			OTRAS DEUDAS		
CONSTRUC. INST.					
CULT. PERMANENTES			TOTAL		
TIERRA					
			CAPITAL		
TOTAL			TOTAL + CAP.		

CUADRO # 11

CAPITAL UTILIZADO POR LA EMPRESA

	____ Semestre ____	____ Semestre _	PROM. AÑO
Tierra y edificios en propiedad. Tierras y edificios en alquiler. Instalaciones y mejoras territoriales.			
CAPITAL TERRITORIAL			
Maquinaria y Equipos. Ganados. Costos en efectivo.			
CAPITAL DE TRABAJO			
CAPITAL AGRICOLA GLOBAL			

CUADRO # 12

RESUMEN ECONOMICO

1) Ingreso Bruto. 2) Costos Variables. 3) Costos Fijos. 4) Costos totales (2+3) 5) Margen Bruta (1-2) 6) Ingreso Neto.	

CUADRO # 13

Interés del Capital Agrícola Global	ICAG	=	$\frac{\text{Ingreso Neto + Costo Tierra}}{\text{Capital Agrícola Global}} \times 100 =$
Interés del capital de trabajo	ICT	=	$\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Capital de Trabajo}} \times 100 =$
Velocidad de Rotación del capital de trabajo	VRct	=	$\frac{\text{Ingreso Bruto}}{\text{Capital de Trabajo}} =$
Independencia Financiera al principio y final del año		=	$\frac{\text{Activo - Pasivo}}{\text{Pasivo}} =$

OBSERVACIONES.

ASPECTOS DE PLANEACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS

Ejercicio de Presupuesto Parcial en Planificación de Fincas

En la empresa comunitaria "La Alejandría", localizada en Espinal (Tolima), al elaborar un plan alternativo a un año de producción se propone sustituir 10 hectáreas de pastos naturales, a fin de adecuarlos para siembra de algodón y arroz o dedicarlos a ganadería de leche.

Se tiene la siguiente información: Costos de producción por hectárea para algodón $ 15.600,oo; arroz $ 12.200,oo; las 10 hectáreas de ganadería de leche $ 30.000,oo y $ 250.000,oo de inversión (amortizable a 10 años). Los ingresos brutos por hectárea son: algodón $ 18.000,oo; arroz $19.000,oo; total de ganado de leche $40.675,oo y $ 37.500,oo cambio positivo en inventario (no se consideran incrementos posteriores). También se sabe que el costo de adecuación por hectárea para cultivos es $1.500,oo, el ingreso bruto anual atribuible a las 10 hectáreas es actualmente $5.000,oo y el valor comercial de la tierra $12.000,oo hectárea; se supone así mismo que hay factibilidad técnica y financiera para los rubros propuestos.

Por medio de la técnica de presupuesto parcial, seleccione la mejor alternativa económica. Si los requerimientos de mano de obra son 92.2; 35.0 y 150.0 jornadas hectárea semestre para algodón, arroz y lechería respectivamente. Como se afectaría la decisión, si al criterio de maximización de ganancias, se suma el de interés social.

Información Preliminar de la
Empresa Comunitaria La Alejandría

SUELOS 14.

Extensión 177 Has. 1.177 metros
Productividad 170 Has.
Indirectamente Productiva 7 Has. 1.177 metros
Agricultura 110 Has.
Ganadería 60 Has. 22 machos de levante
Bosques 7.177

Valor compra de la tierra $ 1.162.302.59
equivalente al valor total de compra de la finca

Valor comercial de la tierra 12.000/Ha.

Socios:

Braulio Ayala	57 años	8	personas	a cargo
Benito Ayala	60 años	8	"	"
Alejandro Ayala	47 años			
Juan Casilimas	56 años	8	"	"
Daniel Espinosa	45 años	8	"	"
Luis G. Gómez	37 años	6	"	"
Salomón Casalimas	54 años	4	"	"
Ricardo Guzmán	46 años	5	"	"
Mariano Hernández	52 años	8	"	"
Valeriano Marroquín	35 años	3	"	"
Hermenegildo Muñoz	37 años			
Pedro Orjuela	42 años	8	"	"
Bartolomé Parra	52 años	8	"	"
Teodomiro Salas	27 años	2	"	"

INVENTARIO

	Inicial	Actual (con depreciación)
Tractor	72.640	54.480
Rastrillo	11.468	8.601
Cultivadora	7.127	5.345
Remolque	11.356	8.517
Arado	13.600	10.200
Tractor	80.094	60.070
Arado	14.235	10.676
Rastrillo	13:600	10.200
Cultivadora	9.138	6.853
Sembradora	24.229	18.172
Remolque	15.800	12.640
Báscula	5.000	4.750
Voleadora	13.507	13.507
Campamentos	27.550	26.100
Puente	3.500	3.150
Casa habitación (Camp.)	19.000	18.000
Enramada	5.631	5.067
Alberca	3.000	2.850
Adecuación	90.000	81.000

PRODUCCION 1973

Algodón	90 Has.	2.058 K x Ha.	185.220 K	$ 1.402.100
Arroz	40 Has.	8.965 K x Ha.	358.600 K	1.061.456
Sorgo	40 Has.	1.154 K x Ha.	46.160 K	126.940
Maiz	10 Has.	se están sacando datos		

Créditos recibidos actualmente:

Crédito para algodón		Crédito para arroz y sorgo	
Fondo Financiero Agrario	$225.000	Fondo Financiero Agrario	$ 266.000
Fedealgodón	296.660	Coopagrat.Tolima	231.100
ASTA (Fumigación)	63.200	Banco Mundial	130.000
Recursos propios	75.900	ASTA	45.800
Cooperativa Agrot.Tolima	55.100		

ASPECTOS DE PLANEACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS

Ejercicio de Resultado Económico e Indicés de Eficiencia

En base a los siguientes datos, tomados de los registros de dos fincas de una misma región, calcule las medidas de resultado económico para ella y haga un breve análisis de los resultados obtenidos.

A. Gastos	Fincas 1	Fincas 2
1. Alimentos para vacunos	1.200	3.200
2. Alquiler de potreros	1.000	-
3. Vacunas drogas	500	1.300
4. Veterinario	1.500	5.000
5. Alimentos para aves	10.000	400
6. Mano de obra asalariada	4.800	28.400
7. Alimentos para trabajadores	600	3.600
8. Compra de maquinaria y equipo	5.000	15.000
9. Mantenimiento maquinaria y equipo	700	2.400
10. Gastos generales en cultivos y/o animales	3.500	18.500
11. Total de gastos en efectivo		
12. Depreciación de maquinaria y equipo	500	1.000
13. Trabajo familiar no remunerado (exc. prod.)	2.400	6.300
14. Disminución de inventario de máquinaria y equipo	600	1.900
15. Disminución de inventario de animales (se puede discriminar en vacunos, aves, etc.)	1.000	2.800
16. Productos consumidos por los trabajadores	720	6.700
17. Total de gastos no en efectivo		
18. Total de gastos del predio		

B. Ingresos	Fincas	
1. Ventas de vacunos	9.600	160.000
2. Venta de aves	24.000	-
3. Venta de productos pecuarios	12.000	6.000
4. Alquiler de maquinaria	1.200	2.400
5. Superficie dada en arriendo	5.000	7.200
6. Animales recibidos en pastoreo	-	4.500
7. Total de ingresos en efectivo		
8. Aumento de inventario de maquinaria y equipo	1.000	6.000
9. Aumento de inventario de animales	6.000	10.000
10. Total de ingresos no en efectivo		
11. Total de ingresos del predio		

C. Otros		
1. Consumo de la casa		
a. Cosechas	500	780
b. Vacunos y/o aves	2.600	3.600
c. Productos pecuarios	700	900
d. Renta de la casa		

En la finca 1. la casa tiene un valor inicial de $25.000 y en la 2 de $40.000. En ambas se asume 20 años de vida útil y 10 por ciento para salvamento.

2. Valor estimado del trabajo del agricultor en el predio	6.000	14.400
3. Trabajo familiar fuera del predio	1.200	-

D Información Adicional

Finca 1

Capital inicial (equipos, edificios, animales, etc.)	70.000
Valor de la tierra	50.000

Finca 2

Capital inicial	180.000
Valor de la tierra	120.000

Calcular las siguientes medidas:

	Finca 1	Finca 2
1. Ingreso del negocio (IN)		
2. Retribución del negocio (RN)		
3. Ingreso del agricultor (IA)		
4. Retribución del agricultor (RA)		
5. Ingreso del capital (IC)		
6. Retribución del capital (RC)		
7. Beneficio (B) (equivale a rentabilidad del capital)		
8. Redito (R)		
9. Ingreso familiar en efectivo (IFE)		

Indice de Eficiencia

A continuación se presentan los siguientes datos sobre 9 fincas, con relación al ejercicio de un año:

Finca	IT	GT	IN	No. Has.	IN/Ha.
1	126.300	62.689	63.611	20	3.180
2	152.950	37.255	115.695	12.6	9.180
3	361.600	92.377	269.223	28	9.615
4	77.335	22.382	54.952	13.5	4.070
5	254.190	45.950	208.240	19	10.960
6	146.988	25.132	121.856	45	2.707
7	69.420	37.660	31.360	5	6.272
8	151.700	55.888	95.812	25	3.832
9	85.068	19.182	65.885	32.1	2.052
Totales	1.425.555	398.515	1.026.636	200.2	-

IT = Ingresos totales

GT = Gastos totales

IN = Ingreso del negocio

a. Clasifique las fincas de 1 a 9 en base al ingreso obtenido por hectárea. Utilizando los índices de rendimiento unitario, valor de la producción y gastos para cada una de ellas, trate de explicar el porqué unas obtienen mejores resultados económicos que otras teniendo en cuenta que están localizadas en una misma región y presentan características más o menos homogéneas en cuanto a factores internos y externos que afectan la producción.

b. Datos adicionales

$$IRU = \frac{IN/Ha}{IN/Ha} \quad ; \quad \text{denominador} = 5.133$$

$$IVP = \frac{IT/Ha}{IT/Ha} \quad ; \quad \text{denominador} = 7.128$$

$$IG = \frac{GT/Ha}{GT/Ha} \quad ; \quad \text{denominador} = 1.997$$

mdeb.
III-22-74

BIBLIOGRAFIA

1. BETTELLHEIM, CH. Planeación y crecimiento acelerado. México, Fondo de Cultura Económica, 1965. pp. 5-29

2. BRAVIS, O. y A. JALLEY. Manual de administración de la empresa agrícola; el asentamiento. Santiago de Chile, ICIRA, 1970. p. 153

3. CORDONNIER, P. et al. Economía de la empresa agraria. Madrid, Ed. Mundi-Prensa, 1973. pp. 259-431

4. FAYOL, H. Administración industrial y general. Santiago de Chile, Ed. Universitaria, 1971. pp. 11-16

5. FEDERACION DE DESARROLLO. La empresa comunitaria en Colombia. Rev. Coyuntura Económica, no. 1, 1974

6. FRANCO, A. Planificación a nivel de la unidad de producción. Bogotá, IICA-CIRA, 1970. p. 22

7. GUERRA, G. Resultado de las fincas del área demostrativa de San Ramón, Uruguay. Rev. Facultad de Agronomía. Medellín. 21 (56)

8. INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Análisis de grupo de fincas medianas, proyecto Valle No. 2. Bogotá, Sub-Gerencia de Desarrollo Agrícola. s/f. p. 29

9. _____. Objetivos y métodos de la planificación de las explotaciones agropecuarias; Bogotá, Subgerencia de Desarrollo Agrícola, s/f. p. 20

10. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Seminario sobre administración rural y economía de la producción para la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Bogotá, 1972. pp. 97-110

11. MURCIA, H. Aspectos administrativos de las Empresas Comunitarias. San José, Costa Rica, IICA, 1974. p. 17. (Mimeo.)

12. ORCHARD PINTO, J. et al. El caso de la empresa comunitaria "La Trinidad"; el Libano, Tolima. Bogotá, IICA-CIRA, 1972. P. irr.

mdeb.
III-5-75

COSTOS, INGRESOS Y BENEFICIOS

INTRODUCCION

Una empresa agrícola puede ser considerada como un conjunto de factores productivos, tales como mano de obra, tierra, maquinaria, etc. las cuales son combinadas para dar origen al proceso de producción agropecuaria.

Un agricultor puede combinar los factores productivos de diferentes maneras para producir diferentes productos.

Cuando el agricultor decide combinar los factores de una manera para producir uno o varios productos, él espera obtener con la venta de su producto, el máximo ingreso monetario, que no sólo le permita recuperar los gastos causados en el proceso de producción, sino que también le permita cubrir los gastos de mantenimiento de la familia y que aún le sobre algún dinero para quizá ampliar su explotación o para los tiempos malos.

Es posible que el agricultor no sepa que esa parte de dinero extra que él espera se llama BENEFICIO; y también es posible que no conozca como lograr que ese BENEFICIO sea lo más grande en cada cultivo.

Una finalidad de un sistema de contabilidad es poder determinar los resultados económicos obtenidos en una empresa, determinar el BENEFICIO; y guiar al empresario en la búsqueda de su maximización.

COSTOS, INGRESOS Y BENEFICIOS*

A. Costos de Producción

La metodología del cálculo de los costos de producción difiere sustancialmente, dependiendo de la clase de producto que se trate. Para efectos de este cálculo, se puden agrupar las diferentes actividades agropecuarias en cuatro grandes rubros:

-Cultivos anuales
-Cultivos permanentes
-Ganadería
-Otras actividades

En el caso de cultivos anuales y permanentes, el cálculo puede efectuarse primero en base a una unidad de superficie que puede ser una manzana o una hectárea, para luego elevarse al universo. En la ganadería debe calcularse para toda la superficie de la explotación, en vista de que no existe una relación directa entre las inversiones fijas y cada unidad de superficie.

1. Cultivos anuales. Por cultivos anuales se entenderá aquellos que se siembran y se cosechan dentro de un mismo año agrícola, pudiendo variar su ciclo vegetativo entre tres y ocho meses. Entre los cultivos de ciclo corto se encuentran las hortalizas, cuya duración es de dos meses de cultivo más uno de cosecha.

Mediante el uso de irrigación pueden programarse hasta cuatro cosechas de hortalizas en un mismo año agrícola.

Los costos de producción de los cultivos anuales se pueden clasificar en costos monetarios y costos imputados. Los costos monetarios son aquellos que representan gastos en efectivo del agricultor, y pueden referirse a lo siguiente:

-Semilla
-Fertilizantes
-Insecticidas

---

* Conferencia dictada por: José Francisco Montero, profesor y asesor en economía agrícola, dentro del Curso sobre Contabilidad Agrícola y Planeación de Empresas Agropecuarias, para Agentes de Extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería, llevado a cabo en la Estación Experimental Agrícola "Fabio Baudrit M.", los días 27, 28 y 29 de noviembre de 1974 en San José, Costa Rica.

** RAMOS CHONKO, J. Metodologías para la preparación y evaluación de proyectos agropecuarios, en Ciclo PEPA. Material Didáctico. II, IICA, San José, Junio 1973.

-Mano de Obra (asalariada)
-Dirección Técnica
-Intereses (en el caso de capital ajeno)
-Renta de la Tierra (en caso de arrentamiento)
-Imprevistos

Los costos imputados son aquellos que no representan desembolso en efectivo y que pueden ser costos diferidos (depreciaciones de capital fijo) o costos estimados de acuerdo a cálculos matemáticos. Estos costos pueden ser:

-Depreciaciones de Activos Fijos
-Mano de obra (en el caso de trabajo familiar)
-Mantenimiento de animales de trabajo (de propiedad del agricultor)

2. Cultivos permanentes. El método para el cálculo de costos de producción de cultivos permanentes, tienen características particulares, condicionadas por el ciclo vegetativo de este tipo de plantación.

Por cultivos permanentes se entenderá aquellos cultivos arbóreos cuyo ciclo vegetativo puede dividirse en cuatro fases.

Establecimiento

Esta es la fase en que se "construye" la base de la misma. Esta fase comienza en el año en que se siembra la plantación y termina en el año en que el valor de la producción obtenida supera a los costos anuales de explotación. En los últimos años de esta fase se obtienen las primeras producciones, pero el valor de ellas no alcanza a cubrir los costos anuales y normalmente los ingresos percibidos por esa producción se descuentan de los costos para establecer el costo neto en cada uno de los años.

La duración de esta fase oscila entre un mínimo de tres años y un máximo de siete años, dependiendo del cultivo de que se trate o de las condiciones climatéricas en que se desarrolle.

Incremento

Esta fase se caracteriza en que la producción aumenta en función de la edad de la planta en forma interrumpida. El último año de esta fase es aquel en que la producción cesa de crecer y se vuelve constante; su tiempo de duración oscila entre cuatro y seis años.

Madurez

La característica de esta fase es que la producción se vuelve constante en función de la edad de la planta y sólo varía en función del clima o de condiciones naturales. Hay algunos productos como el café, que su producción varía en esta fase por condiciones particulares de este cultivo, cual es la de que sólo produce en "madera nueva", es decir, que no produce dos veces en la misma rama y por lo tanto necesita ciertas labores de poda, lo cual hace variar su producción en ciclos bianuales.

Esta fase termina en el año en que la producción entra en una franca declinación. La duración de la fase de madurez varía entre los diez y los veinte años.

Decremento

En esta fase, la producción decrece en función directa de la edad de la planta: su duración se mide en función puramente económica y llega hasta el año en que los costos de producción superan a los ingresos.

La plantación puede seguir produciendo por muchos años más, pero para el productor resulta más rentable establecer una nueva plantación que seguir explotando ésta con producción deficitaria.

a. Costos de la fase de establecimiento. Los costos de esta fase se calculan por separado, pues posteriormente deberán ser distribuidos entre todo el periodo de producción de la plantación, sumados a los costos de explotación anual. Los costos de establecimiento se pueden agrupar así:

1) Semilla o Plántulas. Esto depende del sistema de siembra que se emplee: si es a base de plántulas, se cargará a este rubro el costo de producción de cada plántula multiplicado por el total de plántulas que se sembrará por manzana o hectárea; para encontrar el valor de cada plántula, se divide el costo total de vivero, incluyendo el acarreo, entre el número de plántulas producidas. El tiempo que permanece la plántula en el vivero no se cuenta para determinar la duración de la fase de establecimiento, y ésta empezará al efectuarse la siembra en el campo. En el caso de siembra directa, sólo se cargará a este rubro el valor de la semilla. Deberá estimarse una parte para resiembra por las pérdidas que se presenten.

2) Insumos. Aquí se agruparán los gastos de insecticidas, fertilizantes, fungicidas, etc., que se aplicarán anualmente. El precio se calculará puesto en la explotación.

3) Mano de Obra. Este rubro comprende tanto los trabajos en la preparación del terreno para la siembra como las diferentes labores culturales, incluyendo el pago por levantar las primeras cosechas que se obtendrán en los últimos años de esta fase. En ciertos casos será conveniente separar la mano de obra permanente y la estacional, especialmente si la base del salario es diferente. También deberá estipularse la base del salario para levantar la cosecha. Debe considerarse por separado los jornales estimados para mano de obra familiar, cuyo costo no represente pago en efectivo.

4) Administración y dirección técnica. Este rubro puede ser calculado en base a estimaciones en cifras absolutas, según experiencia que se tenga, o en base a un porcentaje sobre el costo total.

5) Depreciaciones. Se hará una separación de activos, agrupando los activos similares atendiendo a su tiempo estimado de duración. Se podrán agrupar en: estructuras (pozos, sistemas de riego, otras estructuras), maquinaria, equipo, etc. Una vez agrupados los activos por rubros homogéneos, se estimará la vida útil de cada uno y su valor residual al momento de quedar fuera de uso si se estimare necesario.

6) Otros gastos. En este rubro se agruparán aquellos costos cuyo valor es tan reducido que no vale la pena detallarlo, por ejemplo, la compra de ciertos utensilios o materiales para la cosecha como sacos, redes, cestas o canastas, bolsas, etc.

7) Imprevistos. En este rubro se cargará una cantidad para cubrir aquellos costos derivados de una eventualidad y que por lo tanto no se pueden preveer, como por ejemplo un costo extra en pesticidas por la aparición de una plaga o enfermedad, un gasto fuerte en resiembra o aplicación extra de fertilizantes, debido a un largo periodo de sequía, etc. Normalmente este rubro se estima a base de un porcentaje sobre aquellos costos que no estén exentos a este tipo de eventualidades.

8) Alquileres. Si el agricultor no es propietario de la maquinaria u otros medios de tracción, equipo y otros enseres o de algunos de ellos, entonces deberá cargar a este rubro las sumas anuales que pagará por su arrendamiento. En el caso de que sean de su propiedad, el costo se distribuirá en: depreciación, mantenimiento, insumos, etc.

9) Seguros. Este rubro se refiere a las primas anuales por concepto de seguro sobre algunos activos como maquinaria agrícola, instalaciones, equipo, etc., y si éstos activos son utilizados en diferentes cultivos, deberá estimarse la parte proporcional que se cargaría a cada uno de acuerdo al tiempo que se le dedique al bien o el uso que deben tener.

10) Mantenimiento de activos. En este rubro se deberán incluir aquellos gastos por reparación y mantenimiento de activos, ya sea instalaciones, estrucutras, maquinaria, equipo, etc., para mantenerlos en buenas condiciones de uso. Normalmente estos costos se calculan a base de un porcentaje sobre su valor inicial, o de acuerdo a la experiencia que se tenga en cada uno de ellos. También se podrá incluir la compra de repuestos y accesorios, siempre que su precio y cuantía no amerite un rubro separado. Indudablemente que este mantenimiento se refiere a aquellos activos que son de propiedad del agricultor.

11) Electricidad, combustible y lubricante. Los gastos por estos conceptos deberán ser cargados en este rubro al precio puesto en la explotación. En lo referente a combustible y lubricantes, se cargará lo utilizado durante el ejercicio de que se trate, descontando las existencias en bodega.

12) Intereses. Los únicos intereses que deben ser considerados dentro de los costos de producción son los que se pagan sobre créditos obtenidos para financiar el proyecto. Al capital aportado por el agricultor no se le deberá cargar intereses para ser incluidos en los costos, pues estos formarán parte de la rentabilidad de su inversión si se incluyeran estos intereses dentro de los costos (lo mismo que la renta imputada a la tierra propia), entonces la rentabilidad resultante del proyecto estaría disminuída en esa proporción, y no representaría una base de comparación entre diferentes tipos de inversiones.

13) Transporte interno. Los gastos relativos al acarreo dentro de la plantación, deberán agruparse en este rubro, ya sea que se utilicen medios de transporte propios o alquilados. En el caso de que este acarreo sea hecho por personas sin utilizar ningún vehículo de tracción mecánico o animal, está labor se detallará en el rubro de la mano de obra .

b. Costos de explotación. La fase de producción comprende tres sub-fases:

-Incremento
-Madurez
-Decremento

Los costos de cada año de estas tres sub-fases se denominan "costos de explotación" y pueden calcularse en un solo cuadro, pues incluyen los mismos rubros. Los únicos años que ameritan ser detallados uno por uno son los de la sub-fase de incremento, pues cambiarán todos los años, especialmente los costos variables como insumos, mano de obra, electricidad, combustibles y lubricantes, intereses, etc. Estos aumentan en función de la edad de la plantación.

Durante las sub-fases de madurez, la producción y consecuentemente los costos, se habrán estabilizado y sólo estará sujeto a cambios el rubro de imprevistos, debido a las eventualidades que son tan frecuentes en agricultura. Por esta razón, únicamente se detallará un año que será considerado como el promedio de toda la sub-fase de madurez.

En la sub-fase de decremento, también se puede considerar un solo año como el promedio, debido a la dificultad de hacer previsiones sobre la cuantía en que bajará anualmente la producción, o en que deberán aumentar los costos, tratando de mantener la producción constante; debido a estas dificultades en las estimaciones, se cree más conveniente calcular un promedio para toda la sub-fase, dejando un margen suficiente en el rubro de imprevistos como seguridad. Solamente en aquellos cultivos en que se tenga mucha experiencia y seguridad en los datos sobre productividad y costos de esta sub-fase, se justificaría detallarla año con año, pero sin olvidar los fenómenos naturles que pueden desbaratar cualquier previsión.

Los rubros que comprenden los costos de cada uno de los años de esta fase de producción, difieren de los de la fase de establecimiento, en que no incluyen la compra de semilla y especialmente en las labores que incluye el rubro de mano de obra. Por lo demás, los costos estarán agrupados en los mismos rubros que se describieron en la fase de establecimiento.

c. Costos de producción. El costo de producción representa un concepto más amplio; éste incluye tanto las inversiones iniciales que se efectúan en la fase de establecimiento como los costos de explotación anteriormente descritos.

Para establecer el costo de producción anual, se le suma al costo de explotación, una cuota anual de recargo por las inversiones iniciales. En el caso de los cultivos permanentes, todos los costos en que se incurren en la fase de establecimiento se consideran como parte integrante de las inversiones iniciales, debido a que es en esta fase en que se forma la estructura productiva de la plantación. Consecuentemente, estos costos deben ser distribuidos en todos los años de la fase de producción.

Para calcular la cuota anual de recargo por las inversiones iniciales, se puede proceder de la siguiente manera.

1) Acumulando todos los costos de la fase de establecimiento menos la producción obtenida en esos años, y dividiéndolos entre el número de años de la fase de producción. Este es el procedimiento más sencillo y en él no se considera ningún interés a las inversiones efectuadas.

3. Ganadería. La actividad ganadera puede dividirse para efecto de análisis en tres grandes grupos:

-Producción de leche
-Crianza de ganado (ya sea para reproducción o para producción de carne)
-Engorde de ganado

Aún cuando en la práctica pueden encontrarse integrados en una sola explotación dos o las tres actividades anteriormente detalladas, cada una de ellas tiene características especiales que deben ser analizadas separadamente.

Una de las características de la producción de leche y la crianza del ganado vacuno, consiste en que su explotación pasa por dos fases bien definidas; fase de incremento y fase de plena producción

La fase de incremento es aquella que va desde el primer año en que se adquiere parte del hato lechero o reproductor y termina en el año en que se ha alcanzado la estructura definitiva del hato, la cual se ha ido formando con las compras iniciales y las pariciones que se han ido obteniendo dentro del mismo hato. Esta fase se diferencia de la fase de establecimiento, clásica de los cultivos permanentes, en que a partir del primer año se obtienen ingresos que normalmente superan a los costos de explotación, especialmente en la producción de leche; por definición, la fase de establecimiento es aquella en que no se obtienen ingresos o que éstos son inferiores a los costos de explotación. En la crianza de ganado pueden darse algunos casos en que en los primeros años, los ingresos están por debajo de los costos de explotación y ese periodo sí puede considerarse como fase de establecimiento y distribuir sus costos en la forma que se describió para los cultivos permanentes.

La fase de plena producción es aquella que se inicia cuando el hato ha alcanzado su estructura definitiva, que deberá ser fijada previamente y que se mantendrá fija por tiempo indefinido, destinándose a la venta para reproducción o al sacrificio, todos los animales que excedan de esa estructura ya predeterminada.

Otra característica de estas dos actividades ganaderas (producción de leche y crianza), es que no se les considera fase de decremento, pues debido a que el hato se va remozando con las pariciones que se obtienen dentro del mismo, su estructura se puede mantener indefinidamente. En el caso del engorde de ganado, ésta puede considerarse como una actividad anual, puesto que el reparto de ganado suele tener una duración de seis meses y al final de ese periodo los animales están ya listos para la venta, cuyo destino normalmente es el sacrificio.

Esta actividad de repasto de ganado puede realizarse en dos tandas durante un mismo año, y para ellos se requiere de una explotación que cuente con irrigación.

a. Producción de leche. Una explotación dedicada a la producción de leche en escala comercial debe contar preferentemente con riego y agua potable. Técnicamente se considera que una explotación de este tipo puede trabajar con un mínimo de la tecnificación requerida, especialmente en el caso de pastoreo abierto en que es indispensable la rotación de potreros, deberá establecerse una superficie mínima para la explotación, de acuerdo a las condiciones agronómicas y al tipo de ganado con que se va a trabajar.

Esta superficie estará directamente relacionada con el mínimo de rentabilidad aceptable, de acuerdo al principio de oportunidades alternativas. Aún en el caso de un hato pura sangre que deba mantenerse estabulado, siempre será necesario una superficie mínima de potreros para el corte de pasto que deberá complementar la ración de concentrado.

Una vez establecida la superficie óptima de acuerdo a la carga de animales por Ha. que se adoptará, el cálculo de los costos de producción deberá efectuarse para la explotación en su conjunto y no por unidad de superficie (Hectárea o Manzana) como en el caso de los cultivos anuales o permanentes, pues tanto las inversiones iniciales como los costos de producción, no guardan proporción directa respecto al número de unidades de superficie. Por ejemplo, como mano de obra permanente se necesitan tres ordeñadores y el propietario, ya sea que la explotación sea de 30, 35 ó 40 Has. De la misma manera, para estas tres superficies siempre será necesario un tractor con todo su equipo completo, el cual no puede disminuirse parcialmente en el caso de 30 Has. o aumentarse en el caso de 40 Has.

Lo que sí debe hacerse de antemano es estimar la dimensión óptima de la explotación, de manera que puedan ser utilizadas al máximo tanto las inversiones fijas como la mano de obra permanente.

1) Costos de producción. En la producción de leche, por el hecho de no existir fase de establecimiento sino únicamente fases de incremento y de plena producción, los costos de cada una de estas fases serán directamente costos de producción.

En cada una de estas fases los costos se pueden agrupar en Fijos y Variables.

Entre los costos Fijos podríamos agrupar:

a) Depreciación:

-Potreros, se les deberá calcular depreciación por el pasto sembrado y por la fertilización inicial.

-Estructuras

-Maquinaria y equipo

-Toros reproductores, se les deberá calcular depreciación pués deberán ser repuestos después de ciertos años; en el caso de que las reposiciones se hagan con pariciones del mismo hato, a éstos no se les calculará depreciación. Al resto del no se le calcula depreciación por las razones ya explicadas.

Mano de obra permanente

Administración y dirección Técnica

Entre los costos Variables incluiríamos:

Cultivos forrajeros (si los hay)

-Semilla
-Fertilizantes y herbicidas
-Alambre y postes

Mantenimiento de estructuras, maquinaria y equipo

Electricidad, combustible y lubricantes

Alimentos complementarios

-Concentrados
-Sales minerales
-Otros alimentos comprados

Sanidad animal

-Vacunas
-Otros medicamentos

Inseminación artificial

Riego

Mano de obra estacional

Seguros

Otros gastos

Imprevistos

Como podrá apreciarse en el detalle anterior, en el caso de producción de leche no se incluye en el costo ningún interés sobre capital de operación, pues esta actividad proporciona ingresos monetarios diariamente o cada cierto periodo corto, según la forma de venta, y por lo tanto no se necesita crédito para capital de operación.

Esta es una característica de las explotaciones dedicadas a la producción de leche.

b. Crianza de ganado. Esta actividad puede ser especializada únicamente en la crianza de animales para venderlos a tierna edad o puede incluir además el engorde (repasto), ya sea en forma estabulada o en pastoreo libre. La superficie necesaria en una explotación de crianza y engorde será mucho mayor que la de una explotación lechera pero no es necesario que haya riego.

1) Costos de producción. Los rubros que se incluirán en el cálculo de los costos de producción serán los mismos que en la producción de leche, con la diferencia que en los costos variables no se cargará riego por no ser indispensable en esta actividad; se agregará el rubro interés sobre capital de operación, pues los ingresos se percibirán normalmente después de un cierto tiempo por la venta de lotes de animales y no en forma continua como en el caso de la leche.

Si se presenta la situación de que en el primero ó primeros años los costos superan a los ingresos, ese periodo se considerará la fase de establecimiento, y éstos gastos se distribuirán entre los otros años, siguiendo la metodología que se expuso para los cultivos permanentes.

c. Engorde de ganado. Cuando esta actividad se desarrolla en forma separada (repasto), lo recomendable es que se realice en una superficie con riego y aproximadamente con la misma dimensión de una granja lechera.

El riego es necesario para que puedan repastarse dos lotes de ganado en un mismo año agrícola, con una duración de seis meses cada uno.

1) Costos de producción. Los rubros para el cálculo de costos de producción serán los mismos de una explotación lechera, excluyendo la depreciación por toros reproductores y la inseminación artificial, pues todos los animales serán comprados a tierna edad y no habrá reproducción dentro de la explotación. Por otra parte, en los costos variables se incluirá además el valor de la compra de animales, el transporte y el interés se calculará únicamente por el tiempo transcurrido entre la compra y la venta de los animales que podrá ser de seis meses.

4. Otras actividades pecuarias. La metodología que se ha detallado para el cálculo de costos de producción puede igualmente ser utilizado en otro tipo de actividades del rubro pecuario y sólo tendría ciertas variantes en cuanto a las fuentes de donde obtendrán los datos. Con excepción de aquellas actividades específicas como la piscicultura que requieren una técnica especial, se considera que en general puede adaptarse esta misma metodología para el cálculo de costos de producción de otras actividades como avicultura, apicultura, etc.

B. Registro de Gastos y Entradas

Los ingresos provenientes de la explotación agropecuaria, deben ser suficientes para cubrir los costos de producción y dejar un BENEFICIO. Ese BENEFICIO puede ser determinado mediante un control periódico de los gastos y de las entradas de la finca.

En una forma más simple un registro de Gastos y Entradas debe contener: fecha, detalle y valor total del gasto o del ingreso. De los datos obtenidos en este registro, y al finalizar el periodo contable, se puede determinar el BENEFICIO obtenido por el agricultor.

Sin embargo, la finalidad de un registro no debe ser únicamente la de determinar el resultado económico en una empresa, sino que también debe guiar al empresario en la búsqueda de la maximización del BENEFICIO.

Para un agricultor, es de poca utilidad saber que está perdiendo mucho o que está ganando poco. Lo que él necesita conocer es si debe cambiar el uso de los factores productivos, o el tipo de explotación, para así obtener mayores beneficios.

El descubrimiento de un problema de uso deficiente de los recursos se facilitan si se observan las distintas partes del negocio. El análisis de las partes de un negocio agrícola puede hacerse por empresas o por recursos.

Es por eso que los registros de gastos y entradas generalmente, además de la fecha, detalle y valor total del gasto o del ingreso, incluyen columnas adicionales para detallar recursos y/o empresas a las que se debe adjudicar el gasto o la entrada.

Si por ejemplo en una finca cuyas principales empresas son el maíz y el ganado de ceba se pagan ₡4.500 por concepto de jornales, ₡500 por fertilizantes y ₡300 por gasolina, estos gastos se podrían detallar en un registro simple de gastos según se muestra a continuación:

GASTOS DE LA FINCA

Fecha	Detalle	Valor Total del gasto	
	Pago de jornales	4.500	-
	Fertilizantes	500	-
	Gasolina	300	-

De esta manera se podrían registrar todos los gastos incurridos dentro de un período contable y al final de éste totalizarlos, pero sería difícil saber qué recursos productivos se utilizaron y casi imposible determinar qué cantidad de esos gastos corresponden al maíz y qué cantidad al ganado de ceba.

Para poder determinar los recursos utilizados y/o las empresas en que se usaron, se agregan columnas adicionales al registro simple que antes se presentó.

Si en el ejemplo anterior ₡ 2.000 de los gastos en jornales corresponden al maíz, lo mismo que los ₡500 en fertilizantes y los ₡300 en gasolina, se puede preparar un registro de gastos por empresas y por recursos de la siguiente manera:

GASTOS DE LA FINCA

Fecha	Detalle	Valor Total del gasto	Maíz	Ganado	Jornales	Fertilizantes	Gasolina
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Pago jornales	4.500 -	2.000 -	2.500 -	4.500 -		
	Fertilizantes	500 -	500 -			500 -	
	Gasolina	300 -	300 -				300 -

Las columnas 4 y 5 representan las dos empresas en la finca y las 6, 7 y 8 los recursos utilizados. Cabe notar que el total de la columna 3 debe ser igual a la suma de los totales de las columnas 4 y 5; e igual a la suma de los totales de las columnas 6, 7 y 8. Es decir, valor total del gasto en la finca es igual al valor total del gasto de las diferentes empresas en la finca, y a su vez igual al valor total de los recursos utilizados en la misma.

Muchas veces se producen gastos por recursos que tienen una vida que se prolonga más allá del periodo contable, por ejemplo una construcción, una máquina, etc. En estos casos, para facilitar la planeación, se detalla cada uno de los recursos en la manera antes expuesta, pero agrupados bajo el subtítulo de inversiones.

En el ejemplo anterior se podría agregar una columna (9) para animales, una (10) para mejoras tales como construcción de una acequia, etc y todas estas columnas se agruparían bajo el subtítulo de inversiones.

Los registros de entradas no difieren mayormente de los registros de costos. Pueden ser simples, registrándose únicamente la fecha, el detalle y el valor total, de la venta; o más explícitas registrándose no sólo la entrada total, sino también la entrada por rubro y por empresa.

Los registros detallados se prefieren a los simples ya que permiten determinar cuáles son las empresas más gananciosas y cuál es la cuota de participación de cada recurso en la explotación. Así el administrador puede determinar cual parte o partes de la finca no está funcionando debidamente, profundizar en su análisis y descubrir las causas de su comportamiento.

C. Resumen de Pérdidas y Ganancias

Los datos consignados en los registros de Gastos y Entradas pueden ser agrupados y sintetizados anual o semestralmente en un Resumen de Gastos y Entradas.

En el Resumen se anotan las diversas entradas y gastos de la finca. La diferencia entre el total de entradas y el total de gastos señala la utilidad o pérdida que da el negocio.

Para la eficacia de este tipo de resúmenes se requiere el llevar registros más o menos periódicos y considerar la mayor cantidad de datos del negocio.

En el Apéndice 2 se presenta ejemplos de un registro de gastos y entradas y su posterior sintetización en un Resumen de Gastos y Entradas*.

MURCIA, HECTOR H. Guía para la Administración y Planeación de Empresas Agropecuarias; IICA, Zona Norte, Publicación miscelánea No 112, Guatemala, 1974.

APENDICE 2

Anote en el Libro de Gastos y Entradas de la Finca, el movimiento que se presenta a continuación; posteriormente presente un resumen para el mes.

GASTOS

Fecha		Sub-total ₡
Enero		
2	Pago de 20 jornaleros-cultivos	
	pago de 10 jornaleros-aves, a ₡30 c/u	
6	Reparación del tractor	350
7	Compra 100 sacos a ₡2 c/u	
8	Compra alimentos para aves	400
9	Compra fertilizante	300
10	Construcción de acequia	250
15	Compra 20 gallinas a ₡35 c/u	
23	Interés pagado al Banco	500
24	Pago de transporte de 60 qq de ajo	100
27	Construcción de 50 m^2 de gallinero a ₡150/m^2	
30	Compra 10 gal. de herbicida a ₡60/gal.	

ENTRADAS

Fecha		Sub-total ₡
Enero		
5	Venta de huevos	2.000
10	Venta de ajo	5.000
11	Venta de cebolla	1.000
12	Venta de huevos	1.500
20	Venta de huevos	2.200
25	Venta de cebolla	1.000
27	Venta de cebolla	500

NOTA:

Incluir una hoja para gastos, una para entradas y un resumen de Gastos y Entradas al final de este ejercicio.

Anote en el Libro de Gastos y Entradas de la Finca, el movimiento que se presenta a continuación; posteriormente presente un resumen para los dos meses:

GASTOS

Fecha		Sub-total ₡
Enero		
2	Pago de 100 jornaleros-cultivos a ₡15 c/u	
2	Pago de 20 jornaleros-ganado de ceba ₡15c/u	
2	Pago de 106 jornaleros-leche y cría ₡15 c/u	
9	Compra de gasolina y lubricantes	450
11	Compra de fertilizante	6.800
12	Compra de insecticidas	600
16	Valor reparación tractor cultivos	1.200
21	Compra de sal para novillos de ceba	360
22	Compra de tres toneladas de concentrado	4.500
26	Pago limpieza de potreros, ganado de ceba	1.680
29	Compra de 15 novillos media ceba a ₡1.000 c/u	
30	Pago de 40 jornales-cultivo, pago de 5 jornales ceba y pago de 50 jornales leche-cría, a ₡15 c/u	
Febrero		
1	Compra de 100 sacos a ₡1.20 C/u	
2	compra de una tonelada de concentrado	2.000
3	Costos de mantenimiento y lubricación de maquinaria-cultivos	800
4	Costos de mantenimiento de maquinaria-leche	500
8	Compra de gasolina	820
10	Compra de medicinas para ganado ceba	670
10	Compra de medicinas para ganado leche	650
14	Pago de 25 jornales-cultivo, 12 jornales-ceba y 53 jornales-leche, ₡15 c/u	
15	Pago de transporte de 20 cargas de naranja	150
16	Compra de un camión de 7 ton.	175.000
18	Repuestos para tractor cultivos	1.450
19	Limpieza acequia principal-cultivos	615
21	Reparaciones al equipo de lechería	382
24	Compra de repuestos tractor cultivos	390
27	Pago 15 jornales-cultivos jornales-ceba, 42 jornales-leche y cria, ₡15 c/u	
28	Pago cuota Banco Ganadero	1.250

./.

ENTRADAS

Fecha		Sub-total ₡
5	Venta de leche semana 2920 bot. ₡1.15 c/u	
11	Alquiler tractor cultivos	500
12	Venta de 40 novillos a ₡1.500 c/u	
12	Venta leche semana 3.000 bot. ₡1.15 c/u	
15	Venta 2 terneros recién nacidos a ₡120 c/u	
19	Venta leche 2.500 bot. a ₡1.15 c/u	
24	Venta de un remolque para leche	2.500
26	Venta de 2.500 botellas de leche a ₡1.15 c/u	
Febrero		
2	Venta leche 3.200 bt. a ₡1.15 c/u	
8	Venta de maíz (70 ton) a ₡1.300 c/u	
9	Venta leche 2.600 bot. a ₡1.15 c/u	
11	Venta de 12 novillos	35.000
15	Alquiler tractor cultivos	750

NOTA:

Incluir 2 hojas para gastos, 2 para entradas y un resumen de Gastos y entradas al final de este ejercicio).

GASTOS DE LA FINCA

MES DE _____

Fecha	DETALLE	Total del Gasto												
	TOTAL													

ENTRADAS DE LA FINCA

MES DE _____

Fecha	DETALLE													
	TOTAL													

RESUMEN DE GASTOS Y ENTRADAS

_____
Nombre Finca

Del _____ de _____ de 19___ al _____ de _____ de 19___

Ingresos:	
Sector Pecuario	
Venta animales	_____
Venta leche	_____
Venta huevos	_____
Venta productos pecuarios	_____
Otros	_____
Total ingresos por animales	_____
Sector cultivos	
Venta de cosechas	_____
Venta de productos agrícolas	_____
Otros	_____
Total ingresos por cultivos	_____
Otros ingresos	
Privilegios	_____
Trabajos fuera de la finca	_____
Alquiler maquinaria	_____
Arrendamiento tierra	_____
Total otros ingresos	_____
TOTAL DE INGRESOS	_____

./.

Gastos	
Gastos variables	
Sector Pecuario	
Compra de animales	_____
Insumos pecuarios	_____
Otros gastos	_____
Total gastos por animales	_____
Sector Cultivos	
Insumos agrícolas	_____
Gastos de cultivos	_____
Total gastos por cultivos	_____
Total de gastos variables	_____
Gastos Fijos	
Seguros	_____
Intereses e impuestos	_____
Depreciación	_____
Administración	_____
Otros gastos	_____
Total de gastos fijos	_____
TOTAL DE GASTOS	_____
PERDIDA O BENEFICIO	_____

PRINCIPIOS GENERALES DE PLANIFICACION EN UNA EMPRESA AGRICOLA DE REFORMA AGRARIA *

Antes de entrar en materia es fundamental señalar el objetivo que encierra en sí mismo este proceso denominado planificación. El proceso tiene por finalidad ayudar a perfeccionar las decisiones que debe tomar la comunidad, y de esta manera poder alcanzar metas coherentes en lo económico, en lo técnico y en lo social, fijando prioridades y señalando los medios para alcanzarlas. Todo esto en último término, va a determinar el destino que se les dé a los recursos.

Es un contexto más amplio, elaborar un plan no implica solamente un problema de técnica, sino que por el contrario, involucra tomar en cuenta una serie de consideraciones. Veamos cuáles son:

-En lo interno: la imagen del tipo de empresa que se quiere consolidar. Ello significa que el sistema de explotación de la tierra, la estructura de poder, la organización del trabajo, la remuneración de los recursos de producción y otros aspectos que se indiquen en el plan, corresponden al tipo de empresa que se desea lograr. Se trata de que no se produzca la situación de que para consolidar una empresa de tipo cooperativista, se estén dando a través del plan todos los medios para consolidar una empresa de carácter individualista.

-En lo externo: significa considerar el cambio de estructura que se quiere dar al sector rural, y el papel que como actor le cabría en este proceso a la Empresa Agrícola de Reforma Agraria que se quiere consolidar. También importa concebir la importancia del sector en el resto de la economía y con la sociedad en general. Ello implica tener en claro las relaciones del sector rural con el sector urbano, sus formas de producción, de comercialización, de crédito, de industrialización, etcétera.

-En el marco de planificación regional y nacional: significa que las metas propuestas para la empresa en forma individual, deben estar acordes con las metas de toda la comunidad nacional. Ello implica que la planificación en la empresa no puede llevarse a cabo sin considerar el marco económico, social y político de la nación. De aquí la imperiosa necesidad de que las empresas mantengan una permanente comunicación con los órganos centrales de planificación regional y nacional, y viceversa, que las metas a ambos niveles caigan dentro de un área de factibilidad y de realismo.

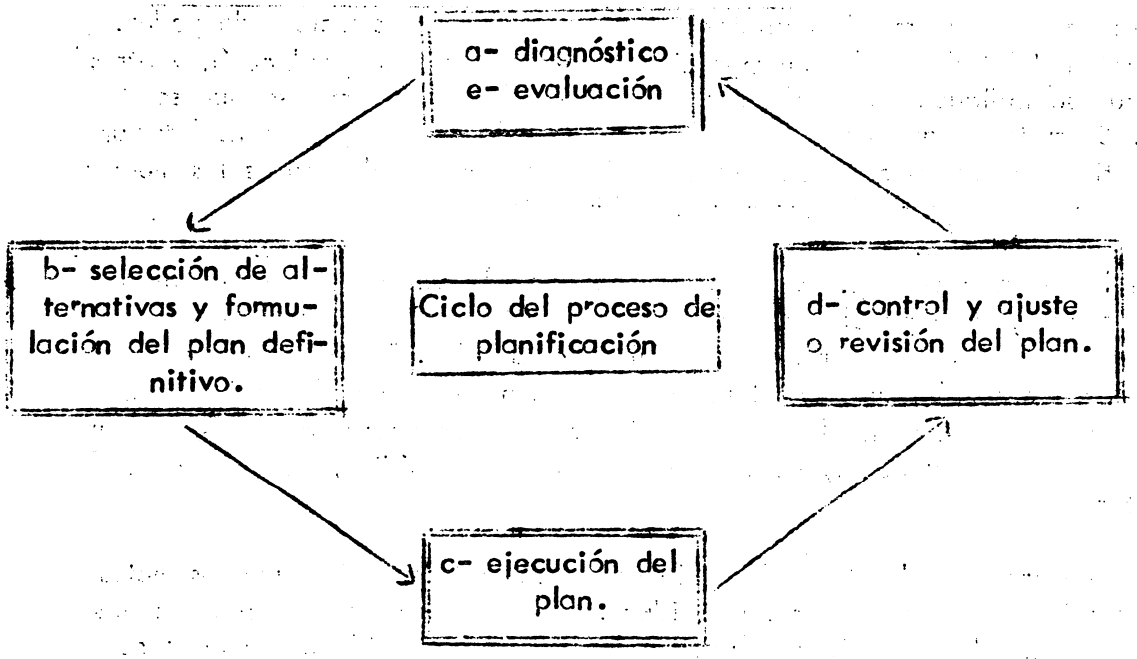
1. Etapas del proceso de planificación. Para planificar es necesario seguir cierta metodología respecto a las tareas que deben ir realizándose. Esto significa hacer un ordenamiento de ellas en pasos bien definidos, que son los siguientes:

---

* BREVIS, O y JOLLY, A. Principios generales de planificación en una empresa agrícola de reforma agraria. In: Manual de administración de la empresa agrícola: el asentamiento. Santiago de Chile. ICIRA. 1970. pp. 23-31

a. diagnóstico;
b. selección de alternativas y formulación del plan definitivo;
c. ejecución del plan;
d. control y ajuste o revisión del plan, y
e. evaluación.

Todas estas etapas configuran un ciclo anual, el que debe ser repetido en los años siguientes con excepción del diagnóstico. Esta etapa es reemplazada por la evaluación que, aparte de cumplir una función propia, también cumple la finalidad de un diagnóstico. Gráficamente la situación sería la siguiente:



El hecho de dividir el proceso de planificación en etapas, responde más bien a razones de carácter didáctico, ya que en la práctica algunas de ellas se realizan en forma simultánea. Por ejemplo, se está ejecutando el plan y a la vez se está controlando.

a. Diagnóstico. El diagnóstico consiste fundamentalmente en una toma de conciencia por parte de la comunidad de la realidad técnica, económica y social de la empresa. Esta toma de conciencia obliga a realizar una descripción, una explicación y una evaluación de esta realidad.

Describir la empresa obliga a recoger las informaciones que permitan configurar esta realidad. Ello significa medir cualitativa y cuantitativamente los aspectos técnico, económico y social. A continuación se indican algunos de los antecedentes más importantes que permiten una descripción de la situación en los aspectos antes señalados.

Antecedentes en lo técnico:

-capacidad de uso del suelo,
-rotación de cultivos de años anteriores,
-uso actual del suelo,
-masa ganadera,
-producción física por rubro de producción (agrícola y ganadera),
-jornadas hombres disponible,
-jornadas animales disponible,
-jornadas tractor disponible,
-estado y edad de la infraestructura,
-estado y edad, tipo de maquinaria,
-disponibilidad de agua,
-sistemas de riego, etcétera.

Antecedentes en lo económico:

-monto de capital (en tierra, infraestructura, de explotación, etc.),
-valor de la producción agrícola y ganadera,
-gastos de los rubros agrícola y ganadero,
-gastos generales,
-utilidad de la empresa,
-necesidades de financiamiento,
-canales de comercialización, etcétera.

Antecedentes en lo social:

-edad y sexo de la comunidad,
-promedio de miembros por familia,
-alfabetismo,
-estado de nutrición de la comunidad
-monto y forma de pago al recurso trabajo,
-organización del trabajo,
-estructura del poder,
-expectativa campesina en cuanto a la asignación de las tierras,
-aspiraciones para los hijos,
-otros tipos de organizaciones, tanto al nivel de la empresa como dentro del área en que se haya insertado el predio, etcétera.

Una vez realizada la descripción de la empresa, viene la tarea de explicarse el por qué de la situación en que se halle, detectando y ubicando las causas, Para esto es necesario realizar un análisis de los antecedentes recogidos a través de la descripción. Este análisis implica medir una serie de indicadores.

En lo técnico:

-el número de jornadas por rubro y por hectárea,
-la producción física por hectárea,
-la producción física por animal,
-la cantidad de insumos por rubro y por hectárea,
-el porcentaje de parición del ganado,
-la cantidad y calidad de alimentos para el ganado,
-el manejo de los pastos y ganado, etcétera.

En lo económico:

-La productividad bruta de la tierra,
-la productividad bruta del trabajo,
-la productividad bruta del capital,
-la productividad neta del trabajo,
-la rentabilidad de la tierra,
-la rentabilidad del capital,
-intensidad de capital por hectárea,
-intensidad de capital por hectárea cultivada,
-eficiencia económica,
-La capacidad económica de la empresa,
-El porcentaje de utilidad destinada a capitalización

En lo social: Aquí es fundamental interrelacionar las variables sociales antes señaladas. Los indicadores que se utilicen estarán dados por las variables que se van a estudiar. Por ejemplo, si se quiere estudiar la legitimación o no legitimación de la estructura de poder del Asentimiento, se podrían tomar los siguientes indicadores:

-"Si está de acuerdo o no con los que mandan actualmente en el Asentimiento.
-"Si se respetan o no las órdenes dadas referidas a cómo trabajar la tierra, qué sembrar, cómo cosechar".
-"Si se está de acuerdo o no con la actual directiva del Consejo de Administración", etcétera.

Finalizando el análisis que permite explicarse el por qué de la situación, viene el trabajo de efectuar la evaluación de esta realidad. Evaluar significa comparar la situación actual con un modelo. Este puede representar

una situación idealizada de lo que debería ser la empresa, o bien, una realidad concreta que puede ser un Asentamiento o una empresa tradicional -fundo- contiguos a ella. También se podría utilizar como marco de referencia los índices técnicos, económicos y sociales del área, de la provincia y, en último término, los del país.

Concluida la elaboración del diagnóstico, éste será importante en la medida en que no sólo se tranforme en un mero análisis, sino que sea el motor que inspire acciones y metas propuestas a alcanzar por la empresa.

b. Selección de alternativas y formulación del plan definitivo. Una vez concluido el dignóstico, es necesario entrar a estudiar las alternativas factibles de traducirse en un plan o programa de acción. Para orientar el estudio de estas alternativas es fundamental precisar objetivos coherentes, prioridades y medios apropiados para alcanzar tales objetivos, tomando como base los antecedentes recogidos a través del diagnóstico.

Dado que es necesario fijar prioridades en cuanto a los objetivos que se quieren lograr, ello obliga a fijar metas en el tiempo, las que pueden ser de corto, mediano y largo plazo. La necesidad de tener una perspectiva en el tiempo es fundamental, debido a que el lapso otorgado para alcanzar ciertos objetivos determinará la ponderación asignada a las variables económicas, técnicas y sociales. Las variables que se deben compatibilizar e interrelacionar en cualquier plan de una empresa agrícola con los recursos existentes y con los factores externos que más adelante se señalan, son las siguientes:

1) La elección de los rubros de producción: El éxito o fracaso de un plan depende en gran medida de la elección correcta que se haga de los rubros de producción. Sin embargo, dicha selección estará condicionada por una serie de factores tanto de índole agronómico, económico y social. Más adelante se especifican tales factores.

Analicemos a modo de ejemplo un factor agronómico determinante: la capacidad de uso de la tierra. Todo predio agrícola está constituido de diferentes clases de suelo. Cualquier cambio que experimente el suelo en su fertilidad, en su topografía y en su disponibilidad de agua, harán que las posibilidades agrícolas sean diferentes. De ahí que exista un sistema de clasificación de la capacidad de la tierra basada en sus limitaciones permanentes, que son las que en último término determinan la potencialidad de su uso. Por lo tanto, las características de la

tierra influirán en las posibles elecciones de los cultivos, en el manejo de los pastos, en las rotaciones, en los rendimientos, etc. Todo esto influirá finalmente en el valor que alcance la producción del predio y el monto de la utilidad de la empresa.

2) La ocupación: Uno de los problemas que debe tratar de resolver cualquier plan, es asegurar el pleno empleo de la mano de obra disponible. Esto en el bien entendido que ello signifique un máximo de ocupación en labores de tipo productivo y sólo lo imprescindible en tareas de organización y administración. Nunca debe tratarse de resolver el problema de desempleo en forma definitiva en base a inversiones de tipo no productivo de carácter duradero, ya que así sólo se consigue una desocupación disfrazada, la que a mediano o largo plazo va a impactar en los resultados económicos de la empresa.

3) El nivel tecnológico: Todo plan de una empresa plantea alternativas técnicas, que implican a su vez alternativas en el uso de los recursos, sobre todo de mano de obra y capital(tractor, trilladora, etcétera). Para poder apreciar la ventaja o desventaja de cada una de las alternativas es necesario apreciar su efecto en la realidad social, económica y técnica que presenta la empresa. Debe elegirse aquella alternativa técnica que mejor satisfaga sus requerimientos, sin olvidar de analizar y compatibilizar su impacto en el marco de planificación regional y nacional. Una vez realizada la elección de la tecnología que va a adoptarse en los cultivos, en la lechería y otros rubros, ella va a producir un fuerte impacto en la ocupación, en las necesidades de inversión, en las necesidades de capacitación de la comunidad, etc. A medida que la alternativa técnica sea más avanzada, mayor va a ser este impacto en los aspectos señalados.

4) El nivel de consumo: El consumo viene a representar, en términos generales, aquella parte de la utilidad de la empresa que la comunidad destina a otros fines que no sean inversiones en bienes productivos o generadores de riqueza, como las inversiones en ganado, en maquinaria agrícola, en plantaciones frutales, etcétera. Ahora bien, destinar un gran porcentaje de la utilidad de la empresa al consumo, puede significar aplazar ciertas inversiones productivas claves para el desarrollo de ella. Este aplazamiento puede significar a largo plazo una detención en el crecimiento del consumo, ya que son las inversiones en

bienes productivos las que en último término van a determinar su incremento. Al iniciarse la SARA, el nivel de consumo que se proyecte va a estar dado por el legado de la situación anterior a su constitución. Por ejemplo, un grado de avanzada desnutrición de la comunidad puede significar adoptar una intensificación del consumo en los primeros años de vida de la nueva empresa, para luego estabilizarlo y empezar un ritmo acelerado de inversiones. En todo caso es necesario evaluar las consecuencias económicas que este hecho acarrea.

5) El nivel de inversión. El monto de la utilidad que se destina a capitalización se hallará en relación inversamente proporcional a la cantidad que se destine a consumo. A mayor consumo menor capacidad de ahorro e inversión, lo que a mediano plazo se traduce en estagnamiento o disminución del ingreso.

Ahora bien, si el Asentamiento o la Cooperativa tienen capacidad de ahorro, es necesario estudiar cuidadosamente el tipo de inversión a realizar, ya que desde este punto de vista los bienes se pueden clasificar en directamente productivos (animales, plantaciones, etc.), indirectamente productivos (galpones, cercos, etcétera) y de infraestructura no productiva (cercos, viviendas, etcétera).

Además es importante considerar el período de maduración de la inversión, o sea, el lapso que media entre la realización de la inversión y el momento en que ésta empieza a producir beneficios normales.

Por otra parte, la inversión proyectada debe relacionarse con las variables antes señaladas. Así, por ejemplo, si se pretende realizar alguna inversión en maquinaria agrícola, ella debe hallarse de acuerdo con el nivel tecnológico adoptado en el plan, pues de lo contrario puede significar problemas de desocupación.

La forma de combinar las variables ya señaladas (elección de rubros de producción y otros) va a influir en las aspiraciones inmediatas de la comunidad. Deben medirse las consecuencias sociales que dará esta combinación. Puede suceder que algunos objetivos sociales resulten incompatibles, aunque sea momentáneamente, con las metas económicas que se fijaron. Ello puede deberse al tipo de combinación, o a la falta de recursos, o a

que el desarrollo económico de la empresa aún no lo permite. En la práctica es difícil realizar una medición de estas consecuencias en forma cuantitativa. Pero en todo caso es preciso que la comunidad tenga bien en claro la idea de conjunto del plan, y de lo que se persigue a mediano o largo plazo. Por eso la decisión que se tome debe ser con pleno conocimiento de causa en lo económico y en lo social, tanto a corto, mediano y largo plazo.

Uno de los objetivos claves que debe perseguir cualquier tipo de Empresa Agrícola de Reforma Agraria es asegurarse una adecuada capacidad económica. Esto significa que la empresa produzca un excedente económico que le permita ir amortizando las deudas por concepto de pagos de la tierra, infraestructura, capital de explotación y capital circulante; una vez remunerados los recursos de producción y asegurada la depreciación de los capitales. Lo importante también es lograr que este excedente económico aumente año a año, para ir dejando anualmente un margen libre para inversiones de carácter económico y social.

c. Ejecución del plan. Como prerrequisito para la ejecución del plan, es preciso que toda la comunidad se haga partícipe y colabore en él, ya que ello determinará en gran medida su éxito o fracaso. La ejecución es el proceso de realización material del plan, significa que todas las decisiones que se tomen en su transcurso deben ceñirse a lo programado.

Para la buena marcha de la ejecución del plan es necesario que exista una adecuada organización laboral y una equilibrada distribución de tareas. Esto con los fines de fijar la responsabilidad de cada uno de los miembros. También se debe mantener una sincronización en el tiempo respecto a la oportunidad en que han de realizarse las labores. Importa, asimismo, mantener una permanente comunicación entre los miembros pese a que ellos tienen fijadas sus funciones, para que de esta manera todos se hallen informados de la marcha del plan.

d. Control y ajuste del plan. La etapa comprende un grupo de tareas que deben efectuarse junto con la realización material del plan. Todos los miembros de la empresa deben constituirse en permanentes contralores del plan. Ellos deben ir informando periódicamente a los Comités Ejecutivos o al Consejo de Administración del éxito o fracaso de las tareas a su cargo. Esto con el fin de ir ajustando el plan según viniere al caso.

Para cumplir en buena forma dicha etapa, es preciso mantener un sistema de registro y que en él se vaya reflejando la marcha del plan, lo cual servirá como experiencia para los años futuros y permitirá ir perfeccionando la elaboración de planes posteriores.

e. La evaluación . Se completa el ciclo del proceso de planificación con la evaluación del plan, que consiste en una comparación de los resultados obtenidos con las metas proyectadas. De esta manera será posible comprobar si los objetivos y las metas que se perseguían fueron logradas o no. En ambos casos es preciso analizar las causas. Algunas de las razones que pueden explicar el fracaso de un plan son las siguientes:

- metas demasiado ambiciosas;
- objetivos no coherentes;
- falta o atraso en la llegada de los medios para implementar el plan;
- precios de los productos muy diferentes a los proyectados en el plan;
- fallas de orden técnico;
- circunstancias imprevistas, como por ejemplo una prolongada sequía o plaga;
- falta de responsabilidad de los miembros de la empresa;
- mala organización y administración, etcétera.

Lo importante no es sólo hacer una enumeración de los motivos, sino encontrar el origen o la causa de cada uno de ellos.

Por otra parte, puede suceder que un plan no logre alcanzar las metas económicas trazadas, pero que en cambio promueva la integración y el interés responsable de cada uno de los miembros hacia la empresa. En este caso, de ningún modo podría considerarse como un fracaso total. También puede darse la situación inversa. Que se produzca un éxito económico por circunstancias muy especiales en cuanto a los precios obtenidos por la producción, por una fuerte ingerencia de la CORA en la toma de decisiones de la empresa o por otros motivos, pero que en cambio no se haya suscitado la integración, el interés o la responsabilidad de los miembros hacia la empresa. Quizás a largo plazo aquel tipo de resultado tenga una mayor influencia en el éxito de la empresa, que uno de carácter económico logrado en circunstancias muy especiales.

ASPECTOS DE CONTABILIDAD AGROPECUARIA

Profesor: Levi Vargas

EL USO DE LA CONTABILIDAD AGRICOLA

Levy Vargas*

Introducción

Intentar aquí una definición de Contabilidad en momentos en que apenas iniciamos su estudio, creemos que sea de dudosa mérito, ya que hasta tanto no hayamos aprendido algo acerca de qué, cómo y por qué se lleva la contabilidad, no podrá tener una idea sustancial de lo que esta materia significa. En otras palabras, ninguna definición va a servir de algo en este momento. Sin embargo, por formalidad, ofrecemos una definición para aquellos asistentes a quienes pudiera interesarles y aunque jamás nos sirvamos de ella, al menos, con presentarla descargamos nuestra obligación. Una definición formal de contabilidad, sería ésta:

"CONTABILIDAD ES EL ARTE DE COLECCIONAR, RESUMIR, ANALIZAR E INTERPRETAR DATOS FINANCIEROS, PARA OBTENER ASI LAS INFORMACIONES NECESARIAS DE LOS VARIOS INTERESES QUE SE AFECTAN POR LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA".

Sin duda alguna, nos extrañamos ante esta afirmación y quizás nos preguntamos si realmente debieramos seguir adelante. En respuesta a ésto, podemos asegurar que aunque la definición nos parezca poco interesante, la contabilidad en si misma no lo es. Es cierto que en un principio sus bases resultan rutinarias y limitadas, pero el alumno casi puede estar seguro de que una vez las haya aprendido, el material será interesante y atractivo. De todas maneras, tratamos de hacer un curso ameno, lógico, fácil y práctico de entender.

Qué ingreso ha proporcionado el negocio agrícola en el trascurso del año? Qué progreso económico ha logrado la familia agrícola? Estas son preguntas que pueden contestarse llevando un sistema de contabilidad agrícola. La función contable del empresario agrícola incluye escoger un sistema de contabilidad, seguir la práctica de llevar registros y analizar e interpretar la contabilidad agrícola.

Las razones más importantes para llevar una contabilidad agrícola son las siguientes:

1. Comprobar la posición económica de la familia rural y medir su progreso económico de un año a otro.

2. Ayudar a analizar el desenvolvimiento del negocio agrícola

3. Ayudar a llenar los modelos de impuestos.

---

* LEVY VARGAS. Contador Público Juramentado (Universidad Nacional). Especializado en Legislación Tributaria y Experto en Cooperativismo. Actualmente Profesor de Contabilidad de la Universidad Central, Bogotá y Director del Centro de estudios Académicos y Profesionales (CEAP).

4. Ayudar a dividir el ingreso en las ~~empresas operadas en sociedad~~

5. Ayudar a hacer planes y presupuestos para las operaciones agrícolas futuras.

A. Problemas de Manejo

1. Preparar un estado de utilidad líquida

2. Preparar un estado de ingreso neto

3. Usar la contabilidad agrícola para llenar los modelos del impuesto sobre la renta

4. Llevar registros sobre los proyectos

B. Conceptos Erroneos de algunos Empresarios

Por qué deben llevarse libros y registros? Un empresario podría responder a esta pregunta diciendo que es porque la ley lo exige. Y si se le interrogara en un día anormalmente sobrecargado de trabajo, quizás agregaría algunas palabras fuertes sobre el tiempo que debe dedicar a los libros y registros... sólo porque lo exige la ley.

Pero, es ésta la única finalidad de los libros y registros? Es cierto que disposiciones emanadas de diversas dependencias oficiales han hecho aumentar notablemente la documentación y las constancias que deben conservar las empresas. Pero ello podría ser un factor favorable para el empresario, por más que le recargue el trabajo.

Muchos propietarios y directores de empresas no reconocen el verdadero valor que para ellos significan los libros y registros contables. La actitud que frecuentemente asumen para con la contabilidad queda ilustrada por la declaración de un empresario que afirmaba que los "libros y registros solo reflejan lo que ocurrió en el pasado. Ya es demasiado tarde para corregirlo; yo quiero saber qué sucederá en el futuro". Sin embargo, el pasado puede anticiparnos mucho de lo que ocurrirá en el futuro y por otra parte todos podemos aprovechar en el futuro la experiencia de nuestros errores pasados.

Estos empresarios quizás reconozcan que los libros y registros contables son necesarios para la confección de sus declaraciones impositivas, y que los bancos requieren datos e informes financieros antes de acordar créditos; pero frecuentemente no creen que los sistemas contables sirvan para alguna otra cosa. Sin embargo, la información extraída de los libros y demás registros, puede ayudar de muchas maneras al pequeño empresario a dirigir su negocio con mayor facilidad y más lucrativamente.

El empresario debe enfrentar diariamente una serie indeterminable de problemas y decidir acerca de ellos. Para adaptar resoluciones sanas la dirección debe estar bien informada, y muchos problemas pueden ser solucionados con la ayuda de informaciones contables adecuadas.

Los requisitos de un buen sistema contable

Pero para obtener datos que sean realmente de valor, es decir, para poder contar con informaciones precisas, se necesita un buen sistema contable. Cuáles son las características de un buen sistema? Debe ser simple y fácil de entender, confiable, exacto, coherente, y que permita obtener sin demoras la información deseada.

Un sistema contable bien organizado y llevado al dia, puede ahorrar tiempo al imponer el orden donde antes no lo había. Por otra parte, la competencia es, actualmente, muy fuerte y activa en la mayoría de las esferas comerciales, y los empresarios necesitan conocer prácticamente dia por dia qué utilidades rinden sus empresas, las líneas de productos son más lucrativas, cuál es el capital de trabajo que necesitan y muchos otros detalles. Sólo podran saber todo ésto con razonable certeza si tienen un buen método de contabilidad que les proporcione toda la información que necesiten.

Para organizar un sistema contable de libros y registros adaptado a cada empresa, hay que recurrir al asesoramiento de un profesional competente. También podría convenir la contratación de un contador o tenedor de libros para llevar los libros y registros. Pero es el empresario quien debe aprender a interpretar la información extraída del sistema contable y utilizarla eficazmente.

Uno de los tantos motivos que hace que muchos empresarios se resistan a llevar un sistema de libros y registros consiste en que no los entienden o no comprenden su utilidad. El propietario o directivo puede ser un "experto en su ramo", pero por lo general no tiene experiencia en lo que se refiere a llevar libros y registros. Por ello esto los confunde. Lo que se intentará en este curso es explicar el significado y la utilidad de la contabilidad, y eliminar así la confusión.

Los principales libros y elementos contables

Los directores de empresas hoy en dia deberían estar familiarizados con los siguientes libros y elementos contables:

El diario y los auxiliares
El mayor y los submayores
El balance
La cuenta de pérdidas y ganancias
El registro del movimiento de fondos

Trataremos cada uno en su orden, agregando una breve descripción de otros registros auxiliares.

C. Los Libros de Contabilidad

El libro diario y el mayor

En el diario, que algunos contadores llaman "el libro de los asientos originales", se lleva una constancia cronológica de todas las operaciones realizadas por la empresa, a modo de un "diario financiero". El mayor y los submayores, o "libros de cuentas", son los elementos más específicos utilizados para clasificar por analogía los asientos del diario. Por ejemplo, en el mayor hay una cuenta donde se registran las entradas de Caja, otra para las ventas, y aun otras para cuentas por cobrar, mercancías, préstamos, etc. Todas las operaciones se asientan primeramente en el diario, y luego se trasladan al mayor. El diario y el mayor no tienen mayor importancia para el dirigente de empresas cuando debe tomar decisiones, pero son de importancia vital para los contadores y tenedores de libros, porque de ellos se obtienen los datos para confeccionar los estados financieros más importantes, como: Pérdidas y ganancias y el balance, que son los verdaderos guías del empresario.

Para llegar al balance hay necesidad de llevar un orden contable, así:

1. A medida que las operaciones se van presentado durante el mes, se registran en el diario.

2. Una vez que las transacciones han sido registradas en el diario, los débitos y los créditos se pasan a las cuentas del libro mayor.

3. Una vez que los asientos del diario han sido pasados al libro mayor, se hace un balance de comprobación.

4. El contador decide sobre los ajustes que debe hacer y entonces procede a efectuarlos en el diario.

5. Los asientos de ajuste se pasan al libro mayor.

6. Se procede a efectuar los asientos de cierre en el diario (inmediatamente después de los ajustes), de la siguiente manera:

   a. Se debitan todas las cuentas de ingresos por cualesquiera que sean los saldos que contengan y se acredita la cuenta de pérdidas y ganancias.

   b. Se acreditan todas las cuentas de gastos por cualesquiera que sean los saldos que contengan y se debita la cuenta de pérdidas y ganancias.

   c. Se cierra la cuenta de pérdidas y ganancias con un crédito (o débito si hay pérdida) a ganancias retenidas.

   d. Se acredita la cuenta de utilidades por cualquier saldo que contenga, y se debita superávit-ganancias retenidas.

7. Todas las cuentas de rentas, de gastos y dividendos se cierran trazándoles doble línea, en la parte inferior.

8. Se preparan los tres estados financieros

   a. Balance general

   b. Estado de pérdidas y ganancias

   c. Estados de costos de producción

D. Informes sobre Estados Financieros

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el movimiento de fondos

Los dos elementos principales que reflejan el estado financiero de una empresa son el balance y el estado de pérdidas y ganancias. Hasta hace unos 25 ó 30 años se consideraba generalmente que el balance era el elemento financiero más importante. Hasta entonces se utilizaba por lo general como una base para el otorgamiento de crédito y préstamos bancarios, y muy poca importancia se concedía a la información que de él pudiera extraerse y aprovecharse para la conducción de la empresa. Hace unos treinta años se comenzó a dar importancia a la cuenta de pérdidas y ganancias, y hoy en día se le da en igual importancia a ésta y al balance, tanto para el contador que debe informar sobre el estado financiero de la empresa, como para el directivo que se ve enfrentado con una multitud de problemas financieros.

En su esencia, el balance refleja lo que tiene una empresa, lo que debe y lo que los dueños han invertido en ella. Puede ser comparado como una fotografía instantánea, ya que indica la situación financiera de la empresa en el trascurso de un determinado lapso, generalmente el trascurrido entre las fechas de dos balances. La cuenta de pérdidas y ganancias puede compararse a un filme, ya que ella refleja las actividades de la empresa durante un cierto espacio de tiempo. En términos muy generales el balance indica en qué situación se encuentra la empresa, en tanto que la cuenta de pérdidas y ganancias indica cómo aquella llegó a esa situación desde la fecha del balance anterior.

Tanto el balance como la cuenta de pérdidas y ganancias pueden significar largos y complicados documentos. Igualmente los contadores y los directivos necesitan la aplicación de algún método que arroje luz sobre la información crítica contenida en ellos. Con ese fin se han elaborado ciertos índices o relaciones normales (standard) entre rubros de los estados económico-financieros para permitir a las partes interesadas conocer rápidamente las características más preponderantes de las actividades de la empresa. Hay ciertas relaciones que tienen importancia en determinados renglones de la actividad empresarial, pero que en otros no la tiene.

También el resultado de utilidad otros aspectos de la actividad contable, tales como las planillas de movimiento de fondos, los resúmenes diarios de ventas y entradas de caja, los detalles diarios de cheques emitidos y los de cuentas a cobrar, las amortizaciones sobre activos fijos y los pormenores sobre seguros.

E. El Balance

Definición

Como se ha dicho anteriormente, el balance refleja lo que una empresa tiene o se le adeuda, lo que la firma debe y el capital invertido en ella. Lo que la empresa tiene o se le adeuda se denomina ACTIVO. Lo que adeuda, o los derechos de sus acreedores sobre dicho activo, se denomina PASIVO. El excedente del activo sobre el pasivo puede ser considerada la parte que corresponde al propietario, o a la que éste tiene derecho, y representa el capital o valor neto de la empresa.

Aspecto dual. Fórmula del balance

Con ésto se llega al aspecto dual de la contabilidad moderna. El balance se confecciona para reflejar dos aspectos de cada asiento u operación que se registra en él. Es decir que por cada elemento que figura en el activo existe un derecho contra él, o sea una contrapartida en el pasivo o en el capital. En otras palabras, la fórmula del balance es: Activo= Pasivo+Capital. El siguiente ejemplo ilustra este concepto. Joleva resuelve instalar una empresa con $2.000,oo que tiene en el banco. Dicha suma está integrada por $1.000,oo producto de sus ahorros y otros $1.000,oo de un préstamo que obtuvo del banco. En su balance de iniciación, por lo tanto, figuraría un activo de $2.000,oo representado por dinero en efectivo, que queda balanceado por un pasivo de $1.000,oo (que es lo que adeuda al banco) y un capital de $1.000,oo (que es el dinero propio que ha invertido en la empresa). Aplicando la fórmula del banlance tenemos, en el activo $2.000,oo= pasivo $1.000,oo+ capital $1.000,oo. Ello significa que siempre estará balanceado el activo con los derechos reclamados contra él. En otras palabras, el balance siempre estará equilibrado, salvo que se hubiera incurrido en un error.

Estructura del balance

El balance se confecciona generalmente en dos columnas. El activo aparece en la columna izquierda, y las contrapartidas o derechos sobre esos activos (el pasivo y el capital), en la columna de la derecha. A veces se usan otras formas, pero en todos los casos el balance refleja en forma detallada, con discriminación por concepto, activo = pasivo + capital.

1. El activo. Hemos estado hablando del activo que pertenece a la empresa. En realidad, nada le puede pertenecer a un negocio si no ha sido formado legalmente como sociedad, toda la contabilidad debe ser considerada y llevada complemente separada de los fondos y efectos personales de los dueños.

El activo se divide por lo común en tres grandes categorías:

a. Activo corriente.

b. Activo fijo.

c. Otros activos.

a. Activo corriente. A los efectos contables, la denominación activo corriente se aplica al dinero en efectivo y a otros bienes que pueden convertirse en moneda corriente durante el ciclo normal de funcionamiento de la empresa (que generalmente es de un año). La diferencia entre el activo corriente y el activo no corriente tiene importancia, ya que las fuentes financieras de las cuales se obtienen créditos, y otras entidades, le dedican mucha atención al monto del activo corriente. Dicho monto tiene una relación muy importante con la estabilidad de la empresa, pues refleja, en cierta medida, la cantidad de fondos que pueden reunirse a corto plazo para hacer frente a las obligaciones de orden común. Los principales rubros del activo corriente son los siguientes:

1) Caja y bancos. Incluyen los fondos que se hallan inmediatamente a disposición de la empresa para ser utilizados sin restricciones. Por lo general estos fondos se encuentran depositados en su mayor parte en cuentas corrientes bancarias; pero también incluyen las recaudaciones del día aun no depositadas, como así mismo el fondo de "caja chica". El monto del rubro caja y bancos debe ser suficiente como para cubrir las obligaciones inmediatas.

2) Cuentas a cobrar. Son los importes adeudados a la empresa por sus clientes como consecuencia de ventas a crédito o en cuenta corriente. En el caso de cuentas corrientes no se cobran intereses ni servicios, pero a veces se cobra por ambos conceptos si se trata de ventas a crédito. Más en los dos casos, estos créditos significan una absorción del capital de trabajo, es decir, que mientras mayores sean las cuentas a cobrar, menos fondos habrá disponibles para cubrir las obligaciones corrientes. Las cuentas a cobrar requieren cierta habilidad para mantenerlas lo suficientemente bajas como para que no afecten el capital de trabajo, y, al mismo tiempo, lo suficientemente altas como para no perder clientes que desean comprar a crédito.

3) Inventario de mercaderías. Comprende las existencias que se tienen para la venta y aquellas que habrán de ser utilizadas en la producción o procesamiento de mercaderías o cosechas para la venta. Como los contadores son conservadores por naturaleza, incluyen en el inventario solo aquellos artículos que son vendibles y los valorizan al costo o al valor del mercado. El control del inventario y de los gastos que incluye es una de las tareas más importantes para la empresa y la exactitud de la contabilidad en esta cuenta es de particular importancia.

4) Gastos anticipados. Comprende aquellos conceptos que han sido pagados anticipadamente pero cuya gravitación o utilidad será solo por poco tiempo. Un ejemplo de ello lo constituyen las primas de seguro, que generalmente se pagan por adelantado en períodos que van de uno a cinco años; el derecho a esta protección es algo de valor (un activo), y la proporción no utilizada es recuperada y convertida en dinero.

b. Activo fijo. (1) terrenos; (2) edificios; (3) máquinas y equipos. En el activo fijo se incluyen los elementos de propiedad de la empresa que tienen una vida útil relativamente prolongada y que se utiliza para la producción. Si fueran elementos destinados a la reventa se clasificarían en el rubro inventario del activo disponible, aun cuando se tratase de elementos de larga duración.

Normalmente el activo fijo se compone de terrenos, edificios, máquinas y equipos. Algunas empresas hacen figurar sus activos fijos como un solo total en el balance pero se consigue mayor información y control sobre los diversos rubros si se los registra separadamente. Otras firmas prefieren aun una mayor discriminación de máquinas y equipos en sus diversos tipos.

5) Amortizaciones. Hay un aspecto de la contabilidad del activo fijo que merece ser tratado, y es el de las amortizaciones. Por lo general, los bienes que que integran el activo fijo -con excepción de terrenos- se deprecian o disminuyen su valor a medida que pasa el tiempo. Es decir, un edificio o una máquina que ya tiene cinco años no valen tanto como cuando eran nuevos. Para que un balance refleje el verdadero valor de estos bienes debe tener muy en cuenta esta disminución o depreciación. Tanto a los efectos impositivos como contables, se permite a las empresas deducir esta pérdida de valor en forma proporcional y anualmente durante la vida útil del bien en común, hasta que al cabo de un determinado número de años el valor de este queda reducido a cero. Se aceptan diversas maneras para calcular el monto de depreciación sobre los bienes del activo fijo que puede deducirse cada año, y cuyo registro contable constituye la "amortización".

c. Otros activos. Los otros activos incluyen diversidad de rubros, como por ejemplo las inversiones efectuadas por la empresa en títulos o en acciones de otras empresas o en títulos del gobierno. También incluyen bienes intangibles, como los costos en que se ha incurrido en concepto de fondo, patentes y licencias. Los rubros incluídos en otros activos tienen mayor duración que los que figuran en el activo corriente.

2. El pasivo. El pasivo incluye los montos que la empresa adeuda a terceros, es decir, excluyendo los aportes del propietario, socios o accionistas. Son los derechos que tienen extraños a la empresa sobre el total de su activo, aunque tales derechos no se refieren a ningún bien específico, salvo cuando se trata de hipotecas o prendas. Básicamente el pasivo se divide en dos categorías:

a. Pasivo corriente

b. Pasivo a largo plazo

a. Pasivo corriente. La denominación pasivo corriente se aplica a todas las deudas pagaderas a terceros dentro de un plazo no mayor de un año. Los siguientes son algunos de los rubros más importantes que se incluyen dentro del pasivo corriente en el balance.

1) Cuentas a pagar. Representan los montos adeudados a proveedores a quienes la empresa ha adquirido mercaderías a crédito. Incluyen los importes pagaderos en un plazo no mayor de un año originados en la compra a crédito de materias primas, mercaderías terminadas, bienes de capital, u otros.

2) Préstamos a corto plazo. Normalmente están documentados y se les denomina documentos a pagar. Comprenden los préstamos bancarios o de otro origen pagaderos en un plazo no mayor de un año. También se incluye en esta categoría la proporción pagadera en un término no mayor de un año de cualquier deuda a largo plazo.

3) Pasivo devengado. Incluye las deudas en que ya ha incurrido la empresa, pero acerca de las cuales no se ha recibido todavía cuenta o factura alguna. El caso más tipico de estas deudas lo constituyen los impuestos. La empresa sabe que debe pagarlos y que el monto respectivo se ha devengado dia por día. El hecho de que los impuestos no han de ser pagados hasta una fecha posterior no exime a la empresa de la obligación. Otro ejemplo es el de las remuneraciones al personal: Aunque los sueldos y jornales se pagan quincenal o mensualmente, la deuda va en aumento cada hora o dia que trabaja el personal y constituye una obligación de la empresa. Un balance bien confeccionado debe reflejar estas obligaciones, lo mismo que las prestaciones sociales de los trabajadores.

b. Pasivo a largo plazo.

-Préstamo a largo plazo
-Hipotecas
-Emisiones de obligaciones

Las deudas que la empresa tiene con terceros y que no sean pagaderas en el término de un año figuran en la categoría de pasivo a largo plazo. Se incluyen en ella las deudas provenientes de emisiones de títulos, las hipotecas, los préstamos a largo plazo, ya sean bancarios o de otro origen, y los créditos por compra de bienes o mercaderías no pagaderas en un plazo menor de un año.

Tal como se dijo anteriormente, la proporción de cualquier deuda a largo plazo cuyo vencimiento se opera en un término menor de un año debe incluirse como parte del pasivo corriente.

3. El Capital.

a. Inversion original.
b. Utilidad acumulada.
c. Déficit acumulado.

El capital se incluye en el balance en la columna de la derecha debajo del detalle del pasivo, e indica lo que corresponde al propietario, socios o accionistas de la empresa. En realidad el capital es la cifra que equilibra el balance, es decir, que al propietario, socios o accionistas les corresponde lo que queda del activo después de haberse liquidado el pasivo Esta definición es evidente si se aplica la fórmula del balance ya mencionado. Alterando el orden los términos de dicha fórmula, se podría decir que activo-pasivo=capital. En el caso de una empresa de un único propietario, se acostumbra incluír solamente una cifra global sin discriminar entre la inversión original en el negocio y las utilidades acumuladas y retenidas. En el caso de sociedades anónimas, o de otro tipo, se indica el capital y por separado las utilidades acumuladas y no distribuídas. Naturalmente, si el negocio ha estado operando con pérdida, lo que corresponderá al propietario será menor que su inversión original. En el caso de una sociedad anónima, o de otro tipo, el factor que equilibraría el balance sería el déficit acumulado en lugar de las utilidades no distribuídas.

Resumen

Si se juntaran todos los rubros de que se ha estado hablando se tendría un balance completo. Esta información es necesaria para decidir qué medidas se deben tomar para el futuro de la empresa.

F. La Cuenta de Ganancias y Pérdidas

Definición

En los últimos años la cuenta de ganancias y pérdidas ha adquirido la misma importancia que el balance como instrumento financiero y de orientación empresarial. La cuenta de ganancias y pérdidas es un resumen de las actividades de la empresa en un período determinado (generalmente un año) y en lo que se refiere a las operaciones que pueden ser expresadas en dinero. Es decir que refleja los ingresos que ha tenido la empresa durante el lapso referido y los gastos en que ha incurrido para lograr estos ingresos, y a la vez muestra la utilidad o la pérdida resultante de tales actividades. La cuenta de ganancias y pérdidas es un complemento del balance. En tanto que el balance analiza la situación de la empresa en relación con el anterior, la cuenta de ganancias y pérdidas analiza la forma en que se ha operado el cambio entre las dos fechas. Ambos documentos son necesarios para poder saber cómo ha funcionado la empresa.

Rubros y la cuenta de ganancias y pérdidas.

La cuenta de ganancias y pérdidas de cada empresa en particular, debería ser adoptada para sus actividades, y no es necesario que su confección se ajuste a forma rígida alguna.

1. Ventas. La mayor actividad es prácticamente en la totalidad de las empresas el registro de las ventas de productos y servicios y casi todos los ingresos se derivan de estas ventas. La cifra que se cita en la cuenta de ganancias y pérdidas es la que corresponde a ventas netas, es decir, después de haberse deducido los descuentos, las rebajas y las devoluciones.

2. Costo de las mercaderías vendidas. Otro rubro importante para determinar la ganancia o pérdidas es el costo de las mercancías vendidas, rubro que es difícil establecer con exactitud. Como los artículos vendidos salen del inventario de mercaderías, y la empresa puede haberlos adquirido en diversas partidas con distintos precios, resulta complicado determinar cuál fue el costo de aquella parte del inventario de mercaderías que efectivamente se vendió.

3. Ganancia bruta. La diferencia entre la cifra de ventas y la que corresponde a costo de mercaderías vendidas se denomina ganancia (o utilidad) bruta. Esta cifra se expresa frecuentemente también como un porcentaje sobre las ventas, o sobre el costo de ventas. Tal porcentaje puede ser una cifra muy significativa; en efecto, la relación entre ganancia bruta y el costo de ventas indica cuál ha sido el promedio del porcentaje sobre el costo de las mercaderías vendidas. Conociéndose cual es el porcentaje que representan los gastos sobre las ventas, el directivo de una empresa puede calcular el porcentaje necesario para tener una ganancia bruta suficiente como para dejar una utilidad neta razonable. Es sorprendente la cantidad de empresarios que no saben qué base utilizar para fijar un porcentaje de remarcación sobre el costo de las mercaderías que venden.

Más aún, con la variedad de rebajas, descuentos y modificaciones de precios que se pueden producir en un negocio, muchos directivos desconocen absolutamente cuál es ese porcentaje promedio. El cálculo de la ganancia bruta en la cuenta de ganancias y pérdidas puede serles de ayuda en la solución de este problema.

4. Gastos. En el curso normal de la empresa existen otros costos, además, del costo de las mercaderías vendidas y ellos se denominan generalmente gastos

Ejemplos típicos de la naturaleza de estos gastos son: Papelería, luz y teléfonos, amortizaciones, intereses, gastos administrativos, consumos internos, deudas incobrables, publicidad e impuestos. Existen también otros tipos de gastos que varían según la naturaleza de la empresa. Otros muy comunes son los de viáticos y comisiones.

La mayoría de estos rubros de gastos se explican por si solos, pero hay algunos que merecen un comentario especial. En primer lugar, el sueldo o los retiros del propietario o los socios que deberían incluírse entre los gastos, ya sea en el rubro Sueldos y Jornales o en el de Gastos Administrativos. Excluír los montos que perciben el propietario o los socios distorsiona el cuadro de lucratividad del negocio. Naturalmente que a veces es la legislación impositiva que determina cuál es el sistema que conviene utilizar, según la empresa sea de un único dueño, de varios socios, o se trate de una sociedad.

Al hablar del Balance se dijo que las Depreciaciones constituían un gasto. Aunque no se desembolsa ningún dinero en concepto de amortizaciones, significan sin embargo un verdadero egreso porque representan una reducción en el valor de los bienes en el Activo.

Lo más importante en cuanto a los gastos es incluir todos los hechos por la empresa. Ello no solo permite tener un cuadro más realista del negocio, sino que también hace posible el aprovechamiento al máximo de las legítimas deducciones impositivas autorizadas por la ley.

5. Utilidad Neta. En una empresa típica cuando a la Ganancia Bruta se le restan los gastos, lo que queda es la Ganancia Neta (o utilidad). Sin embargo, si la empresa tiene ingresos de otras fuentes, además de los provenientes de las ventas, como son los alquileres, dividendos sobre acciones de propiedad de la empresa, o intereses sobre préstamos efectuados por la Empresa, estos ingresos se incorporan a la Cuenta de Ganancias y Pérdidas. A los efectos contables, el total de la utilidad neta de las ventas más estos otros ingresos se denomina "ganancia anterior a los impuestos sobre las utilidades" y constituye la cifra sobre la cual se calcula el impuesto. Al deducirse esta tributación, lo que queda es la "Ganancia Neta después de los impuestos sobre las utilidades", que es, por lo general, la última cifra de la cuenta de Ganancias y Pérdidas.

G. Movimiento de Fondos

Otro elemento útil que pueden aprovechar los directivos es la Planilla de Movimientos de Fondos.

Definición

Se le denomina Planilla de Orígenes y Usos de Fondos, e indica el "dónde se obtiene -donde van" los fondos que pasaron por una empresa durante un periódo determinado. Dicha planilla permite al empresario no solo justipreciar lo pasado, sino también tener una orientación para la futura política de la empresa en cuanto a los orígenes de los fondos y el uso que debe dárseles.

Distinción entre Fondos y Efectivo

Al hablar de fondos, en este caso, no debe interpretarse que se trata necesariamente de dinero en efectivo, aunque las constancias contables se expresan siempre en términos monetarios, todas las veces implican un intercambio de moneda corriente. En muchas operaciones propias del curso normal de los negocios es el crédito y no dinero en efectivo el que cambia de manos. Por lo tanto, al decir Movimientos de Fondos se habla de un intercambio de valores económicos más bien que de un movimiento físico de dinero.

Básicamente, los fondos se emplean para aumentar el Activo y reducir el Pasivo. A veces se utilizan también para reducir el Capital, ejemplo de ello sería el empleo de fondos de la empresa para la compra de sus propias acciones o para adquirir la parte que corresponde a uno de los socios. De dónde provienen los fondos? Los tres orígenes básicos resultan de una reducción del Activo y un aumento del Pasivo y del Capital. Todos los rubros del Balance pueden quedar afectados por la obtención y los desembolsos de fondos.

H. Otros Elementos Contables

Hasta ahora hemos considerado los elementos contables básicos. Además, hemos tratado los documentos fundamentales de cualquier Empresa. El Balance y la Cuenta de Ganancias y Pérdidas. Prestemos atención brevemente ahora a algunos otros libros y registros que son de gran utilidad para dirigir una empresa.

Un elemento que aparece en el Balance y al que nadie puede negar su importancia es Caja y Bancos, porque el dinero es la savia de todo negocio y deberá ser controlado y prestado a buen recaudo permanentemente. El resumen diario de Ventas y de Ingresos de Caja y la Libreta de Cheques son elementos que utilizan muchos directores de empresas como parte de dicho control.

I. Resumen Diario de Ventas e Ingresos de Caja

Definición

No todas las empresas hacen una recopilación de sus operaciones diarias. Sin embargo, un resumen diario de las ventas y de las recaudaciones es un elemento muy útil para controlar la marcha diaria del negocio. Al terminar cada jornada se cuenta el dinero existente en Caja y se controla con el total de los ingresos registrados durante el dia. Este balance se realiza por medio de un Resumen Diario de Ventas e Ingresos de Caja.

Descripción de sus componentes

En dicho resumen se registran todas las cobranzas efectuadas y todas las ventas en cuenta corriente, ya sea que se utilice una caja registradora o boletas de venta, o ambas.

J. Fondos de Caja Chica

En todas las empresas, surgen diariamente gastos tan chicos que no justifican la emisión de un cheque. Las buenas prácticas administrativas requieren una cuidadosa verificación de tales gastos, y el Fondo de Caja Chica es el que permite tal control. Dicho Fondo lo constituye una suma de dinero fija que se obtiene mediante la emisión de un cheque para cubrir los pequeños desembolsos previstos para varios dias, una semana o un mes; según sean las necesidades de cada empresa individual, será la magnitud de esa suma.

Cada vez que se efectúa un pago por Caja Chica debería confeccionarse un vale o comprobante. Si existiera una factura o recibo que justificara el desembolso, debería anexarse al vale. Estos y el dinero de la Caja Chica se guardan normalmente, pero no necesariamente, en lugar aparte de los demás fondos recaudados, por ejemplo, en una gaveta especial de la caja registradora. En todo momento, el dinero existente en la Caja Chica sumando al total de los vales que representan las sumas pagadas debería ser igual al monto fijo del Fondo de Caja Chica. Cuando el total de los vales se acerca a ese importe, se emite un cheque por el total de los vales, y el dinero obtenido por el cheque se utiliza para llevar el fondo nuevamente al nivel del mondo fijado.

Deben documentarse los gastos por Caja Chica

No. _____ Fecha _____

Vales de Caja Chica

Valor _____

Concepto _____

Imputación _____

Aprobado por _____ Recibido por _____

En Caja antes de efectuarse la primera venta del día, quedará para depositar en el banco el monto total de las recaudaciones netas de la jornada.

En algunos casos el Fondo de Caja Chica se guarda en una Caja o gaveta separada del Fondo para Cambio. Sin embargo, puede utilizarse el mismo fondo para Caja Chica y Cambio. Por ejemplo, si se necesitan 50 pesos para cambio y 25 para Caja Chica, y se puede utilizar un solo fondo de 75 pesos. Cuando, al balancear las operaciones del día, se compruebe que los vales de Caja Chica suman más de 25 pesos, se emitirá un cheque por el importe total que corresponda, a fin de reembolsarlo al fondo conjunto.

Registro de Egresos de Caja

Para poner el dinero en lugar seguro se recomienda depositar todas las recaudaciones en la cuenta bancaria y que todos los desembolsos, salvo los que se efectúan por Caja Chica, se realicen mediante cheques contra la cuenta bancaria, la cual tiene que utilizarse exclusivamente para las operaciones del negocio. Típicamente, las empresas deben emitir cheques en concepto de mercaderías compradas, sueldos del personal, alquileres, luz y teléfonos; aportes por las leyes sociales, reembolsos de Caja Chica y otros costos y gastos diversos. El talonario de la libreta de cheques servirá como registro de estas salidas de Caja.

1. La libreta de cheques. En el talonario de la libreta de cheques hay que indicar todos los detalles del desembolso, incluyendo la fecha, nombre de la persona a quien se emite el cheque, monto y concepto del pago. Además, debe existir constancia del saldo actualizado de la cuenta bancaria restando el monto de cada cheque del saldo anterior. Si los cheques ya vienen numerados, es importante dejar clara constancia en el talonario, cuando por algún motivo se anula alguno.

Por cada cheque debería haber algún tipo de comprobante -una factura, un vale de caja, un adelanto sobre sueldos, etc.- Estos comprobantes deberían ser aprobados por personas debidamente autorizadas antes de emitirse el cheque. Una vez librado éste debería indicarse claramente en dichos comprobantes, antes de archivarlos, que el importa que figura en ellos ha sido satisfecho.

2. Confrontación con el resumen de la cuenta corriente bancaria. Periódicamente el banco envía un resumen de la cuenta corriente en el cual se registran los cheques emitidos contra ella y debidamente pagados (a veces se acompañan esos documentos). Es importante confrontar el saldo que arroja dicho resumen con el que figura en los libros de la empresa. En otras palabras, el remanente que consta en el talonario de la libreta de cheques debería coincidir con el que figurara en el resumen bancario. Para lograrlo debe agregarse el saldo del talonario de la libreta de cheques el monto de aquellos otros que aun no han sido pagados por el banco según el resumen, y deducir los depósitos efectuados pero que no figuran todavía en este (seguramente por haber sido hechos en fecha muy reciente).

Registro de Cuentas a Cobrar

1. Cuentas individuales para cada cliente. Las empresas que otorgan crédito a sus clientes deberían llevar un registro exacto de sus ventas a plazos, no solo por el total, como se hace en el resumen diario, sino también por los montos individuales adeudados por cada cliente. Además, aquellas deben ser sistemáticas en la facturación y en las cobranzas. Esto es importante, ya que redunda en beneficio de las relaciones con los clientes y disminuye la posibilidad de pérdias por cuentas incobrables .

2. Antiguedad de los saldos pendientes. Por lo menos dos o tres veces al año deberían analizarse los saldos de las cuentas a cobrar y clasificarlos según su antiguedad. Ello se hace en una planilla tabulada en cuya primera columna se anota el nombre del cliente, en la segunda se asienta el monto total de la deuda y en las siguientes se discrimina dicho importe según la fecha de las facturas que lo componen. Las columnas se rotulan: "En fecha", "Atraso 1-30 dias", "Atraso 31-60", "Atraso 61-90 dias", etc. Este análisis permitirá saber cuáles son los clientes que no cumplen con las condiciones de crédito establecidas.

K. Registro de Bienes y Amortizaciones

Definición

En todo tipo de Empresas es necesario adquirir de tanto en tanto bienes inmuebles, maquinaria y otros equipos. Estos bienes duran varios años de modo que sería poco realista incluir el total de la compra como gasto correspondiente a un solo año. Por lo tanto, cuando dichos bienes se incorporan a los libros como parte del Activo Fijo debe haber una constancia de la disminución de su valor original durante los años de su vida util estimada. Esta disminución se denomina Amortización, se incluye en los Gastos del año correspondiente.

En efecto, las amortizaciones sobre el Activo Fijo constituyen gastos, si bien no significan desembolsos de dinero en efectivo.

Necesidad de los Registros

Los montos a aplicar como Amortización anual sobre los bienes del Activo Fijo deben registrarse porque, caso contrario, se corre el riesgo de no contabilizar esos gastos y la omisión impediría establecer el verdadero monto de la ganancia o de la pérdida.

Al deducir el gasto de Amortización de la Ganancia Bruta se reduce el monto gravable de la Empresa. Al registrar dicho gasto en la cuenta de Amortizaciones se lleva una constancia del total amortizado.

Lo que se hace con este dinero depende de muchos factores. Puede invertirse a una tasa de interés, con lo cual se reduce el capital de explotación, o bien puede reinvertirse en el mismo negocio, con lo cual se mejorará la situación financiera.

Recuérdese, sin embargo, que hay que estar preparado financieramente para cuando llegue el momento de reponer los bienes. La cuenta de Amortizaciones servirá como recordatorio a tal efecto, pues indicará el monto de los fondos de amortizaciones o de reposición que se está utilizando en la Empresa.

El control de la cuenta Amortizaciones permite al empresario saber cuándo necesita convertir algunos de sus bienes en dinero para realizar la reposición. Por ejemplo, si al 1o. de enero comprueba que la deuda por el camión utilizado para las entregas quedará totalmente saldada al 30 de junio, puede considerar la situación objetivamente. Así podrá decidir si el camión debe seguir en uso por más tiempo o si debe ser repuesto. Si resuelve esto último puede hacer sus planes para ir acumulando los fondos necesarios y elegir el momento de hacer el cambio cuando pueda obtener mayores ventajas.

L. Planilla de Seguros

La Planilla de Seguros se prepara para indicar el monto de las pólizas vigentes para cada tipo de cobertura. En ella deben figurar todas las pólizas que tiene la empresa: Incendio, robo, riesgos sobre terceros, vida, etc.

La planilla también debería indicar en cada caso el nombre de la compañía aseguradora, el número de la póliza, la prima anual, la fecha de vencimiento, el tipo de cobertura, su monto, el bien asegurado y su valor de reposición estimado.

Un análisis de esta Planilla, preferentemente con el agente de seguros de la firma, indicará si esta se halla convenientemente cubierta contra los diversos riesgos.

Contabilidad

Esquema de un Balance General

Activo

Activo Corriente

Caja
Banco
Cuentas por cobrar
Productos para vender
Animales para vender
Inversiones
Cultivos

Activo Fijo

Maquinaria y Equipo
Herramienta
Vehículos
Terrenos
Construcciones
Mejoras
Animales de trabajo
Equipo de oficina
Animales de producción
Muebles de uso personal
Cultivos permanentes

Otros Activos

Gastos pagados por anticipado (Diferidos)

a) Gastos seguros
b) Gastos de planeación
c) Intereses

Asistencia técnica (Pagada anticipada cuando son varios cultivos)

Pasivo

Corriente o exigible

Cuentas por pagar
Documentos por pagar
Impuestos

A largo plazo

Hipotecas
Obligaciones bancarias

Reservas

Para prestaciones sociales
Para cuentas malas (Máximo 10% del valor cuentas malas)
Legal
Depreciación

Capital

Capital suscrito
Capital pagado

Subcuentas de Costos y Gastos

Costos

Jornales (Por actividad)
Semillas
Abonos
Insecticidas
Fungicidas
Mata-malezas
Alquiler de maquinaria
Combustibles y lubricantes
Asistencia técnica
Herramientas
Empaques
Recolección y beneficio
Fletes y acarreos
Transportes
Intereses
Seguros
Arriendo tierra
Viruta
Concentrados
Drogas y vacunas
Cesantías
Prima
Vacaciones
I.C.S.S.
SENA
Impuesto predial
Ropa de trabajo
Otros gastos

Gastos generales

Administración
Utiles de escritorio y papelería
Portes y telegramas
Servicios
Agua, luz, y teléfono
Vigilancia
Reparación, mantenimiento de instalaciones

Reparaciones generales de la finca
Donaciones
Arrendamientos
Honorarios
Gastos legales
Otros gastos

ct/

Esquema de un Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Ingresos y Egresos

del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1972

Ventas		$ 500.000,oo
Costo de lo vendido		
Inventario inicial	100.000,oo	
(Mas) Producción	400.000,oo	
(Menos) Inventario final	1000.000,oo	400.000,oo
Utilidad bruta		100.000,oo
Ingresos Financieros		
Arrendamientos	10.000,oo	
Dividendos	5.000,oo	
Intereses	2.000,oo	17.000,oo
		117.000,oo
(Menos) Gastos Generales		
Ver anexo No. 1		15.000,oo
Utilidad antes de impuestos renta y reservas		102.000,oo
(Menos) Reservas		
Para impuestos	4.000,oo	
Reserva estautaria	5.000,oo	
Reserva para protección inventarios	2.000,oo	11.000,oo
Utilidad líquida		$ 91.000,oo

c/t.

PROBLEMAS OPERATIVOS, CONFLICTOS Y CONTRADICCIONES EN LA EMPRESA COMUNITARIA

Profesor: William Pérez

I. DE LA IMPORTANCIA DE LAS INTERACCIONES DIALECTICAS EN LAS GRANJAS COLECTIVAS*

Con la singular excepción de Cuba, el proceso de reforma agraria en América Latina ha sido dirigido a eliminar el latifundio, no el minifundio y la pobreza rural. Las motivaciones para este acercamiento al cambio están basadas en el deseo de aumentar la productividad de la tierra y, en algunas ocasiones, de romper la base de poder de las antiguas oligarquías agrarias y de promover la participación política de los campesinos. Como resultado, el efecto de empleo, aunque a menudo un objetivo explícito de la reforma agraria, ha sido generalmente de menor importancia ya que el acceso a la tierra ha sido otorgado esencialmente a los inquilinos, a los medieros y a los trabajadores permanentes anteriores del latifundio. En el proceso los minifundistas y los trabajadores sin tierra han perdido a menudo sus fuentes de empleo estacional en los antiguos latifundios, y se han originado disparidades crecientes de ingresos dentro de la clase campesina.

Una vez que se expropia el latifundio, el problema central lo constituye el tipo de unidad agraria que se va a establecer como substituto. Esencialmente, se han usado tres modelos alternativos: la granja familiar individual, la granja colectiva y la hacienda estatal (Barraclough, 1970). Aunque la experiencia con las haciendas estatales ha sido hasta ahora muy limitada, con la excepción de Cuba, se ha sostenido a menudo que las granjas colectivas son las secuelas lógicas del latifundio. El ejido colectivo en Méjico y los asentamientos y Centros de Reforma Agraria (CERAS) en Chile han sido las tentativas en mayor escala de fomentar este tipo de tenencia de la tierra. Los argumentos que sustentan esta elección se basan a la vez en las similitudes en las relaciones sociales de producción entre el latifundio y las granjas colectivas y en las supuestas ventajas comparativas de las granjas colectivas sobre las individuales.

El sistema tradicional de latifundio se caracteriza por relaciones precapitalistas de producción en el sentido de que los campesinos reciben del propietario, a cambio de su trabajo, privilegios de uso de la tierra (parcelas individuales), derechos de pastoreo para unos pocos animales, casa y algunos productos en especies además de un salario en efectivo. Por esta razón ellos no son simplemente proletarios que venden su trabajo por un salario como lo serían bajo el sistema de producción capitalista. Aunque la tierra que se les permite usar no les pertenece, ellos tienen cierto control sobre esta tierra y sobre ciertos medios de producción, y ocasionalmente pueden vender una parte de su producción en el mercado (Castex, 1972). En las granjas colectivas chilenas, como en Rusia, se mantiene el doble sistema de agricultura comunal e individual siendo la única diferencia (en términos de fuentes de ingreso) que el retorno monetario del trabajo en la tierra comunitaria se obtiene ahora en base a un reparto de utilidades y no como salario. Por esto, aunque hay un cambio importante en el

---

* DE JANURY, A. De la importancia de las interacciones dialécticas en las granjas colectivas. Santiago de Chile, Universidad Católica, 1973. Trabajo terminado en junio de 1973.

modo de producción ya que los campesinos no venden su fuerza laboral al patrón sino que ahora controlan los medios de producción y toman decisiones sobre su uso, la organización de las actividades laborales mantiene el anterior dualismo interno. En el caso de las minorías indígenas, tal como los Mapuches de Chile, la granja colectiva puede ser aún un retorno deseado a los patrones ancestrales de tenencia comunal.

La otra línea de argumento tras la elección de la granja colectiva como alternativa del latifundio se basa en las supuestas ventajas de la agricultura cooperativa sobre la agricultura familiar individual:

1. Pueden existir algunas economías internas de escala sobre el tamaño de la granja familiar, especialmente a través del factor manejo y de la indivisibilidad de ciertas maquinarias. Por otra parte, la mayor parte de estos efectos de escala pueden captarse a través de soluciones institucionales tales como cooperativas de maquinaria o trabajo hecho a pedido.

2. El costo de inversiones de infraestructura en el proceso de reforma agraria originado en el latifundio es más bajo en la agricultura colectiva que en la agricultura familiar disgregada; también lo son los costos de desarrollar y operar servicios de asistencia técnica adecuados, instituciones crediticias, distribución de insumos, y canales de compra y venta de los productos (economías externas de escala).

3. La agricultura colectiva facilita la transmisión de órdenes para la planificación central de la producción y el control estatal en la extracción de un excedente financiero agrícola y en la movilización del trabajo subempleado para fines de inversión*.

4. Las posibilidades de formación de capital humano a través de escuelas para los niños, centros de capacitación para los campesinos, y "centros de madres" para las mujeres son superiores.

5. El uso de bienes de consumo públicos (atención médica, centros de recreación, etc.) como componente del ingreso del agricultor se hace más eficiente, permitiendo así mantener precios más bajos de los alimentos.

6. El desarrollo de relaciones comunitarias buscados por los autopistas y grupos religiosos, de ideales cooperativistas, por los demócratas cristianos, y de relaciones socialistas de producción buscadas por los partidos socialistas y comunistas es fomentado.

---

* El sistema de granja colectiva en la Unión Soviética fue diseñado para maximizar el excedente agrícola y para liberar a grandes cantidades de trabajadores rurales para que se unieran a la fuerza laboral urbana (Baran, 1957, p. 300; Engels, 1949-50, p. 393).

7. Se facilita la politización, sindicalización y participación de los campesinos en el proceso político a niveles regionales y nacional.

8. Se reduce el proceso de diferenciación dentro de la clase campesina, en que una burguesía capitalista toma cada vez mayor control de los recursos de la tierra y de otros medios de producción (Ley de Concentración del Capital, Kulakización) y margina a una mayoría como proletarios y agricultores minifundistas de subsistencia.

9. Se aumentan las posibilidades de desarrollar actividades complementarias para la agricultura en el campo, tales como industrias basadas en tecnología intermedia y talleres artesanales. De este modo puede ser mayor la absorción laboral en el sector rural.

A pesar de estas supuestas ventajas, los esfuerzos para desarrollar la agricultura colectiva en América Latina como un substituto del latifundio generalmente no han tenido éxito. En México la mayoría de los ejidos colectivos se han desintegrado y son cultivados ahora como parcelas individuales. En Chile las cinco granjas colectivas establecidas en la reforma agraria de la Iglesia Católica han sido divididas en tenencias familiares individuales después de unos pocos años de operación (Instituto de Promoción Agraria, 1966). Dentro de los actuales asentamientos, Centros de Reforma Agraria y Comités Campesinos -que son todas granjas colectivas transitorias que deberían evolucionar a granjas familiares, cooperativas o haciendas estatales de acuerdo con los deseos de los agricultores al fin del período de transición de tres a cinco años- la capacidad de producción ha sido bastante deficiente (ICIRA-PNUD-FAO, 1972); y hay un fuerte movimiento hacia la agricultura individual (ICIRA, 1973)*.

De acuerdo con el programa agrario de la Unidad Popular, a fines de 1972 el latifundio ha sido virtualmente eliminado de Chile. El sector reformado incluía 36 por ciento de la superficie de producción del país, 46 por ciento del total de tierra regada, y casi 55.000 familias que representaban un 20 por ciento de la fuerza laboral agrícola.

* Los asentamientos fueron establecidos bajo el régimen demócrata cristiano del Presidente Frei; los CERAS y Comités de Campesinos bajo la Unidad Popular del Presidente Allende que es denominada por los partidos socialistas y comunista. Los Comités de Campesinos son etapas transitorias de un año hacia la formación de los CERAS. El CERA difiere del asentamiento en que tiene acceso para miembros más abierto y en que da más autonomía de decisión a los campesinos. Por razones ideológicas, la Unidad Popular favorece fuertemente la creación de granjas cooperativas y estatales en lugar de granjas familiares (Valdés, 1973).

El número total de granjas colectivas creadas era el siguiente (Allende, 1973, p. 275):

	31 de Dic. 1971	31 de Dic. 1972
Asentamientos	246	998
CERAS	25	263
Comités de Campesinos	628	1.407
Haciendas estatales	18	54

Aunque no hay datos de producción que permitan hacer un contraste de las performancias de los sectores reformado y privado, es evidente que las granjas colectivas chilenas, como sus equivalentes rusas, están perturbadas por un desempeño deficiente de trabajo en la tierra común, mientras que las parcelas individuales reciben mucha atención y alcanzan rendimientos superiores en mucho a los obtenidos en la tierra común. El estudio ICIRA-PNUD-FAO (1972, p. III.6) estima que en 1972 un 25 por ciento del área del sector reformado no estaba usado y que había una marcada tendencia hacia el cultivo de siembras extensivas (62 por ciento de la tierra usada estaba plantada de cereales). Al mismo tiempo las parcelas individuales dentro de las granjas colectivas producían la tercera parte del producto del sector reformado cuando ocupan sólo un 13 por ciento del área sembrada de ese sector (ICIRA-PNUD-FAO, 1972, p. VII.16) y hasta una mitad de los animales del sector reformado eran de propiedad privada*. A nivel nacional, la producción de cultivos bajó en un 7 por ciento en 1971-1972 y en por lo menos un 23 por ciento en 1972-73 (Valdés y Mujica, 1973)**. Con una grave escasez de alimentos en las ciudades, importaciones de alimentos que agotan más de un 50 por ciento de las ganancias en divisas del país y una inflación que se eleva al 163 por ciento en 1972, la falta de aumento de producción en el sector agrícola se destaca comunmente como el principal problema de la economía chilena (Alaluf, 1973). Lógicamente, la identificación de las dificultades inherentes al desempeño de la producción del sector colectivo se trasforma en un tema crucial.

El análisis a través de estudios de casos (ICIRA, 1973) de las discrepancias en las granjas colectivas entre planes de producción y realizaciones revela dos fuentes principales de fracasos -una externa a la unidad agrícola procedente de ineficiencias en los servicios públicos que distribuyen el crédito, factores de producción (semillas, fertilizantes, etc.) y asistencia técnica; y la otra interna a la unidad agrícola debida a una falta de incentivos individuales y a dificultades en la organización laboral que a menudo tienen como consecuencias disensiones internas contraproducentes y el deseo de los agricultores de dividir la tierra en unidades agrícolas individuales.

* Este ganado es mantenido mediante los derechos de pastoreo de los miembros en las granjas colectivas.

** Las amenazas de expropiación o toma y la desorganización del sector que abastece a la agricultura han afectado mucho la producción también en las granjas privadas.

Después de efectuar una inspección más conspícua, el problema de la falta de incentivos parece ser también un factor más circunstancial, externo a la granja colectiva, que una característica inherente de ella que pudiera relacionarse con el papel de la propiedad privada para condicionar el esfuerzo individual. En Rusia el estado obtuvo un importante excedente financiero en la agricultura, que ha sido la principal fuente de financiamiento para la industrialización, pagando bajos precios por las entregas obligatorias procedentes de las granjas colectivas y vendiendo estos artículos alimenticios en tiendas estatales a precios mucho más altos. Como los agricultores podían obtener entonces precios más altos por el producto de sus parcelas individuales en el mercado libre, este sistema distorsionado de precios ha llevado a descuidar la tierra colectiva y a concentrar los esfuerzos en la producción de las parcelas privadas. La falta de incentivo para el trabajo colectivo es inducido también por el sistema de precios en Chile. Mientras la producción colectiva tiene que ser vendida, al menos en parte, a los monopolios estatales que compran barato y venden barato, generando escasez alimenticia en los mercados urbanos a través de la falta de incentivos a la oferta y de los efectos de aumento de la demanda*, la producción de las parcelas privadas puede venderse en el mercado negro a precios mucho más elevados. Lógicamente, los esfuerzos laborales se asignan a las parcelas individuales. La falta de incentivos para la producción colectiva se asentúa aún más con los pagos a los miembros de un salario legal mínimo como anticipo de una cuota potencial de las utilidades. Con los bajos precios y las granjas colectivas cargadas de deudas**, las utilidades son negativas, el déficit es cubierto por el Estado, y los miembros maximizan sus ingresos individuales minimizando los esfuerzos de labranza en las tierras colectivas. Por esta razón, Kahan (1964, p. 254) concluye que "el sistema de granja colectiva en sí es en su mayor parte 'neutral' en lo que respecta a políticas de incentivos"; y Wilber (1969, p. 51), que "parece no haber evidencia sobre el hecho de que el sistema de granja colectiva tenga en si efectos de desincentivo. Determinadas políticas tales como los bajos precios de entrega son probablemente las principales causas de los desincentivos existentes".

En cuanto a las dificultades de organización laboral, entre las quejas más comunes de los agricultores colectivos están, que los individuos no comparten con justicia la carga común y que la actividad del trabajo tiende de este modo a ajustarse al nivel de los miembros menos dedicados. En contraste, existen ciertamente muchos ejemplos sobresalientes entre las granjas colectivas chilenas, y estos se encuentran generalmente entre predios donde la lucha de clases para adquirir la tierra ha sido más combativa y ha formado un fuerte espíritu comunitario entre los campesinos y donde los niveles de politización y de

---

* Y dejando de captar un excedente agrícola tan necesario cuando las fuentes externas de financiamiento se han agotado, en gran parte como efecto de la represión del capitalismo internacional (Congreso Norteamericano para América Latina). Además, no hay impuesto a la tierra; y los impuestos sobre los ingresos no se pagan por cuanto los retornos netos declarados de las granjas colectivas son negativos.

** En el proceso de reforma agraria, se expropió la tierra pero no el capital de explotación (maquinaria, animales) que fue vendido por el patrón anterior o mantenido en su "reserva" de tierra. Se abrieron enormes líneas de crédito subvencionado al sector reformado para adquirir capital de trabajo (Barraclough, 1970). Como resultado el stock de tractores ha aumentado en un 36 por ciento entre 1971 y 1972 (Allende, 1973).

y de educación son más altos. En esos casos, las interacciones dialécticas entre los miembros son más desarrolladas y permiten resolver contradicciones internas y evitar la decadencia de la granja colectiva.

Siguiendo esta área problemática, el objetivo de este trabajo es deducir algunas de las contradicciones internas en la asignación de recursos laborales dentro de firmas administradas por los trabajadores en las que coexisten la agricultura comunitaria y la privada. Nosotros postulamos que cada miembro cooperativo individual tiene como objetivo maximizar su propia función de utilidad donde sólo su ingreso y su ocio entran como argumentos*. Es de interés determinar la naturaleza de las reglas de trabajo que debe establecer la comunidad a fin de que la suma de decisiones individuales sobre la asignación del trabajo entre trabajo colectivo, trabajo privado, y ocio conduzcan a un óptimo colectivo. Las ganancias de bienestar resultantes de la resolución de contradicciones internas entre miembros medirán los retornos a las interacciones dialécticas en las granjas administradas por los trabajadores. ...

... La primera fuente de contradicciones en la desigualdad en el potencial generador de ingreso de los miembros en las parcelas privadas. Los miembros de las granjas colectivas chilenas son principalmente el personal anterior del latifundio -sus campesinos (inquilinos y medieros**), sus trabajadores proletarios y su personal técnico y administrativo. Aunque el capataz y algunos miembros del personal de más alta jerarquía dejaron generalmente el latifundio al ser expulsado el patrón, a menudo para seguirlo a su "reserva" de tierra con la misma responsabilidad que antes, el personal restante fue incorporado a la granja colectiva con diferentes grados de control sobre medios de producción, esencialmente en términos de número de animales y de equipo productivo, ya sea por su diferente estatuto laboral en el latifundio o porque el proceso de diferenciación entre campesinos había estado ocurriendo también en cierto grado en las empresas agrícolas individuales cautivas del latifundio (Barraclough, 1973). Como resultado de esto, los miembros de la granja colectiva pueden generar flujos de ingreso diferentes, en parcelas privadas eventualmente idénticas. Además, los miembros con mayores recursos productivos arriendan frecuentemente parte de la tierra de aquellos miembros con menos recursos, generalmente por arreglos de mediería, y contratan para trabajar en su tierra, mano de obra proveniente de las familias de otros miembros, o ajenos a la granja colectiva. En el estudio de caso de Marchetti (1973), por ejemplo, 30 por ciento de la mano de obra en las parcelas privadas procede de la contratación de asalariados; y algunos de los miembros controlan cuatro veces más tierra que otros mediante arreglos internos de mediería.

---

* En Chile, como en otros ejemplos de primeras etapas en la transición del capitalismo al socialismo, los incentivos morales son sencillamente inexistentes.

** El inquilino paga por el uso de su tierra en forma de obligaciones laborales en la tierra del propietario (renta en trabajo o servicio laboral), mientras que el mediero lo paga en productos agrícolas (renta en especies).

Esta fuente de contradicciones en la asignación de trabajo dentro de la granja colectiva es reforzada, a su vez, por factores externos tales como la existencia de un doble sistema de precios y de la incertidumbre sobre el retorno a la inversión en la tierra común; ambos factores aumentan el nivel de las ganancias esperadas del trabajo en las parcelas individuales, en relación con el trabajo en la tierra común y, por esto, aumentan también las disparidades de ingreso absoluto de las parcelas privadas entre miembros que controlan diferentes cantidades de medios de producción. En Chile la brecha de precios entre mercado negro y oficial ha alcanzado discrepancias extremas, corrientemente del orden de uno a cuatro, y la diferencia sigue aumentando a medida que la situación de oferta de alimentos continúa deteriorándose. Como la fase colectiva transitoria se extiende a través de los años sin que haya conocimiento del futuro destino institucional de la tierra, no existen incentivos para invertir en la tierra común; y el excedente generado en las parcelas privadas es consumido o reinvertido allí. En consecuencia, la lógica económica induce a los campesinos a ganar el mayor control individual posible sobre tierra, militando contra la supervivencia de la empresa colectiva*.

Una segunda fuente de contradicciones en la asignación de recursos laborales se produce debido a las diferencias entre las funciones de utilidad de los miembros con respecto al ingreso y al ocio. Por ejemplo, observaciones directas indican que los miembros de más edad tienden a tener más dedicación en el trabajo de la tierra común, esencialmente por hábitos laborales adquiridos bajo el antiguo patrón del latifundio, lo que indica una utilidad marginal más baja para el ingreso o un menor grado de racionalidad en el comportamiento para los miembros de más edad que para los jóvenes. La heterogeneidad de antecedentes educacionales e ideológicos debería tener también como resultado actitudes conflictivas.

Una última fuente de contradicciones que resulta ser bastante fundamental en el diseño de las unidades de producción y aún de los grupos sociales para la transición al socialismo, proviene del tamaño de la granja colectiva por cuanto las oportunidades de resolver contradicciones internas mediante interacciones dialécticas entre los miembros y el establecimiento de reglas óptimas de trabajo disminuyen a medida que aumenta el número de miembros. El tamaño del grupo de miembros se ve aquí, no como un problema puramente económico de maximizar el retorno agregado al factor trabajo, como, por ejemplo, en la especificación de Ward (1958), sino en términos de la dinámica de grupo, esto es, en términos de la manera en que los individuos van a comportarse a medida que cambia el tamaño del grupo (dentro de un universo de miembros con un grado dado de heterogeneidad en el control de medios de producción y en sus funciones de utilidad). Mi opinión es que -para que se desarrolle una dialéctica y una participación efectiva de los trabajadores, para que no surjan actitudes de "freeriding" en el grupo donde los intereses de la parcela privada dominan el desarrollo de la tierra común- el tamaño del grupo debe ser bastante pequeño, mucho más pequeño que muchos de los antiguos latifundios que incluyen 100 familias o más. En ese sentido, la tecnología moderna y la búsqueda del poder económico y social que favorecen la concentración económica, a menudo militan contra el desarrollo de las formas socialistas de producción.

* En el mismo estudio de caso, Marchetti (1973) informa que la cuota del ingreso total de los campesinos derivado del uso de la tierra individual aumentó de 67% bajo el latifundio a 81% bajo el sistema de granja colectiva.

mdeb.
III-7-75

II EMPRESA COMUNITARIA LA UNION*

A. Organización Administrativa.

...De la organización administrativa anteriormente descrita veremos en primera instancia la diferencia que existe entre relaciones administrativas y relaciones de subordinación, las primeras son relaciones técnicas necesarias en la organización comunitaria de la empresa, las segundas se refieren a las relaciones sociales o relaciones entre grupos sociales con intereses económicos contrapuestos dentro del proceso de producción.

Sin embargo la cooperación empresarial de los campesinos se da en una estructura social donde imperan las relaciones de dominación-sumisión y por lo tanto esas relaciones administrativas tienden a revestir un carácter impositivo entre dirigentes y dirigidos. Pareciendo una farsa aquello de que todos son dueños y pueden mandar en su empresa, pues en la práctica como lo dice un socio "el INCORA y la Junta de Administración son los que mandan".

Ahora bien hablamos de SOCIO, que es serlo? El socio es aquel que tiene conciencia que logrando beneficios para la empresa los logra para él. Hasta qué punto ésta es la situación de los integrantes de las Empresas Comunitarias? Existe autonomía en la dirección de la empresa por parte de los socios. Realmente esta no puede darse en este momento, pues si la autonomía deriva del control que se tenga sobre los factores de la producción vemos que este control es relativo por parte de la empresa, pues al lado de ella tiene que estar el INCORA, que es su organismo asesor y como tal, paulatinamente debe de convertir a los socios en verdaderos administradores de su empresa en tanto la propiedad de los factores de la producción pase a sus manos.

Es teniendo en cuenta todos estos elementos como podemos entender por qué el parcelero es un ser pasivo frente a la mayor parte de las actuaciones de la empresa, por qué le falta espíritu empresarial, en fin por qué la nueva situación entra a ser para el campesino tan similar a la anterior en donde él simplemente obedecía órdenes; de ahí también que la Asamblea General sea un organismo deliberante pero no actuante, la Junta de Administración y sobre todo su Presidente y Tesoreo (jefe de vaquería), entiendan y orienten gran parte del trabajo en ella, sin embargo limiten gran parte de sus decisiones a la aprobación del funcionario de turno.

En el momento de la recolección de la información encontramos latentes dos conflictos:

---

* TORRES, N. Empresa Comunitaria La Unión; Organización Administrativa. In: _____ Empresa Comunitaria La Unión. Bogotá, 1973. pp. 66-71

Entre Junta de Administración y Asamblea General, pues la práctica de las decisiones de esta corre por parte de aquella y en múltiples ocasiones la Junta no ha podido hacerlas cumplir porque se apartan de las determinaciones de los funcionarios de zona. Esto va generando desprestigio para los cargos administrativos, pues una Junta que no asume responsabilidades y toma decisiones es un desestímulo en el logro de la unidad del grupo, pues indudablemente la Junta se constituye en la cabeza y si esta no marcha el resto del organismo tampoco. Entre grupos de trabajo más o menos remunerados o diferenciación salarial.

B. Reglamentación.

Para el Instituto y en general para los versados sobre la materia, existe una clara diferenciación entre ESTATUTOS Y REGLAMENTOS. Los primeros se refieren a las normas más generales, las directrices, para el funcionamiento de la empresa, los segundos, son las normas específicas, la operacionalización de las primeras.

En las entrevistas con los campesinos detectamos que para ellos los ESTATUTOS se revfieren a las normas que impone el INCORA a las Empresas Comunitarias; y los REGLAMENTOS, son aquellas normas elaboradas por ellos para la organización del trabajo.

Con fines de este informe, obviaremos esta diferenciación y hablaremos de Reglamentación como el conjunto de normas que rigen todos los aspectos de la empresa y que en general se presentan ante el parcelero como un requisito del INCORA para permanecer en la Empresa Comunitaria.

En este punto debemos ver si se ha dado una participación real del campesino en la elaboración de los reglamentos. Veamos:

1. El interés inmediato del campesino al ingresar a la empresa es estabilizar su fuente de ingreso más importante: el salario, dado que en la zona, si encuentra trabajo, este es ocasional, incierto.

2. La mayoría de los parceleros son propietarios de una parcela pequeña o huerta casera, que aunque no les reporte económicamente mucho, es un recurso para la satisfacción de sus necesidades inmediatas; donde han plasmado parte de su trabajo y el de su familia; en ese lugar han hecho su vivienda con el aporte del trabajo familiar.

Es en fin, un sitio muy significativo en la vida del minifundista, ha sido su creación, aunque "la parcela del INCORA" les reporte un ingreso permanente.

3. La experiencia de los parceleros no les brinda posibilidad de conocer y practicar la racionalidad administrativa necesaria en la organización de una empresa pues:

a. Como minifundista, para la organización de su pequeño cultivo le bastan los conocimientos aprendidos en su práctica, además él realiza todas las operaciones de siembra y recolección. Por otra parte, estas condiciones no les permiten tener más animales que una vaca, en los mejores casos.

b. Como jornalero en las fincas ganaderas de la región, ha recibido órdenes y se ha especializado en una o dos actividades de la ganadería es decir, conoce parcialmente el proceso de producción ganadero.

4. Al momento de ingresar a la empresa comunitaria y teniendo en cuenta los puntos anteriores, el campesino no está en condiciones de aportar su criterio a la organización de una empresa de la que realmente conoce poco a través de las charlar de promoción (esto no obsta para que existan algunos individuos, con ciertas calidades que logren percibir la importancia de esta forma de producción comunitaria).

Es decir el hecho de que los parceleros den aprobación a los modelos de reglamentos presentados por el Instituto, no puede mostrar una toma de conciencia de su nueva situación, esta sólo se dará en la medida que avance el proceso y que tras una labor sistemática de promoción y capacitación (basada en un conocimiento de las condiciones reales en que se desarrolla la producción del campesino) el campesino entre a conocer y dominar todos los aspectos de la organización empresarial y todos los tópicos de la ganadería.

En síntesis, la importancia que tiene la organización formal de la empresa, a través de sus organismos, reglamentos, etc. debe estar cimentada en un profundo conocimiento de las condiciones materiales en que se desarrolla y se va a desarrollar la producción de los parceleros. Por consiguiente, los estudios jurídicos y la organización jurídica-formal elaborada por el Instituto, no pueden ser más que orientaciones para los diversos trabajos en los diversos Proyectos; aplicarlos al pie de la letra a todos los casos es desconocer la diversidad y particularidad de cada región del país.

gder
III-12-75

EMPRESA COMUNITARIA LA BERTA
DIAGNOSTICO PRELIMINAR *

INTRODUCCION GENERAL

La Empresa Comunitaria que se está tratando de construír en el Ingenio Panelero "La Berta" es quizá una de las más importantes en el país en razón de lo que ella significa para los futuros planes de la Reforma Agraria Colombiana.

Si se tiene en cuenta el programa de Concentración Parcelaria dentro del cual está enmarcada, los nuevos lineamientos sobre la organización de la producción que está haciendo suyos el INCORA y la cantidad y calidad de campesinos que la componen, se comprenderá más claramente la importancia que hemos resaltado y la que en éste momento le está dando el Instituto a nivel tanto regional como nacional.

Como es de esperarse, esta relievencia trae de inmediato un conjunto de opiniones de los interesados en los problemas agropecuarios y con mayor razón de quienes tienen en sus manos la elaboración ejecución y evaluación de los planes de Reforma Agraria, de todas las disciplinas inherentes al proceso de Reforma Agraria se oyen opiniones de diferentes ángulos, correspondientes a su propia naturaleza. La unilateralidad de esas apreciaciones conduce necesariamente a una falta de visión de conjunto eliminado variables esenciales al proceso, presentándolo recortado, mutilado, incompleto.

Nuestro interés y pretensión es dar una visión completa y totalizadora que permita a las diferentes disciplinas encajarse dentro de ella, para lograr de esta manera impulsar un proceso tan complejo como necesario para el desarrollo agropecuario del país.

Queremos subrayar dos conceptos indispensables para la correcta captación de nuestro análisis. Hablamos en primer lugar de un proceso, es decir, de un transcurrir de hechos situados en el tiempo y el espacio, dependiendo fundamentalmente de su propio desarrollo interno. Esto quiere decir que su canalización y aceleración depende de su propia naturaleza y no de las buenas intenciones que lo desconocen.

* INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA. Diagnóstico preliminar de !La Berta! (Ingenio Panelero); hacia la búsqueda de soluciones de fondo. Proyecto Valle No. 2. Bogotá? 1971. pp. 1-19.

El proceso, además, es complejo, complejo en razón de los factores que lo están caracterizando. Factores que forman un todo estructurado en el cual ninguno de ellos puede faltar o aislarse arbitrariamente.

A nuestro entender caracterizar el proceso de formación de la empresa comunitaria "La Berta" implica indispensablemente resolver los siguientes interrogantes:

-De qué estructura se parte?
-Cuál es la nueva estructura a construir?

A Estructura Antigua: Punto de Partida

Para resolver la primera pregunta nos situaremos en una estructura agraria local que contiene en su esencia los elementos: gran propiedad -trabajo asalariado.

Esta estructura enunciada así no nos permite comprenderla si no profundizamos en las mentalidades, actitudes y aptitudes que produce en los constituyentes de cada uno de los elementos esenciales.

En la gran propiedad se encuentran incrustados los propietarios. Con una mentalidad y habilidad técnica determinada por su condición. Su papel de administradores no está dada por una habilidad innata, natural, sino por ser propietarios de unos medios de producción. El conocimiento de la economía monetaria y de las gestiones administrativas nace como necesidad de mantener el capital. Por otra parte lo principal de la gestión administrativa está dirigido hacia el control del trabajo, creando una estructura jerárquica y eficaz para el mantenimiento del régimen salarial en donde cada uno de sus elementos está representando la autoridad del capital. Esto se expresa en el Ingenio "La Berta" por medio de un administrador, un mayordomo y "los cabos", quienes mantienen una hostilidad creciente con los trabajadores en el transcurso de su historia. Además, la habilidad mental que implica la labor administrativa se desarrolla con celeridad en quienes hacen parte de esa estructura jerárquica, pero con una ideología e intereses contrarios a los trabajadores productivos, mientras que se produce un desconocimiento de cada una de las actividades productivas que son, para el otro polo, su labor sustancial.

El asalariado está sometido a un régimen de división del trabajo ignorando el conjunto del proceso productivo y distributivo sin saber muchas veces cómo colabora el trabajo que él aplica en el producto final. Mucho menos le es posible tener un conocimiento de costos y precios del producto, de las formas y métodos administrativos y del funcionamiento de los mercados. Se puede decir que bajo estas condiciones el capital le quita la inteligencia al trabajo.

A lo anterior que consideramos elementos útiles para explicar el proceso de formación de la empresa comunitaria, hay que agregar factores de orden socio-cultural de no menor importancia como los siguientes:

1. Un pasado esclavista que aún pesa sobre sus cabezas reflejándose en actitudes de sumisión unas veces, de rebeldía oculta otras.

2. Una raza relegada a todo lo que significa el estigma de su color: ignorancia, miseria, pleitesía y sumisión al blanco.

3. Unos campesinos desplazados de sus tierras por la "Asnazc Gold Dredging Company" borrando con su draga el criterio de propiedad.

El despilfarro, el ocio, la complicidad y el temor son elementos constantes y necesarios, claras manifestaciones de la dignidad humana por así decirlo, en una comunidad con un pasado y un presente en donde la lucha por la existencia posee cotidianamente el signo de la explotación.

En el contexto anterior se desarrollan en el Ingenio "La Berta" unas relaciones obrero-patronales que desembocan a una coyuntura especial que explica los siguientes hechos:

a. La decisión del INCORA de adquirir el Ingenio.

b. La venta voluntaria de los propietarios.

c. El beneplácito con que los trabajadores ven la intervención del INCORA.

En el municipio de Jamundí la acción del INCORA se había limitado al crédito supervisado, pasando casi desapercibido para la gran mayoría del campesinado. Cuando se decreta la Concentración Parcelaria, Jamundí toma nombre en el panorama nacional y el INCORA además de llegar a la conversación diaria de los campesinos pone en expectativa a los terratenientes. La primera concentración parcelaria del país que concretizaba una de las formulaciones más radicalesde la Ley 135 se ponía a prueba ante la sed de tierra del campesinado y la reacción de los grandes propietarios por mantener el sistema de propiedad tradicional. EL INCORA, si bien es cierto que ha sido el organismo del sector agropecuario más controvertido, en este momento llega a la cima del debate político. Por una parte encuentra una sólida resistencia de los propietarios motivada por los bajos avalúos catastrales de sus tierras y por la concepción política de su agremiación que en materia de

reforma agraria no admite concesiones. Por otra parte necesita romper el escepticismo de los campesinos presentándoseles con otra imagen. Esta prueba de fuego para el INCORA lo obliga a mostrar una realización de considerable magnitud que vitalice la esperanza de tierra del campesinado y desmoralice la posición obstinada de los terratenientes.

Mientras tanto la Sociedad "Carlos Blum & Cía", además de estar enmarcada dentro de la situación anterior, vivía problemas específicos que la hacían salir del comportamiento general de los terratenientes. En primer lugar un conflicto laboral, en una situación económica desventajosa para la empresa, expresado a través de la lucha sindical de los trabajadores con el alza de salarios y la reducción de la jornada de trabajo como consignas fundamentales. Estas exigencias del sindicato son para la sociedad "Carlos Blum & Cía." más peligrosas que la acción del INCORA, si se tiene en cuenta además que el avalúo catastral del predio estaba entre los más altos. Enredada en su mentalidad conservadora y con las amenazas anteriores cede terreno ante el Instituto y se entrega a las negociaciones voluntarias.

En este momento cuando los trabajadores de "La Berta" empiezan a ver la posibilidad de la realización de sus reivindicaciones, interpretando la intervención del INCORA en su lucha como un estímulo por el mejoramiento de sus condiciones de vida no necesariamente ligadas a la propiedad de la tierra (es esta una característica que diferencia a los trabajadores de "La Berta" de los demás campesinos de Jamundí en su expectativa y movilización en torno al INCORA). Si en la gran mayoría de los campesinos Concentración Parcelaria era sinónimo de repartición de tierras, en los salarios agrícolas de "La Berta" significaba alza de salarios y menos horas de trabajo. El hostigamiento a los propietarios de "La Berta" tenía ahora para los trabajadores dos alternativas: la negociación del pliego de peticiones o la venta del Ingenio al INCORA: ambas conducentes a un mismo objetivo: sus reivindicaciones salariales.

Factores convergentes distintos en su origen, naturaleza, velocidad y magnitud hacen posible el punto de partida para la constitución de una nueva forma empresarial. Es aquí cuando llegamos a responder el segundo interrogante formulado con anterioridad: Cuál es la nueva estructura que se debe construír?.

B. Nueva Estructura: Punto de Llegada

No siempre las intenciones de los hombres e instituciones corresponden con el desarrollo de los procesos. Que esto suceda o nó, se dá en la medida en que se profundice en su propia naturaleza. Tenemos por lo tanto la obligación de enriquecer el análisis de los pasos que hasta ahora se han dado en "La Berta", destacando desde luego, quizá exagerando, los factores que se pueden visualizar como limitantes.

Nos referimos principalmente a: el consentimiento colectivo, la integración de la producción, el sistema de remuneración al trabajo y la estructura administrativa.

C. El Consentimiento Colectivo

El que exista o nó un consentimiento favorable en los campesinos de un país o una región a la idea de la formación de empresas comunitarias, depende en gran parte de la política agropecuaria que se trace. A través de los canales ideológicos y propagandísticos se pueden lanzar con tal fortaleza, que logran crear un campo propicio para la acción en éste sentido. El Instituto, desde algunos años atrás se viene proponiendo difundir la idea al mismo tiempo que ha adelantado algunas experiencias de empresas comunitarias, de explotaciones comunales y cooperativas agrarias.

Pero no basta la educación que se hace en este sentido si no encuentra condiciones sociales y económicas que sirvan como soporte; más aún, son estas condiciones las que determinan la realización de la idea.

Desbrozando algunos elementos superficiales, explícitos unos e implícitos otros, encontramos como factor determinante para la receptividad de la idea el carácter social de la producción. A diferencia del pequeño propietario, del campesino minifundista, el asalariado del campo ejecuta la función productiva de una manera colectiva en un régimen de división del trabajo en el que cada una de las labores son esenciales al proceso. La producción del ingenio panelero tiene una división del trabajo con un sentido de colectividad en el cual cada frente de trabajo hace parte de una misma cadena y es un eslabón constituyente. Entonces así es más fácil entender por qué la organización colectiva no es una idea caída en el vacío ni tampoco una propuesta extraña para los trabajadores de "La Berta". Otra cosa sería en sectores de campesinos minifundistas en donde el criterio de producción individual hace parte vital de su existencia.

Así, esa organización colectiva del trabajo en el Ingenio "La Berta se habrá adelantado, por un tiempo no menor de diez años, a la proposición de una idea que caía a la manera de una gota de agua en el mar.

Es menester hacer un poco de insistencia en cuáles necesidades reales de los trabajadores satisfacía la propuesta de formar una empresa comunitaria. Si se revisa el pliego de peticiones existentes para aquel entonces, no se encuentra el derecho de propiedad como punto nodal para la solución de sus problemas. Este es aceptado en la medida en que se parte del supuesto de que las ganancias, que antes usufructuaban los patrones, cubrirían el pago del Ingenio y dejarían excedentes para ser repartidos.

Lo que en una comunidad de minifundistas costaría un trabajo paciente, largo y continuo, venciendo barreras culturales y sociales, en "La Berta" es logrando con relativa facilidad si se tiene en cuenta el número de trabajadores que la componen.

D. Integración de la Producción

Sabemos que para captar la realidad se necesita una conceptualización que sirva de herramienta y es ésto lo que nos permite hacer una pequeña disgresión para aclarar dos conceptos de significativa importancia: división social y división técnica del trabajo.

Se entiende por división técnica del trabajo la resultante del desarrollo de la producción y consecuencia de una exigencia de los elementos de la misma (perfeccionamiento de las máquinas y herramientas, conocimiento técnico, organización del trabajo, etc.). Esta división técnica del trabajo, cuando se dá en una sociedad de privilegios en donde el conocimiento, la técnica y el trabajo están determinados por la propiedad y sus manifestaciones, se convierten en división social del trabajo, creando una jerarquización que profundiza y polariza las diferencias sociales.

En el Ingenio "La Berta" la división técnica del trabajo es evidente. En las labores del campo se pueden distinguir cuatro especializaciones técnicas: drenajes, palazón*, corte y alce y preparación de tierras. Las tres primeras se sitúan en el mismo nivel de especialización y con un grado de pericia significativo. La estabilidad en la composición de estos grupos se explica en razón de que cada trabajador consigue una especialización relativa. Sin embargo, se presentan algunas diferencias sutiles pero importantes, que han ocasionado debates en lo referente a la remuneración del trabajo y a la condición social de los integrantes.

La habilidad técnica del grupo de la preparación de tierras está por encima de las anteriores, requiriendo muchas veces un adiestramiento anterior a la ejecución de las tareas que le corresponden. Por otra parte el manejo de una máquina se convierte en una forma de adquirir cierto prestigio y respetabilidad. Pasar de cortero a

* Término que agrupa las actividades manuales de limpieza, resiembra y siembra de caña de azúcar.

tractorista, además de vencer impedimentos técnicos, equivale a romper algunas barreras de orden social. Con la nueva organización de la empresa la oportunidad de "ascender" se hace más posible que en el régimen anterior, elemento estimulante para buena parte de los trabajadores.

A nivel de fábrica hay toda una gradación de actividades, que a diferencia de lo que sucede en la producción industrial moderna, requieren una pericia manual desarrollada a través del tiempo y la costumbre. Internamente se pueden distinguir dos polos de capacitación técnica y de prestigio social: quien transporta el "bagazo" y el encargado de "darle el punto" a la panela. Pero si en su interior las diferencias no son muy significativas en relación con los otros frentes, los ingresos y la capacidad de decisión sirven de elemento de diferenciación social.

En las actividades de previsión, planificación, organización, dirección y control de la producción es donde se hacen más explícitos los conceptos que estamos trabajando. Planificar y organizar, por no decir prever, son disciplinas abstractas para los trabajadores, propias de quienes ejercían el derecho de propiedad de un conocimiento superior. La magnitud de la barrera que aquí se levante se analizará más adelante.

La dirección y control de la producción, actividades propias del gerente, administrador, mayordomo y supervisor o cabos-antes presencia del propietario en el frente de trabajo- es ahora el lugar en donde se realizan los privilegios del ocio y el prestigio a los ojos de la mayor parte de los trabajadores. Convertir este instrumento burocrático en un organismo de trabajo es precisamente una clave esencial para el logro de una empresa comunitaria.

El segundo paso a cumplir en la formación de una empresa comunitaria: La integración de la producción, a pesar de las barreras y sutilezas señaladas no reviste gran problema, en nuestro caso, si se compara con lo que puede suceder cuando se intenta lo mismo con campesinos minifundistas. En la producción del minifundio no hay un régimen de división del trabajo y por lo tanto la especialización en las labores es inexistente. El minifundista ejecuta en totalidad las funciones productivas. Este hecho es un elemento negativo cuando se le quiere integrar en una forma empresarial superior, ya que implica someterlo a un régimen de rotación del trabajo, dentro de la división del mismo, que haga posible desarrollar en él una habilidad técnica especial.

E. Remuneración del Trabajo

Este punto tiene importancia cuando se consideran los incentivos económicos que mueven a los trabajadores a organizarse en una Empresa Comunitaria. El trabajo aportado por los socios tiene que ser remunerado, como es evidente, más es el

sistema de remuneración que debe adoptarse el punto clave para delucidar la naturaleza de los incentivos. Los gastos de mano de obra son una de las partidas más importantes que afectan el ingreso neto restante. En una empresa comunitaria el déficit resultante de gastos en mano de obra demasiado grande daría por resultado su liquidación, o no tener suficientes fondos de reserva.

Ante esta posible situación se ha optado por remunerar el trabajo sobre la base de los rendimientos del año respectivo o combinando el salario con estímulos a la eficiencia individual y colectiva.

El primer sistema de remuneración significa que sólo se hacen anticipos a los socios de tal manera que cubran las necesidades más urgentes, pero el pago final se realiza cuando son conocidos los resultados reales de cada período contable. Es esta modalidad de remuneración la que tiene un efecto multiplicador en la creación de una conciencia empresarial, colocando a los trabajadores en la situación real de copropietarios, con ingresos proporcionales a las ganancias de su empresa.

El sistema descrito ha sido adoptado en términos generales en Colombia y sometido a una extensa experiencia a escala internacional. Parte esta forma de remuneración de dos premisas básicas: la propiedad de una parcela individual de subsistencia y la adopción de una serie de normas y controles orientados a establecer la proporción en que cada trabajador contribuye al volumen total de utilidades. La parcela individual suaviza los períodos de déficit o de malas cosechas y los controles y normas resuelven la exigencia de retribuír a cada quien según su trabajo.

Es de observar que este sistema de normas y controles en la experiencia práctica universal ha requerido gastos relativamente altos. Al respecto anota Otto Shiller*:

> "Es necesario tener un informe diario de la aportación de trabajo de cada socio y clasificar esa aportación de un modo correcto. Para este propósito no sólo hay que tomar en cuenta las normas que se basan en el destajo o en la superficie, sino hacer deducciones por mala calidad de trabajo. Para esos cálculos hay que emplear permanentemente un personal adecuado de oficinistas y contadores. Además, para calcular la aportación total de trabajo de cada socio y su participación en las ganancias, se requiere también algún personal de oficina con suficiente capacidad. Si la empresa está recargada con gastos

* SCHILLER, O. Formas de cooperación e integración agrícola-México-Siglo XXI, 1970. p.69

administrativos, ello significará una reducción del ingreso neto y del ingreso medio de los socios".

Supone este sistema, además, un cálculo relativamente exacto de las utilidades a obtener en determinado período. En condiciones de inestabilidad económica, acercarse a las cifras de las utilidades reales requeriría un cálculo constante del ingreso neto. Este en casos de ser muy bajo o con tendencia descendente, supone otros ingresos individuales que cubran las necesidades vitales y/o subvenciones estatales con el mismo objetivo.

Tiene este sistema de remuneración la ventaja de impulsar el trabajo a favor del desarrollo de la empresa en su conjunto ya que de él depende en forma directa y visible su ingreso individual.

El segundo sistema de remuneración a base de un salario y de estímulos individuales o colectivos, parece ser el método más fácilmente aplicable, remunerando a los socios de acuerdo con los salarios que se pagan en la respectiva región a la mano de obra asalariada en la agricultura. Sin embargo con este sistema "salarial", los riesgos de déficit se hacen mayores ya que hay que calcular muy minuciosamente si los salarios corrientes, para el tipo de explotación en que se está y en las condiciones económicas generales, pueden seguirse pagando en caso de una cosecha inferior a la cosecha promedio. El endeudamiento progresivo en estas condiciones puede causar la liquidación de la sociedad.

Este segundo sistema fué adoptado por el gobierno indú, que viéndose enfrentado ante el problema anterior optó por la creación de un fondo de seguro mediante la acción común de varias empresas, el cual cubriría los déficit en las diferentes granjas participantes que atravesaran tiempos de malas cosechas.

Los incentivos se logran estableciendo el trabajo al destajo y primas especiales por productividad, certeza en la ejecución de las labores, etc. .

Que se adopte uno de los métodos anteriores depende de los siguientes factores:

1. De la naturaleza de la comunidad con la cual se trabaja;

2. De las especificidades de producción y distribución existentes.

Construído este marco generalizador es menester analizar el problema en cuestión en el Ingenio "La Berta".

A diferencia de la mayor parte de las empresas comunitarias creadas por el Instituto nos encontramos con una comunidad en donde la subsistencia de sus miembros dependía absolutamente del salario. La dificultad de retribuír el

trabajo en base a los posibles rendimientos era evidente cuando además la reivindicación inmediata de los trabajadores estaba orientada al alza de los salarios. Sin embargo, aunque el aumento sucedido en Abril de 1971 no sobrepasó un cálculo tentativo* de las posibles utilidades, la cifra exigida por los trabajadores no se hacían conscientemente sobre esta base, sino por el impulso creciente de satisfacer las necesidades vitales. Es decir, que para la adopción de lo que se ha dado en llamar "adelanto a las utilidades" no primó el sentido empresarial sino el salarial: actitud lógica de los asalariados de todo el mundo.

Cambiar la mentalidad salarial en empresarial exigirla, además de una intensa campaña de "concientización", una sustitución paulatina y prolongada por un método en el cual la retribución al trabajo estuviese en función directa y visible de las utilidades reales, destacando considerablemente que los trabajadores de "La Berta" no tienen otros ingresos distintos al "salario" actualmente recibido.

El incentivo inicial de los trabajadores fue el aumento de ingresos que prometía el nuevo orden que para ellos significaba mayores salarios y aleatoriamente la posibilidad de utilidades. La difícil situación económica de la empresa derrumba bien pronto el débil fundamente de una mentalidad empresarial, para enrutarla de nuevo a cuestionar el salario recibido. Es entonces cuando aparece la petición de primas, la añoranza del subsidio familiar y las cesantías.

La inconformidad presentada nos ha obligado a hacer algunas cuentas con los consiguientes resultados: del 1o. de Enero al 31 de Mayo de 1970 los trabajadores por concepto de salarios (incluyendo subsidio familiar y prestaciones sociales) recibieron $603.000.00 y para el mismo período en 1971 recibieron $520.000.00. Todo lo cual indica que no hay un aumento real del nivel de vida de los trabajadores.

Las causas de este hecho no deben buscarse en el sistema de organización de los trabajadores hasta tanto no se comprenda la situación económica de la empresa. Los juicios, conclusiones y decisiones deben esperar la visión totalizadora que hemos prometido.

F. Estructura Administrativa

La labor administrativa encaja dentro del proceso productivo como una actividad no directa. Es decir, que quienes la desempeñan no están en un contacto directo con los instrumentos de producción. En el régimen anterior, era una labor confundida con el derecho de propiedad o con quienes lo representaban. El

* Estudio técnico-económico de Febrero 26 de 1971 realizado por funcionarios de la División de Desarrollo Agroeconómico del INCORA.

conocimiento de esta actividad por los trabajadores estaba lleno de imprecisiones y abstracciones, no importándoles en su mayor parte. El gerente, administrador, el mayordomo y los cabos son entendidos por los trabajadores en la medida en que sus decisiones correspondan con hacer más fácil o difícil sus tareas.

La previsión, que constituye la posibilidad de ver el futuro económico de la empresa, se dá cuando los mecanismos económicos de la producción panelera se conocen correctamente. En el negocio de la panela, y en el caso concreto de "La Berta" esto supone serias limitaciones comunes tanto al antiguo como al nuevo orden. El enfrentamiento ante un mercado anónimo y complejo que ha producido profundas crisis en la producción panelera, una condición de no reproducción ampliada del capital en donde el excedente económico tiene que ser invertido en otras áreas de la producción, limitaciones naturales y tecnológicas que serán analizadas posteriormente, todo ello implica necesariamente una visión del futuro que en el antiguo régimen se presenta aunque sin una clara racionalidad económica. La venta voluntaria de la empresa cuando rige el criterio de inversión para la maximización de ganacias, ya es una decisión evidente al respecto.

Pero si la actividad previsiva en la Sociedad Carlos Blum & Cía tiene apenas tintes de racionalidad económica, en la empresa comunitaria a crear tiene serios impedimentos.

Si el empresario trabaja animado por la maximización de la ganancia, es de suponer que para convertir a los trabajadores de "La Berta" en empresarios se necesita someterlos al proceso de transformar el leit-motiv de la maximización del consumo. El aumento de salarios, necesidad más sentida, debe convertirse en el aumento de ganancias; el desperdicio, forma de rechazo al régimen salarial insuficiente, debe transformarse en austeridad y ahorro. Es aquí donde se encuentra el nudo gordiano en la actividad administrativa por parte de los trabajadores en un sistema económico no correspondiente a su naturaleza y donde los mecanismos capitalistas actúan perniciosamente. Es casi imposible suponer que los trabajadores estén de acuerdo con una política de costos dirigida a reducir o a mantener los ingresos salariales en busca de más utilidades a fin de año o de inversiones futuras, como sería posible en los medianos y grandes propietarios. Que el trabajo esté orientado hacia la obtención de ganancias tiene sus raíces en la propiedad privada. Por eso es posible observarlo en la mediana y gran propiedad a excepción desde luego en el minifundio de subsistencia. Se supone que la concientización acerca del criterio empresarial entre asalariados (caso de "La Berta") lleva impresa la acentuación de la idea de propiedad y más cuando hace parte fundamental de una empresa comunitaria. Se supone también que cuando esta concientización se hace es captada por algunos trabajadores, como se ha podido observar a través de los meses que han transcurrido hasta ahora. Pero la captación de la idea que se suponía debería traducirse en actitudes positivas ha tenido funciones dispersante y disgregadoras del grupo, dando a la propiedad colectiva el sentido común de propiedad individual y a las ganancias para la

comunidad la interpretación de ganancias individuales. La tendencia al usufructo individual, el fraccionamiento de la propiedad colectiva como una forma de tener excedentes individuales, por una parte, y por otra como una salida a maximizar el consumo ante la ausencia de primas y prestaciones sociales, son rasgos que ya empiezan a presentarse con cierta insistencia.

Un rasgo característico hasta ahora en lo que a la previsión se refiere es dar prioridad a los gastos orientados a la satisfacción de las necesidades antes que a las inversiones transitorias o duraderas. La Empresa en este aspecto tiene ante la mayoría de los trabajadores un carácter impersonal en donde permanece escondido todavía el patrón sin poderse distinguir su figura pero sí sus obligaciones referentes a los trabajadores. La exigencia de primas, de mejores condiciones de trabajo, etc. son manifestaciones claras de lo anteriormente señalado que por sí mismas niegan el criterio empresarial.

Si la actividad previsiva constituyente del proceso administrativo presenta aspectos negativos, se observa por el contrario un adelanto progresivo en la asimilación de otras fases de la administración, en especial en lo referente a la organización, dirección, ejecución y control de la producción.

Desde el establecimiento del nuevo orden se observa un interés general en los trabajadores por el destino de la empresa en su conjunto, concretizándose en asambleas periódicas, que si bien es cierto no tienen una eficacia empresarial muy notoria sí muestran un excelente comienzo en el proceso de aprehensión de la empresa por parte de los trabajadores. Esta idea de democratización de la administración responde a los objetivos de inculcar una conciencia empresarial en el mayor número de trabajadores.

Bien pronto se distinguen dirigentes que con gran celeridad captan ideas básicas de organización y control. Es de anotar que sus nombres corresponden a antiguos dirigentes sindicales que ya habían caminado un gran trecho en la formación de estas cualidades y creado estructuras mentales propicias para desarrollar las nuevas exigencias.

La democratización de la administración en el comienzo del nuevo orden responde a los objetivos sociales de la empresa comunitaria, como es de crear una mentalidad empresarial entre sus integrantes. Pero bien pronto la asamblea se convierte en un foro abierto donde se debaten los problemas de los trabajadores y no el destino de la empresa.

La Junta de Administración, por otra parte, se maniata en sus decisiones cuando éstas no se ven orientadas hacia la satisfacción de las necesidades inmediatas de los trabajadores. La democratización pierde entonces eficacia empresarial y la centralización eficaz pierde aceptación popular.

Lograr resolver esta contradicción permanente a través de la centralización democrática implica muchos años de aprendizaje con un alto costo social que debe ser pagado por los mismos trabajadores o por el Estado.

En condiciones de crisis económica crónica como la que vive la empresa, el experimento se torna peligrosamente insostenible si el INCORA no toma decisiones serias y esenciales, enrutadas principalmente a la estabilización y desarrollo económico de la misma.

Vale la pena anotar algunos rasgos complementarios de la nueva administración, negativos unos y positivos otros.

La experiencia en la ejecución de las distintas operaciones directas y de algunas no directas es un punto a favor de los trabajadores, que llegan a enfrentar los aspectos administrativos ejecutando el control del trabajo con un mayor conocimiento del asunto.

De la administración anterior se conservan puntos de referencia que se evocan cuando se ven obligados a pensar con criterio empresarial, pero que al ponerlos en acción chocan con los intereses colectivos. Toda referencia a decisiones positivas desde el punto de vista empresarial presentes en el régimen anterior encuentran intereses que actúan a la manera de diques de contención.

Es una exigencia y obligación anotar que si la administración de los trabajadores se ve frenada considerablemente por todos los aspectos anotados, la distancia que la separa de la ejecutada por la Sociedad Blum & Cía no es tan grande. Porque si en los trabajadores se ven errores técnicos desde el punto de vista de la administración de empresas, la Sociedad Blum & Cía. muestra los síntomas de un crónico raquitismo administrativo.

gdr.
III-12-75

ASPECTOS SOCIO CULTURALES*

Situación Anterior de los Campesinos

Aparentemente, por lo menos en los últimos años, hubo mucha movilidad de los campesinos de la hacienda, generalmente a lugares vecinos, porque los datos sobre el número de familias que habitaban la hacienda, recogidos en las encuestas, son todos diferentes. Antes de 1963 muchos fueron a El Líbano a causa de la violencia, después de 1967 la emigración fue causada por la disminución del trabajo en la hacienda y por los conflictos surgidos del mismo hecho.

Parece que la totalidad de la hacienda tuvo capacidad para 32 familias; pero en el momento de la compra por el INCORA solamente había 17 trabajadores, el Administrador más 16 jornaleros o medieros. Estos últimos ganaban $14.oo diarios, sin alimentación y sin ninguna prestación, ya que se utilizaban los sistemas tradicionales de evasión de pago: tres días de trabajo a la semana, tres semanas en el mes, horas extras de trabajo sin remuneración, tablones de café en compañía, etc. Varios de estos son actualmente socios de la Empresa, aunque no todos figuraban en el momento mismo de la venta al INCORA porque, aunque habitaran allí, trabajaban en fincas aledañas.

En general, todos eran trabajadores agrícolas y solamente dos estaban ejerciendo un trabajo diferente y su llegada a "La Trinidad" significó un cambio de ocupación. Los 19 comunitarios que trabajaban como jornaleros en agricultura, algunos en forma permanente, la mayoría en forma transitoria ganaban entre $12.oo y $14.oo diarios salvo uno de $15.oo uno de $17.oo y otro de $20.oo. Es notorio el bajo jornal del que actualmente es Presidente de la Empresa, que ganaba $8.oo diarios como administrador de una finca en Cundinamarca. Casi todos ellos resultaron perjudicados por el Programa de Arrendatarios-Aparceros pues, si bien algunos pudieron retener su parcela de pancoger, en cambio no les fue permitido tener animales. El hecho de que sus derechos sobre aquella parcela fueran restringidos poco a poco fue interpretado por ellos como una forma indirecta de desalojo.

El siguiente cuadro muestra cuál era la situación de los campesinos inmediatamente antes de ingresar a la Empresa.

---

* ORCHARD PINTO, J. et al. El caso de la empresa comunitaria "La Trinidad", El Líbano, Tolima. Bogotá, IICA, 1972. pp. 58-70

Socio	Ocupacion	Jornal
A	Ganadería	$ 600.oo mensual
B	Constructor	520.oo "
C	Jornalero	550.oo "
D	Agregado	600.oo "
E	Administrador	240.oo "
F	Jornalero	14.oo diarios
G	Arriero	Subsistencia
H	Celador	750.oo mensual
I	Agregado	450.oo "
J	Aparcero	360.oo "
L	Mayordomo-Vaquero	600.oo " y privilegios
M	Arriero	14.oo diarios
N	Jornalero	12.oo diarios
O	Aparcero	14.oo diarios
P	Mediero	Subsistencia
Q	Adminis-gallinero	14.oo diarios
R	Mayordomo	600.oo mensual y privilegios
S	Cañero	14.oo diarios
T	Arriero	14.oo diarios
U	Aparcero	Subsistencia

Se debe tener en cuenta que los que no tenían ingreso mensual fijo, sino un jornal diario, estaban expuestos a ser contratados solamente por 3 ó 4 días a la semana y por tanto no se puede hacer un cálculo mensual determinado. Además ninguno de ellos tenía prestaciones sociales y solamente recibían atención médica cuando el patrón así lo decidía, como una merced. Respecto de los dos casos que anotamos como priviliegios, estos consistían en el usufructo de una vaca lechera, dos semanas de vacaciones en tiempo cosecha y una mayor atención para sus familias. En tiempo de cosecha estos jornales podían subir a $25.oo ó $30.oo diarios, pero pasada la cosecha volvían a tener el antiguo.

Estructura informal

Todo grupo humano desarrolla, a través de su experiencia histórica, una estructura informal que se constituye mediante una compleja trama de relaciones interpersonales, las cuales muchas veces pueden reforzar la estructura formal, pero frecuentemente entran en conflicto, si no abierto, por lo menos latente y disfrazado.

Muchas veces el conocimiento de la estructura informal permite conducir un grupo u organización hacia ciertos objetivos con mayor eficiencia que utilizando la estructura formal.

El estudio de la estructura informal se hizo mediante tres tipos de indicadores, que se dan bajo la forma de matrices de relaciones interpersonales: (1) Una matriz de selección sociométrica, utilizando una pregunta que implicaba una elección, planteada en términos económicos; (2) un estudio detallado de las relaciones familiares, hecha a través del censo y (3) un estudio de las relaciones de compadrazgo, que cumplen en nuestro medio rural, funciones muy semejantes a las relaciones familiares, y además representan una especie de seguridad social. Las tres matrices se adjuntan con los números 3, 4 y 5 de Otros Documentos.

En seguida se hace el análisis del liderezgo actual, utilizándose también las otras matrices, con el objeto de presentar una visión global de la estructura informal y de sus relaciones con la estructura formal.

Análisis de la Estructura de Liderazgo

El estudio del liderezgo, sea formal o informal, de un grupo humano, es importante en la definición de la estructura de relaciones internas del grupo a que se refieren, sobre todo a la cohesión, al esprit-de-corps y al conflicto. No consideramos al conflicto como necesariamente disgregativo, sino como posible factor de cambio.

La teoría del liderezgo que ha predominado en la literatura sociológica ha considerado casi exclusivamente a los factores sicosociales y a las características individuales, como determinantes de la relación de liderazgo. Hace falta una teoría del liderazgo que tome en consideración, ante todo, las relaciones histórico-estructurales. La tendencia predominante en la ciencia sociológica hacia la abstracción histórica aunque basada en análisis estadísticos, se refleja también en la teorización del liderazgo.

El estudio del liderazgo, por tanto, no deberá centrarse exclusivamente en la descripción de las características de los líderes, ni de las funciones que ejecutan dentro de una matriz interactiva; debe incorporar también aquellos factores de orden histórico que caracterizan una determinada matriz interactiva, la emergencia de nuevas formas de liderato y los conflictos que surgen a raíz de tal emergencia, a partir de cambios objetivos que se dan en las relaciones económicas básicas. Es importante por otro lado, vincular al liderato emergente, las formas ideológicas que con él surgen y que representan una forma de legitimación estructural, mediante valores y normas concretas de conducta.

Se podría utilizar como marco conceptual el siguiente: en nuevas condiciones de producción, es decir, de una mayor racionalización en la utilización de los recursos productivos, bajo el control de un grupo social determinado, con experiencia productiva de un tipo distinto al anterior, se produce una tendencia a hacer emerger un nuevo tipo de liderazgo, más racional y basado en la eficiencia relativa,

desarrollándose una ideología distinta, más acorde con los intereses del nuevo grupo social. Esta formación nueva, tanto a nivel organizacional como idológico, tiende a entrar en conflicto con el liderazgo tradicional que es desplazado. Este desplazamiento puede causar frustración psicológica y rechazo tanto de la nueva forma de organización, como de la ideología nueva, que el desarrollo objetivo de una nueva forma productiva ha permitido.

La verificación de esta hipótesis básica presupondría evidentemente la definición de indicadores empíricos en varias áreas, para permitir una prueba rigurosa de hipótesis. Es evidente que en el presente estudio, no se hará ninguna prueba de hipótesis, sino más bien se buscará una cierta comprobación del marco teórico, que permita el afinamiento de hipótesis para ulterior comprobación, si es el caso.

Los indicadores empíricos utilizados son los siguientes:

-La experiencia anterior de los miembros del grupo, en este caso el de la Empresa Comunitaria con el sistema de producción y las relaciones sociales de la empresa individual.

-Característica del actual liderazgo.

-Existencia de otras formas de liderazgo.

-Conflicto existente entre liderazgo emergente y antiguos líderes.

-Relaciones de parentescos y liderazgo.

-Tendencia al equilibrio.

Características del liderazgo actual.

Los actuales dirigentes de la Empresa fueron elegidos por la Asamblea General de los socios, bajo la presidencia de la directiva anterior. Los cargos formales son:

-Presidente
-Secretario
-Tesorero
-Fiscal

Estos son los que tienen funciones decisorias La descripción de estas funciones se encuentra en los Aspectos Administrativos del estudio. Los cargos de Presidente y Fiscal parecen tener más importancia; el uno por acarrear la responsabilidad de la representación de la Empresa, el otro por el contacto contínuo y directo con los miembros de la Empresa.

Además de estas funciones decisorias, hay otros miembros de la Empresa que tienen funciones ejecutivas, sobre todo relacionadas con las actividades económico-productivas de la Empresa. Entre ellos son más importantes los siguientes:

Jefe de ganado de carne
Jefe de ganado de leche
Jefe de secadero de café
Jefes de trabajo (jefes de cuadrilla o capataces)

Los jefes de trabajo o capataces no son permanentes, sino que todos circulan por estos puestos. Hay otras jefaturas permanentes, como por ejemplo, Jefe de la producción de banano, reforestación, etc., que son menos importantes porque esos rubros de producción están recién indicados por la Empresa.

Los actuales dirigentes de la Empresa están, más o menos en el promedio de edad del grupo. No parecen tener mayor número de años de escuela. Sin embargo parece que algunos tienen una mayor experiencia e iniciativa, mayor inteligencia y sentido de negocios, mayor habilidad para las cuentas y mayor dedicación al trabajo. Son respetados por sus compañeros justamente por estas características. Otras características que parecen orientar su selección son de orden más bien moral: no ser pendencieros y no abusar de la bebida alcoholica. Algunos prefieren que sean jóvenes.

Otras formas de liderazgo.

La presencia de otros líderes, en el sentido específico de personas de prestigio e influencia en el grupo, es fácilmente verificable en este grupo. Esto se halla asociado con la historia de la empresa y por ello necesitamos detallarla un poco.

La directiva inmediatamente anterior, tenía características muy distintas. En su mayoría se hallaba constituída por personas que se encontraban estrechamente vinculadas con la antigua patrona. El Presidente había sido ayudante del mayordomo, otro miembro era ahijado o protegido de la patrona y había ocupado cargos como de mayordomo o de vaquero de una parte de la antigua hacienda. Era normal que al constituírse la Empresa Comunitaria, los campesinos escogieron en primer lugar a aquellos que conocían el manejo de la empresa.

Esta directiva causó bastantes conflictos, sobre todo por causa del Presidente que era de extracción social distinta a la de los demás. Las razones aducidas para su reemplazo y su posterior renuncia a la Empresa, fueron de orden moral, es decir, por beber demasiado. Hay también veladas insinuaciones de mal manejo de fondos o de considerar el predio como si fuera propietario. Esto no es fácil de comprobar. Sin embargo, posiblemente su diferente extracción social, su parentesco con familias de terratenientes, su trato social, generaron los conflictos.

Existen otras personas en la Empresa, vinculadas con el sistema anterior y con la antigua directiva, que mantienen con la actual directiva una cierta situación de conflicto más o menos latente, que buscaremos dilucidar un poco más.

Conflicto entre antiguos y nuevos líderes.

Las manifestaciones más evidentes de conflicto entre estos dos grupos de liderazgo son las siguientes:

a) La insatisfacción con la idea de la Empresa Comunitaria en relación con la parcela individual (conflicto ideológico).

b) Insatisfacción con la organización del trabajo colectivo, base de la organización empresarial nueva, que se nota en varias entrevistas grabadas.

La insatisfacción es producto de la frustración; pero si examinamos más a fondo este caso, más parece provenir de un conflicto de poder y mando.

En efecto, de los 20 miembros de la Empresa: 7 se declaran totalmente de acuerdo con la Empresa Comunitaria; 5 totalmente contrarios y desean parcela individual; y 8 favorables, pero en condiciones; por ejemplo, hasta cuando se logre pagar las deudas, etc.

De los satisfechos totalmente con la Empresa, 6 tienen posiciones directivas ejecutivas o están estrechamente vinculados a ellos por otro tipo de lazos, como veremos más adelante. Además, los que actualmente constituyen esta estructura de liderezgo, entraron a la Empresa con posterioridad a la adquisición del predio, salvo uno. Son relativamente "nuevos" respecto a los otros.

De los totalmente insatisfechos la mayoría son antiguos y ninguno está dentro de la estructura de poder y mando actual. Aparentemente el liderazgo se desplazó del antiguo grupo al nuevo y este desplazamiento es lo que ha generado los conflictos, pero estos son derivados psicológicamente hacia otros objetos.

La Matriz de Liderazgo

Para estudiar la actual matriz de liderazgo se utilizó una técnica sociométrica, mediante un nuevo cuestionario. Hubo varias personas que no manifestaron preferencia, lo que en si mismo es un síntoma. Pero las selecciones hechas fueron suficientes para mostrar una doble estructura: una, sólidamente integrada, con actitudes positivas frente a la forma comunitaria y que en el momento constituyen los dirigentes formales de la Empresa y otra, poco integrada, negativa frente a ella, que prefiere la propiedad individual. Es decir, la sociometría realizada viene a confirmar en parte la hipótesis de la existencia de dos grupos en conflicto latente.

Las dos estructuras tienen adherentes y queda fuera un cierto número de personas de poca influencia. (Ver matriz Número 1).

A este estudio directo de liderazgo y selección se añadió la matriz de relaciones de parentesco y compadrazgo (Matriz número dos y tres) donde se verifica que:

1. La matriz de parentesco fundamentalmente fortalece la estructura de mando formal y la estructura de liderazgo informal. En determinadas casos sirve como puente entre las dos estructuras y posiblemente como atenuadora de conflictos.

2. La matriz de compadrazgo tiene funciones similares pero parece funcionar más como atenuadora de conflictos.

En ambas estructuras hay individuos claves (compadrazgos: F, G y T; parentesco: G y P).

Detallemos a continuación los tres grupos:

Grupo A; integrado, actitud positiva:

E-Presidente, llegado en 1970, anterior Fiscal de la Empresa;
P-Fiscal: llegado en 1970, anterior Secretario de la Empresa;
G-Encargado del cultivo de bananos; llegado en 1970;
A-Encargado del ganado de carne; joven, con experiencia urbana; sirvió al ejército, en Bogotá, antiguo en la Empresa;
S-Encargado del Secadero; antiguo en la Empresa.

Este es el grupo de prestigio, que dirige actualmente la Empresa, unido entre sí por varios lazos de parentescos y compadrazgo. Además el hijo de S es un joven que tiene a su cargo el ganado de leche y que la comunidad hizo entrenar en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), para cumplir tal cargo. A esta estructura están vinculadas otras por varios nexos (N, O y C); estos no comparten totalmente la idea de la Empresa Comunitaria, salvo uno, pero no están contra ella.

Grupo B: no integrado, actitud negativa:

R-Actual tesorero; antiguo empleado, mayordomo de la parte alta de la hacienda, tenía aspiraciones a la presidencia pero no logró realizarlas. Tiene lazos de parentesco con A y de compadrazgo con P del primer grupo, lo que parece funcionar como factor de equilibrio.

L-Uno de los más fuertes adversarios de la Empresa Comunitaria fue uno de los preferidos, junto con R y con A, de la antigua patrona. Dice que su situación anterior era mejor que la actual. Mantiene relaciones de compadrazgo con G, del primer grupo. Tiene su pequeño grupo de seguidores que en general son personas sin mucha influencia en la Empresa.

Estos tienen algunos seguidores, especialmente entre los antiguos (F y T), pero es un grupo poco estructurado y que parece, como hemos dicho sufre un proceso de desplazamiento y frustración.

Grupo C: marginados:

Fuera o alrededor de las dos sub-estructuras anteriormente mencionadas hay un cierto número de personas que parecen bastante marginadas. Tienen poco prestigio, ya sea por su reciente incorporación a la Empresa, ya sea por su bajo nivel de educación, salud deficiente o combinación de estos factores. No tienen lazos de parentesco, salvo dos excepciones C y H, ni de compadrazgo y parecen seguir a las demás. Entre ellos se nombraría a:

C -	Incorporado	en	1971
D -	"	"	1971
G -	"	"	1970
J -	"	"	1970
U -	"	"	1970
H -	"	"	1970

Este último tiene conflictos personales con la directiva y parece que ésta quiere excluirlo del grupo, ideológicamente, está insatisfecho con la Empresa Comunitaria y considera que su situación actual es peor que la anterior.

Sin embargo, tiene vínculos de compadrazgo y parentesco con P, que como hemos visto es dirigente y persona de prestigio.

Uno de los indicadores de este bajo prestigio es la localización de las casas; estos viven en casas ubicadas en los lugares más altos de la propiedad o cercanos al río, que son las que tienen menos servicios.

Tendencia al equilibrio:

Este conflicto latente, como hemos podido apreciar en el somero análisis anterior, encuentra dos estructuras (parentesco y liderazgo) que sirven como atenuadores, de tal suerte que se ha podido alcanzar un cierto equilibrio, mediante la representación en la estructura formal de todas las tendencias:

E. y D. como directivas
A. y S. como ejecutivos; representan el primer grupo;
R. y B. representan el segundo grupo y posiblemente el tercer grupo, ya que el señor B., por su bajo nivel de educación e influencia, parece pertenecer más al grupo C.

Las personas que parecen jugar un papel de puntos de equilibrio y de relación entre los dos grupos son A respecto a R y G respecto a L.

El conflicto por tanto no parece jugar un papel negativo, pues representa el resultado de la emergencia de una nueva estructura de liderazgo, frente a una que dejó de ser adecuada a las necesidades de un sistema nuevo de producción. La ideología de este grupo emergente es la de la Empresa Comunitaria y el grupo parece detentar el poder de mando, reforzado por estructuras de parentesco y compadrazgo. Esto ha permitido suficiente conexión interna para que la Empresa pueda desarrollarse por bastante tiempo.

Posiblemente las personas que juegan un papel importante en la solución de cualquier conflicto son las que tienen el mayor número de influencias familiares y relaciones de compadrazgo: en primer lugar G y en seguida P y S, los tres pertenecientes al primer grupo. Como punto de equilibrio parece estar F, quien también tiene un cierto número de influencias, a través de sus relaciones de compadrazgo y que parece estar más inclinado hacia el segundo grupo.

Se anota la necesidad de incorporar más estrechamente a los marginados a las decisiones y logros de la Empresa en beneficio de los socios. De no hacerse, estos, por procesos de frustración, pueden sumarse al grupo negativo y revertir el liderazgo hacia formas ya superadas, aunque esto parezca poco probable en el momento.

Otro factor que parece haberse sumado a la frustración de dicho grupo, fue el pobre resultado de la última cosecha de café, por causa del invierno demasiado severo.

Un punto que favorece al grupo dirigente es que la totalidad de los miembros de la Empresa, con excepción de dos, reconocen justificándola, que su situación actual es mejor que la anterior. Entre las razones aducidas están:

Estabilidad en el trabajo

No han pasado hambre ni necesidad

Mayores facilidades de crédito.

Todo ello es fácilmente comprobado por los datos de los análisis económicos y de los niveles de ingresos de los miembros de la empresa.

En el anexo Otros Documentos No. 6 se puede observar la matriz No. 4 con la supersición de las matrices Nos. 1,2 y 3.

Grado de Cohesión y Ayuda Mutua

Como se puede ver por el análisis anterior, el grado de cohesión del grupo no es muy alto. Ello es normal, dadas las condiciones en que los campesinos han recibido el predio, sin que tuviesen participación alguna en su adquisición. Es decir, el grupo recibió el predio, pero no ha luchado para adquirirlo. A este hecho histórico se debe añadir el desplazamiento de la primera estructura formal, de marcado tipo tradicional, por un segundo liderazgo, más reciente y más agresivo, que desarrolla actitudes positivas frente a una forma comunitaria de trabajo y supera la actitud más internalizada de posesión individual de la tierra.

Sin embargo, esta falta de cohesión no parece amenazar, por ahora, la estabilidad del grupo, sobre todo porque otros tipos de relaciones, más expresivas y primarias, permiten el logro de un cierto equilibrio. Queda el hecho de que el grado de cohesión es débil, por no haber una mayor coherencia ideológica respecto a los objetivos de la Empresa, por la presencia de personas aisladas, dentro de la Empresa cuyo grado de satisfacción frente a ella es baja.

Otro indicador de esta falta de cohesión, es el bajo grado de interacción social entre las familias. Según las informaciones obtenidas los miembros de las familias se visitan muy raramente, salvo entre familiares, vecinos, pero sólo cuando sienten necesidad de alguna ayuda. Como de los 20 miembros de la Empresa hay 9 que no tienen ningún lazo de parentesco y entre ellos, 6 no tienen tampoco lazos de compadrazgo, contribuye para la poca interacción interfamiliar. Ellos explican este patrón de comportamiento por el miedo al chisme, que es común entre grupos humanos de esta naturleza.

Otro indicador de la debilidad de la cohesión del grupo es la falta de ayuda mutua. Esta se limita, casi exclusivamente a cumplir las tareas de los compañeros que se enferman, manteniéndolos durante este tiempo, el anticipo a cuenta de utilidades. No existe ayuda mutua en las parcelas de pan coger ni en la mejora de las casas, que fueron hechas mediante contrato con personas extrañas al predio, ni se ha hecho ninguna obra de tipo comunal.

Es posible que entre las causas de esta falta de cohesión del grupo esté el tipo de estructura familiar, que es predominante de origen antioqueño y que se caracteriza por una fuerte nucleación de la familia con predominancia del autoritarismo paterno. Ello, a su vez está vinculado históricamente al proceso productivo predominante en las fincas cafetaleras, que por su pequeño tamaño exigían el empleo de la totalidad de la mano de obra familiar. Quizas también en esta estructura familiar, nuclear y autoritaria, se encuentre parcialmente la explicación de la

resistencia de varios miembros del grupo a la idea de la Empresa Comunitaria, ya que posiblemente las tres variables siguientes estén estrechamente vinculadas: Producción cafetalera en pequeñas unidades productivas; estrucutra familiar nucleada y autoritaria; e ideología internalizada de la propiedad individual y privada de la tierra. Si este análisis es válido, se debería tomar en cuenta esta variable, porque ella puede interferir en el desarrollo futuro de la Empresa Comunitaria, ya que puede entrar en conflicto con ciertos valores cuyas raices están hondamente enmarcadas en el proceso de socialización y en la estructura de producción anterior aun dominante en el área.

Niveles de Participación

Según los miembros dela Empresa, ellos participan en las decisiones mediante la Asamblea, cuyas decisiones tienen fuerza obligatoria, según el reglamento pactado. Aparentemente esta participación ha aumentado desde que la segunda directiva tomó posesión de sus cargos. Ella parece realmente mucho más abierta a la discusión y consulta de los miembros que la anterior, de cuyo presidente se afirma manejaba la empresa como si fuera el propietario.

Las reuniones de la Asamblea de socios son mensuales y obligatorias, habiendo sanciones para los que faltan sin justificación. Por lo que ha podido observar, la participación real de los miembros en las discusiones es aceptable, aunque se note que muchos difícilmente toman la palabra para manifestar lo que sienten. No se ha podido observar si la poca participación de algunos está asociada con su marginamiento de la estructura informal, pero probablemente así es.

El representante del INCORA en la Empresa, mantiene relaciones muy amistosas con los socios y con la directiva. No se ha observado el más mínimo conflicto. Gracias a su habilidad, se han logrado bastantes avances en el sistema administrativo. En general, tanto los planes de producción, como el sistema de trabajo, la contabilidad y la administración fueron propuestas por el INCORA y los socios han aprobado, con correcciones a veces, tales proposiciones en Asamblea General. Aparentemente, el Instituto no ha sido un obstáculo para la participación de los socios en las decisiones.

Desafortunadamente no se ha podido medir el grado de participación de la familia en la gestión de la Empresa. Seguramente la mujer juega un rol importante en estas decisiones. Es evidente su agresividad al hacer comentarios sobre la Empresa y las directivas.

De nueve mujeres entrevistadas, cuatro son decididamente partidarias de la Empresa Comunitaria, inclusive dos afirman que en el pueblo las llaman comunistas, lo cual no ha sido mencionado por ningún hombre. Una afirma estar en las mismas condiciones que antes, dos que están peor y una última, aunque reconociendo las ventajas

de la Empresa Comunitaria, prefiere la parcela individual. Es de suponer que estas respuestas estén relacionadas con la posición del cónyuge pero no se ha podido verificar tal posibilidad, dado que las respuestas no están identificadas.

Parece haber una especialización de funciones en la familia, puesto que las mujeres en general son las que contestan las preguntas respecto a los gastos de ropa y médico y los hombres respecto al mercado y al ingreso.

Al igual que entre los socios, no hay evidencias de solidaridad entre las mujeres, a pesar de que se afirma que han tenido reuniones, no parece interesarlos mucho el trabajo en común.

Es notable la falta de aprovechamiento de la mano de obra femenina en las labores de la Empresa u otras comunes, a pesar de que hay posibilidades de desarrollar actividades que permitan beneficiar a toda la comunidad.

Las escasas visitas que se hacen los miembros de la comunidad entre sí, parecen estar guiadas más por la amistad entre las mujeres que entre los hombres, los cuales parecen contentarse más con relaciones de trabajo.

A pesar de que el número de hijos por familia es de 6.25, en la mayoría de los casos es la esposa quien cuida de la parcela de pan-coger y de las aves y cerdos que posee cada familia.

Como se ha manifestado antes, la cohesión del grupo familiar es notoria y con pocas excepciones, existe una intención de ahorrar para que el ingreso llegue a cubrir satisfactoriamente las necesidades familiares.

Percepción de Problemas del Campesinado

En cuanto a la percepción de los problemas del campesinado, hay muy poca conciencia en el grupo. Se verifican curiosas contradicciones en este sentido. Afirman, por ejemplo, que las invasiones de tierras son la única manera que tiene el campesino para defenderse y obtener la tierra. Sin embargo, dan gracias a Dios que en El Líbano no haya invasiones de tierras.

La conciencia de los socios de la Empresa es la de pequeños propietarios campesinos y no de asalariados. Esto les viene de su condición anterior de tabloneros o partijeros y de la misma estructura de pequeñas propiedades, típica de las regiones cafeteras de Colombia.

A pesar de conocer la situación actual de muchos campesinos que viven en el área como asalariados, partijeros y aparceros y de haber experimentado por muchos años esta situación, cuando se les pregunta si estarían dispuestos a incorporar nuevos

campesinos a la Empresa, al momento en que de acuerdo a estudios técnicos del predio se pueda aumentar la cabida gracias a las inversiones hechas, la respuesta es francamente negativa o vaga.

Esto podría demostrar, en parte, que no basta mejorar el nivel de la vida e ingresos de los campesinos mediante una forma productiva comunitaria para que nazca un sentido de solidaridad con los problemas que continúa sufriendo el resto del campesinado. Al contrario, al promover grupos minoritarios dentro de una estructura, e incorporarlos a un estrato medio rural, se les crea o por lo menos se les refuerza una conciencia de grupo, que puede entrar en contradicción con los intereses objetivos del campesinado.

Dentro de un proceso de reforma agraria cuyo objetivo primordial parece ser la modernización de la agricultura, no se puede esperar que la Empresa Comunitaria, por sí sola, genere cambios en la conciencia, que implicarían un desarrollo entre sus miembros del sentido de solidaridad con el resto del campesinado, suficientemente fuerte para agilizar y profundizar la reforma de la estructura agraria.

Esta falta de solidaridad está también evidentemente asociada a la completa indiferencia que los asignatarios, con excepción del Presidente, tienen respecto a la Asociación Municipal de Usuarios. Tampoco el Presidente parece preocupado en vincularlos activamente a la Asociación.

Parécenos oportuno resaltar que el INCORA ha descuidado la vinculación de sus propios beneficiarios a la organización del campesinado. Si este hecho es general, puede ser algo bastante grave para el INCORA, entidad cuyo éxito está probablemente cifrado, en grado apreciable, en la comprensión, confianza y respaldo del campesinado.

gder.
III-13-75

ASPECTOS DE MERCADEO

Profesor: Jorge Torres

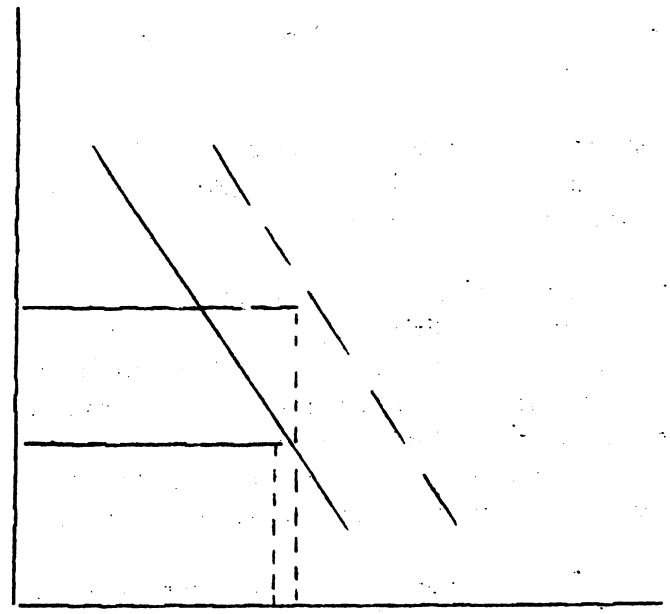
ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIALIZACION

Guillermo Grajales V.

A. Demanda

1. Definición, concepto, área y características de la demanda agrícola.

Generalmente se define la demanda como "las distintas cantidades de un producto que los compradores están dispuestos a adquirir a diferentes precios y en un momento determinado". Este concepto se puede expresar a través de línea, cuyos diferentes puntos representan las distintas cantidades del producto que los consumidores puedan adquirir a distintos precios, permaneciendo constantes los precios de bienes sustitutos y complementarios, gustos, innovaciones técnicas, la población y el ingreso y su distribución. Ello lleva, igualmente, implícito una relación inversa entre precios y cantidades demandadas, es decir, si el precio es alto una gran cantidad de compradores están dispuestos a comprar menos que cuando el precio es bajo. Lo anterior nos está señalando que en casi todos los casos las curvas de demanda presentan una inclinación descendente de izquierda a derecha, tal como se ilustra en el siguiente sistema de coordenadas:



En el gráfico anterior cuando el precio P_1 la cantidad demandada es Q_1 ($Q_1 < Q_2$). Una disminución del precio de P_1 a P_2 se traduce en un aumento de la cantidad demandada. Se pasa de Q_1 a Q_2 sobre la misma línea de demanda D D.

Generalmente s e interpreta en forma errónea los conceptos de cambio en la demanda y cambio en la cantidad demandada.

Un cambio (aumento o disminución) de la demanda se obtiene cuando los consumidores están dispuestos a comprar una cantidad mayor al mismo precio, o compran el mismo volumen a un precio más alto. Esto se puede observar en el gráfico anterior en el cual las curvas DD y D'D' prevalecen en unidades sucesivas de tiempo. En la primera curva al precio P_1 la cantidad demandada es Q_1 y en la segunda curva al mismo precio P_1, la cantidad demandada es Q_3. El desplazamiento de la curva de DD a D'D' puede deberse a distintos factores entre ellos cambios en los gustos de los consumidores, sus ingresos, población, etc.

Por su parte cambio en la cantidad demandada hace relación a un movimiento a lo largo de la misma curva de demanda, tal como ocurre cuando el precio P_1 baja al precio P_2 sobre la misma curva de demanda DD.

En un estudio de mercados y comercialización intervienen distintos agentes económicos: productores, intermediarios y consumidores y son, estos últimos quienes generan una demanda verdadera, llamada también demanda básica. La demanda que generan los intermediarios es la llamada Demanda derivada. Si ellos no están seguros de que pueden vender a los consumidores a un precio más alto, todo el volumen de lo comprado, no estarán dispuestos a comprarlo a los productores. Por lo general ellos adquieren un carácter olegopsónico, al menos a nivel local, lo cual les permite fijar precios a la producción ofrecida.

Con relación a las características de la demanda agrícola conviene señalar los siguientes aspectos:

a. Es relativamente constante a lo largo del tiempo para la mayoría de los productos, frente a una oferta estacional, lo cual señala períodos de exceso de oferta, alternados conépocas deficitarias.

b. La demanda de productos agrícolas tiene menor ponderación en los presupuestos familiares a medida que se modifica el nivel de ingreso (Ley de Engel). Asimismo sufre alteración su composición. En efecto al analizar series de ingreso y consumo para un país dividido por grupos de ingresos se observa que los porcentajes gastados en alimentos bajan, a medida que sube el ingreso, el gasto, sinembargo, en términos monetarios aumenta. Esto también se puede observar entre países, si se clasifican éstos en distintos niveles de ingresos.

Así, por ejemplo en U. S. A. menos del 25 % del ingreso medio total se gasta en alimentos, en Asia entre el 50 a 70 %, y en algunos países de América Latina entre 40 y 60 %.

Por su parte los factores que influyen en el cambio de la composición de

productos agrícolas demandados se asocian estrechamente con el grado de urbanización de los países.

Si se analizan las cifras sobre evolución de la población urbana y rural en Latinoamérica, su población total y rural por países suministrados por CEPAL y los consumos medios de algunos alimentos por grupos de países según el porcentaje de población urbana suministrados por FAO, se puede apreciar que en los países en los cuales la población es predominantemente urbana, existe un menor consumo percápita, de granos y leguminosas que en aquellos donde la población rural es de importancia. Paralelamente el consumo de alimentos protéicos, de frutas y verduras, es mayor en los países considerados urbanizados.

Estas tendencias también se han observado en U.S.A. en donde entre 1909 y 1959 los consumos medios de granos y tubérculos bajaron entre un 25 y 50%, en circunstancias de que el consumo de frutas, verduras y huevos aumentó cerca de un 25%. Estos cambios en la composición de los productos agrícolas demandados tienen su incidencia en el mercadeo de productos agropecuarios ya que:

-Se requiere de mayor técnica y rapidez en la comercialización de productos más perecibles que en el caso de los granos.

-El trasporte y el almacenaje se hace más costoso pues son productos de menor peso específico que los granos.

-Crea cuellos de botella en los canales de comercialización tradicionales, los cuales no evolucionan rápidamente ante la nueva composición de los productos que movilizan.

2. Tipos de demanda

Existen distintos tipos de demanda que permiten explicar y justificar la existencia en el mercado de una nueva unidad de producción o la ampliación de una ya existente.

a. Demanda Insatisfecha. Esta se puede reconocer mediante dos tipos de indicadores. El primero hace referencia al comportamiento de los precios. En los casos en los cuales existe demanda insatisfecha y no hay controles de precios, éstos alcanzan niveles muy altos, originando utilidades excesivas. Por su parte el segundo indicador hace relación con la existencia de determinadas intervenciones que permiten establecer controles de precios, y racionamiento.

Demanda por sustitución. La nueva oferta puede desalojar parte de la ya

existente, creando así una demanda por sustitución a través de una mejor calidad y/o un menor precio en base a una innovación tecnológica que permita reducir costos y desplazar así a las firmas marginales. En este caso no solo puede ocurrir una redistribución del mercado, sino una ampliación del mismo, vía menores precios.

Conviene señalar la sustitución de la demanda de un bien, en base al comportamiento de los precios de los sustitutos, tal es el caso del comportamiento de las cantidades demandadas de carne de res y de pescado, en base al desarrollo de sus precios relativos. Así mismo es de interés adelantar en esta sección que los cambios en los precios de los bienes complementarios - leche y café pueden también modificar la demanda del bien pero en sentido inverso a como lo hacen los precios de los bienes sustitutos.

El concepto de demanda de sustitución puede hacer igualmente referencia a sustitución de importaciones en el caso de que la oferta desplazada provenga de importadores.

Demanda potencial. El concepto de demanda potencial hace relación a la demanda que se lograría si se cumpliesen ciertas condiciones, que actualmente no se presentan en el mercado. Sin embargo en una economía de mercado este concepto no tiene mucho sentido. Así la demanda potencial estimada en base a los requerimientos nutricionales de la población solo sirve como punto de referencia con relación a la demanda actual.

Demanda de servicios gratuitos. La demanda por servicios gratuitos - educación, hospitales, carreteras, etc. - descansa en la política y recursos del estado sobre qué servicios debe pagar el consumidor y cuáles debe financiar el mismo Estado.

El hecho de que estos servicios no tengan precio en el mercado no implica que no tengan demanda. En un modelo en el cual no existiesen restricciones de orden político la provisión de éstos recursos debería hacerse en función del incremento del producto Bruto Nacional. De todas maneras se converge el problema de asignación de recursos. *

Demanda interna y externa. En el primer caso se hace relación a la demanda doméstica o nacional, la cual por lo general se protege en base a medidas arancelarias, prohibición de importaciones y se caracteriza por pertenecer a un mercado menos exigente que el mercado externo en cuanto a calidad y grado de competencia.

---

* IBARRA, José " Asignación de Recursos, Programación Lineal y Teoría Económica. Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social (ILPES) Chile 1962.

Finalmente conviene señalar los conceptos de demanda final cuando el bien no va a ser transformado en períodos posteriores y se dirige al consumidor y el de demanda dependiente o atada en el caso de que la cantidad demandada de un bién esté en función de la demanda final de otro bien y del cual entra a formar parte en el proceso de producción.

3. Factores de la demanda

Cuando en términos de la teoría económica se habla de demanda, se entiende, a menos que se especifique otra cosa, demanda percápita. Para el análisis del mercado de un proyecto se requiere hablar de la demanda total de una economía y por lo tanto en este caso, una de las principales variables que entran en la determinación de la demanda, lo constituyen los aspectos demográficos. El tamaño y la composición de la población son los factores que es necesario considerar en primer término, y desde un punto de vista dinámico, la tasa de crecimiento de la población.

Otro de los factores que puede influir sobre el volumen total de la demanda de un determinado bien es el hecho de las posibilidades de exportación del producto. El análisis de las posibilidades de exportación requiere sin embargo un tratamiento especial ya que se trata de demanda de otros paises y de comparación de situaciones económicas.

Hablando de la demanda individual, esta puede considerarse como una función en la que la demanda D, es una variable dependiente del comportamiento de algunas variables independientes. En términos generales los principales factores que influyen en la formación de la demanda son: 1) El nivel de ingresos de los consumidores y su distribución; 2) El precio del producto; 3) el precio de los bienes sucedáneos y 4) El gusto de los consumidores. La influencia que cada uno de estos factores tenga sobre la formación de la demanda, varía en los diferentes productos y en los diferentes sitios de consumo. Además es bueno tener en cuenta que en todos los casos, diversos factores obran simultáneamente en el proceso de la determinación de la demanda.

En concordancia con lo anterior es posible escribir la ecuación:

$$D = f\,(Y,\ P,\ Pa,\ G\ ====)$$

Es decir que la demanda de un bien es una función del ingreso de los consumidores, del precio del producto, del precio de los productos que lo sustituyen y del gusto de los consumidores.

a. Ingreso

El ingreso es una de las variables más fuertes que determinan el volumen

de la demanda. En mayor o en menor escala la demanda de todos los bienes está positivamente relacionada con el ingreso y solamente algunos productos llamados " Bienes inferiores " sufren una disminución en la demanda cuando aumenta el ingreso de los consumidores. Ejemplos de estos bienes en los Estados Unidos son las papas y la manteca de cerdo; en México se mencionan las tortillas como bienes inferiores.

En el análisis de la relación que puede existir entre el ingreso y la demanda es necesario distinguir los aspectos estáticos de los aspectos dinámicos. En el primer caso se considera un momento dado y por lo tanto podemos observar que dentro de una sociedad los grupos de menos ingresos tiene diferente demanda que los grupos de mayores ingresos. Este tipo de observaciones puede deducirse de una encuesta entre consumidores de diferentes niveles de ingreso, en tal forma que se vea en qué grupo está concentrada la demanda; solamente en el caso de los bienes inferiores se notará una concentración en los niveles inferiores del ingreso.

Desde el punto de vista del análisis dinámico es necesario observar cómo va cambiando la demanda de un bien cuando varían los ingresos a través de un período de tiempo, independientemente del estrato de ingresos en que se encuentre concentrada la demanda del producto. Un último factor que puede anotarse dentro de la consideración del ingreso como determinante de la demanda, es la correlación entre los niveles de demanda (la mayoría de los casos usando cifras de consumo) y de ingreso en diferentes paises; este tipo de análisis sirve para indicar a qué nivel se encuentra el país considerado con respecto a los demás paises, pero las conclusiones que se derivan de una observación pueden ser de diversas índoles según el caso. En términos generales se dice que el ingreso tiene menor influencia sobre la demanda en el caso de los bienes necesarios. Para los Estados Unidos se estima que dentro de pocos años la demanda de productos agrícolas será constante y no tendrá variaciones motivadas por el cambio en los ingresos; en cambio cada vez es más fuerte la influencia del ingreso sobre la demanda de bienes superfluos.

b. Precio de Producto

Desde luego que el precio de un bien influye sobre la demanda del mismo. El mecanismo a través del cual se lleva a cabo esta influencia es el de la utilidad del consumidor. La utilidad marginal (es decir la utilidad de la última unidad) va disminuyendo a medida que la persona aumenta el consumo. Así por ejemplo la primera taza de café en en día, produce en el consumidor una cierta cantidad de satisfacción; la segunda y la tercera taza del día producirán cada una, diferentes cantidades adicionales de satisfacción o utilidad; pero si se continúa aumentado el consumo, se llegará a un cierto nivel (5, 10, o 15 tazas según el consumidor) al cual el café no proporcionara

ninguna utilidad ... y por el contrario se encontrará un punto en el cual haya una utilidad negativa o sea una molestia. El consumidor racional busca maximizar la utilidad que obtenga de los bienes que compra con el dinero a su disposición y por lo tanto, está dispuesto a pagar más dinero por una mayor utilidad. Si aceptamos la ley de la utilidad marginal decreciente, tenemos que aceptar que el consumidor racional sólo comprará cantidades adicionales de un bien si el precio va siendo menor, con el objeto de que ese menor precio compense la menor utilidad de los bienes adicionales.

La influencia que tiene el precio sobre formación de la demanda varía con los diferentes productos. Como regla general puede decirse que mientras más necesario sea el bien, menor será el efecto que tiene un cambio en su precio sobre la cantidad demandada. Un cambio de un 50 % en el precio de la sal de cocina posiblemente no modifique la actitud de los compradores, pero ese mismo cambio en un producto menos necesario puede hacer variar el criterio de muchos compradores.

Otra segunda regla general se refiere al precio unitario del bien y el porcentaje del ingreso que el bien represente dentro del presupuesto del consumidor. Mientras mayor sea el valor del bien o del servicio, mayor será la respuesta de los consumidores a un cambio en el precio. Por ejemplo un cambio en el precio de la vivienda (bien sea alquilada o comprada) tendrá un mayor efecto que un cambio en el precio de un producto como los palillos para los dientes.

e. Precios de otros Productos

Los cambios en los precios de los productos que pueden reemplazar un bien tienen cierto efecto sobre la demanda del bien estudiado. En la misma forma puede decirse que un cambio en el precio de un producto, permaneciendo constantes los precios de los sustitutos, puede afectar la demanda; es decir, que el concepto importante es la variación de la relación de precios.

Los cambios en la demanda tenderá a ser más fuertes mientras más cercanos sustitutos sean los productos cuya relación de precios se a modificada. Como ejemplo puede mencionarse el caso de los aceites vegetales comestibles que tienden a sustituirse unos por otros dependiendo de la relación de precios existentes. El número de sustitutos tiene también influencia sobre la magnitud de la respuesta a un cambio de precio.

Los cambios en los precios de productos complementarios como se señaló atrás, pueden también modificar la demanda pero en sentido inverso a como lo hacen los cambios en los precios de los sustitutos.

d. Gustos de los consumidores

Aún cuando las preferencias de los consumidores tienen una gran repercusión sobre la demanda de un producto, el efecto es difícilmente mensurable. Un cambio en las preferencias de los compradores (moda) puede tener graves repercusiones sobre la demanda de un bien como es el caso de las prendas de vestir.

Es bueno anotar que las preferencias pueden dentro de ciertos límites ser encauzadas por el sector de la producción mediante adecuadas campañas publicitarias.

4. Proyección de la demanda

Uno de los objetivos básicos del proyecto es el de colocar en el mercado una cantidad determinada a precios remunerativos. Cuando no se cuantifica la demanda, que se supone existe en el mercado - en base a precios elevados, controles, racionamiento, etc. - se hace referencia a una demanda proyectada en forma implícita. Pero si dicha demanda se cuantifica como veremos más adelante, se hace alusión a una demanda proyectada en forma explícita. De todas maneras es preferible contar con un estimativo de la cantidad que se va a demandar.

Clases de elasticidad

a. Elasticidad precio

Cuando se conocen las definiciones de los conceptos más importantes que entran en juego en el estudio de mercado, se pone de manifiesto la importancia que tal concepto tiene cuando se analiza la demanda.

El concepto de elasticidad es muy importante para el estudio de los mercados, puesto que permite estimar dentro de ciertos márgenes de confianza las posibles respuestas de los consumidores frente a cambios en las variables que determinan su demanda. Cada una de las variables que determinan la demanda tiene un coeficiente de elasticidad; así, hay coeficiente de elasticidad-precio, ingreso, cruzada (con relación a los precios de otros productos).

La elasticidad se define como el cambio porcentual que se realiza en la demanda con motivo de un cambio porcentual en una de las variables que la determinan. Su expresión matemática consiste en representar la relación de un cambio infinitesimal de los precios en un punto de la curva. Pero es posible hacer mediciones reales de elasticidad sin necesidad de conocer las características de la curva.

Pasamos pues de estas consideraciones preliminares al concepto numérico, descartando el tratamiento de variaciones infinitesimales.

En una primera aproximación podríamos expresar:

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Variación porcentual de la cantidad}}{\text{Variación porcentual del precio}}$$

Un incremento en P, por ejemplo, se expresaría ΔP que porcentualmente es $\Delta p/p$. Este incremento en P, provocaría en la curva de demanda un decremento en Q que porcentualmente sería $\frac{\Delta Q}{Q}$

La relación existente entre ambas, que es la elasticidad precio, se expresaría:

$$E = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta Q}{P}} \equiv \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$$

Por ser normalmente negativa la curva de la demanda el coeficiente de elasticidad tendría signo negativo.

En la relación de las variaciones del precio y la cantidad, pueden suceder tres casos en general explicados así:

1) $\frac{\Delta Q}{Q} = \frac{\Delta P}{P}$, la relación será igual a la unidad

2) $\frac{\Delta Q}{Q} > \frac{\Delta P}{P}$, la relación sería mayor que la unidad

3) $\frac{\Delta Q}{Q} < \frac{\Delta P}{P}$, la relación sería menor que la unidad

Estas tres expresiones aproximadas que hemos localizado toman los siguientes nombres:

Si es igual a 1, se denomina elasticidad unitaria

Si es mayor de 1, se le denomina Demanda Elástica
Si es menor que 1, se le denomina Demanda Inelástica

Ahora bien, tenemos una idea de la elasticidad y tenemos por otro lado una fórmula general para calcularla en forma aproximada, Cómo calcular entonces la elasticidad promedio en un tramo ?

Para ello existe un pequeño problema: si bien es fácil determinar $\triangle Q$ y $\triangle P$ como una diferencia entre los puntos Q_o y Q_1 y P_o y P_1 por el otro lado tenemos que para P y Q existen dos valores, (inicial y final) entonces el problema es cuál de los dos tomaremos. Existe una solución para ello, que consiste en tomar valores medios representativos, ello se ve claramente en las siguientes dos fórmulas:

$$E = \frac{\dfrac{\triangle Q}{(Q_o + Q_1).1/2}}{\dfrac{\triangle P}{(P_o + P_1).\ 1/2}} \quad \text{o bien } E = \frac{\dfrac{\triangle Q}{(Q_o + Q_1)}}{\dfrac{\triangle P}{(P_o + P_1)}}$$

En este caso se estará obteniendo un promedio de la elasticidad a lo largo de un tramo de la curva de la demanda.

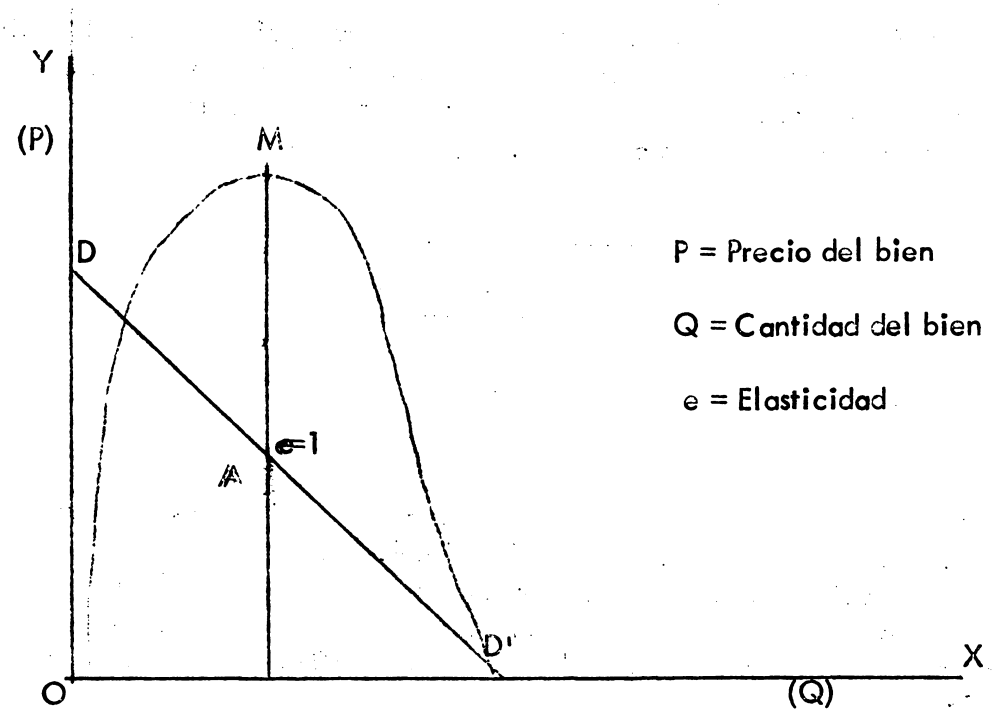
Es necesario también ligar el concepto de elasticidad con el de ingreso total del proyecto (entendiendo este como el producto del precio por la cantidad) y para ello es de utilidad el siguiente cuadro acompañado con el gráfico No. 2 que vaya demostrando cada una de las aseveraciones: (en el cuadro se trata del concepto de elasticidad, arco).

Variación	Demanda Inelástica	Elasticidad igual a 1	Demanda Elástica
Aumento del precio	Aumento del ingreso	Ingreso no cambia	Ingreso disminuye
Baja del precio	Disminución del ingreso	Ingreso no cambia	Ingreso aumenta

Estas relaciones entre la elasticidad-precio de la demanda y su resultado en el ingreso total, tienen gran importancia y además de su valor como instrumento de análisis en los proyectos.

En el gráfico No. 2 hemos representado una curva de la demanda DD' en la forma de Línea Recta. La elasticidad en este caso varía desde cero en el punto D' hasta infinito en el punto D, pasando por un punto A en el cual es igual a 1. Una elasticidad igual a uno indica que un cambio porcentual en el precio traerá como consecuencia un cambio en la cantidad demanda, de la misma magnitud relativa. Los ingresos totales o sea el producto de la cantidad por el precio pueden representarse gráficamente por la parábola OMD' la cual tiene un valor máximo en unidades monetarias. Se observa que este valor máximo coincide con el punto de la curva de demanda en donde la elasticidad es igual a 1. Puede también deducirse de este gráfico que cuando la elasticidad es menor que la unidad (porción de la curva DD' a la derecha de A) los ingresos totales disminuirán frente a una baja de precios y aumentarán con una alza en los mismos; en cambio si la situación corresponde a un punto localizado a la izquierda del punto A (Elasticidad mayor que la unidad) un aumento en los precios hará bajar los ingresos totales y viceversa.

RELACIONES ENTRE ELASTICIDAD E INGRESO TOTAL



b. Elasticidad ingreso de la demanda

El cambio porcentual de la demanda debido a un cambio porcentual en los ingresos es lo que se denomina coeficiente de elasticidad - ingreso de la demanda -.

La fórmula para el cálculo de la elasticidad está dada por la expresión:

$$Ey = \frac{\dfrac{\Delta Q}{Q}}{\dfrac{\Delta Y}{Y}}$$

Cuando el coeficiente tiene un valor inferior a la unidad, se dice que los cambios en la demanda son proporcionalmente menores que los cambios en los ingresos. Si por el contrario el valor del coeficiente es superior a la unidad el cambio en la demanda habrá sido relativamente superior al cambio del ingreso. Este último caso se representa generalmente con los artículos suntuarios, una vez que los consumidores han satisfecho sus necesidades básicas. Los productos alimenticios generalmente tienen elasticidades menores que uno. (Ley de Engel).

El concepto de la elasticidad ingreso es también un concepto en un punto en una línea de correlación, pero para ciertos casos prácticos, resulta útil hablar de la elasticidad a lo largo de un segmento de la curva. Como en el caso de la elasticidad precio, es bueno hacer un promedio del segmento y por lo tanto es útil esta fórmula.

$$Ey = \frac{\dfrac{\Delta Q}{(Q_o + Q_1}}{\dfrac{\Delta Y}{(Y_o + Y_1)}}$$

En donde Q_o é Y_o corresponde a las cantidades y los ingresos del período base, y Q_1 é Y_1 los valores del período final. Si se dispone de la ecuación de la línea de correlación ingreso demanda y se desea obtener el valor del coeficiente de elasticidad en un punto determinado, es posible hacer uso del cálculo diferencial y en tal caso la fórmula para calcular sería:

$Ey = \dfrac{dQ}{dY} \quad \dfrac{Y}{Q}$ en donde $\dfrac{dQ}{dY}$, representa la derivada de la cantidad con respecto al ingreso

c. Elasticidad cruzada , llamada también elasticidad de substitución, mide los cambios que se producen en la demanda de un bien como respuesta a los cambios

en los precios de otros productos. Para calcular esta elasticidad se usa la siguiente fórmula:

$$Ec = \frac{\dfrac{\Delta Qa}{Qa}}{\dfrac{\Delta Pb}{Pb}}$$

En este caso, Qa es la cantidad del bien A y Pb el precio del producto B.

Los efectos que se causen en la demanda de un bien por cambio en el precio de otro, varían según la relación que existen entre los productos. Si se trata de productos complementarios tales (como automóviles y gasolina) el coeficiente serán negativo porque un alza en el precio de la gasolina por ejemplo podía determinar una baja en la demanda de autos y viceversa.

Si los productos son substitutivos el coeficiente de elasticidad será positivo aceite comestible de maní y de algodón y por ejemplo: un alza en el precio de uno determinará un aumento en la demanda del otro.

Metodología empleada en el cálculo de la demanda

Planteamientos

- Al proyecto le interesa el futuro
- Los datos representan el pasado
- Organizando los datos se puede estimar una tendencia
- Con la tendencia, podemos extrapolar datos y obtener un estimativo
- La forma más conveniente para apreciar el comportamiento de los datos es representándolos gráficamente
- Aunque al introducir una curva matemática se procura que ésta pase lo más cerca posible del conjunto de puntos representados siempre se medirán diferencias entre las ordenadas de la curva y los valores reales
- Algunas diferencias serán por exceso y otras por defecto
- Tanto la elección de la curva, como la estimación del grado en que

ésta representa la tendencia de los datos, requiere el uso de herramientas matemáficas que pueden ir desde las muy simples hasta las extremadamente complicadas.

- Las herramientas matemáticas se agruparán en:

Elementos para extrapolación de tendencias

Elementos para evaluar el grado de bondad del ajuste de la curva matemática con los datos.

- Cuando se observan dos fenómenos puede ocurrir:

Que sean completamente independientes d uno del otro.

Ej.: La producción de arroz y el consumo de cigarrillos.

Que estén íntimamente relacionados entre sí, de tal modo que para cada valor de uno de ellos aparezca un valor del otro.

- Esto corresponde al concepto matemático de función; variable dependiente y variable independiente. Ej.: La presión y su volumen.

Que entre los fenómenos haya una interdependencia más o menos causal, de tal modo que los valores de uno expliquen con mayor o menor precisión los del otro.

Se dice que estos fenómenos están correlacionados
Se habla entonces de la variable explicativa
Ej.: La venta de productos alimenticios crece con el aumento de la población.

Proyecciones de la demanda

Las proyecciones se basan en el comportamiento anterior y en las perspectivas del futuro. Como primer paso debe tenerse en cuenta la clasificación de los productos cuya demanda vaya a proyectarse, así:

- Bienes de consumo

- Bienes de capital

- Bienes intermedios o de demanda dependiente

1) Bienes de consumo

La proyección de los bienes de consumo se puede hacer principalmente atendiendo los siguientes factores:

- Tendencia de la serie histórica de la demanda

- Estimación de la demanda atendiendo a la función demanda-ingreso.

En el caso de la tendencia de la serie histórica de la demanda se debe tener especial cuidado en dos casos: primero que los datos históricos cubran un período de tiempo suficientemente representativo de las diversas condiciones que pueden influir sobre la demanda futura y en segundo lugar que las cifras hayan tenido un comportamiento bastante regular a lo largo del período. Períodos muy cortos o datos muy variables pueden conducir a conclusiones muy alejadas de la realidad. De otro lado, debe tratar de establecerse el motivo de las variaciones fuertes con el objeto de preveer la posibilidad de que estos sucesos se repitan. Como última aclaración debe tenerse presente que las proyecciones a muy largo plazo encierran mucho más riesgo de error que aquellas hechas a plazos prudenciales.

El sistema de emplear los coeficientes de elasticidad ingreso de la demanda con el objeto de proyectar la demanda futura es bastante aceptado, aún cuando su validez depende de la validez de los pronósticos del ingreso. En algunos paises se dispone de datos estadísticos suficientes para pronosticar el comportamiento futuro del ingreso. Sinembargo, en la mayoría de los paises este es un factor que no puede preverse con seguridad; a veces es útil la hipótesis de que los ingresos de los consumidores tendrán en el futuro un comportamiento similar al que tuvieron en los períodos inmediatamente anteriores.

Existen tres sistemas para calcular el coeficiente de elasticidad ingreso de la demanda. El primero consiste en la correlación de los consumos per-cápita con los ingresos per-cápita de diferentes países de que se conozca información y para un año dado; la curva de correlación puede dar un coeficiente,elasticidad ingreso, aun cuando muy poco confiable. El segundo sistema es el de relacionar el ingreso per-cápita de un país en los últimos años, con la demanda del producto estudiado durante el mismo período; los resultados así obtenidos pueden utilizarse con mayor grado de confianza. El mejor método para obtener un coeficiente de elasticidad ingreso consiste en determinar la demanda en diferentes grupos de ingresos, estableciendo luego una correlación entre niveles de ingreso y demanda. Este sistema tiene la ventaja de aislar factores tales como cambios en los precios y otros que afectan las cifras. Desde luego que este sistema suele ser más costoso debido a que es necesario emplear encuestas entre los consumidores.

2) Bienes de capital

La proyección de la demanda de bienes de capital debe basarse en las cifras de los siguientes factores:

- Biens de capital en uso y su tasa de reposición
- Posibilidades de expansión de la capacidad instalada
- Posibilidades de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos
- Cambios estructurales que pueden presentarse en la economía
- Cálculo de las relaciones técnicas

3) Bienes de consumo intermedio o de demanda dependiente

En este caso se han incluído aquellos productos que no van a manos de los consumidores directamente, sino que sirven como un factor de producción (materia prima o servicio para los productores) o cuya demanda depende de la demanda de otro bien.

Para proyectar la demanda de estos bienes, el primer paso consiste en determinar a cual bien de consumo final están ligados y en qué proporción en base a los coeficientes entra a favorecer parte de los bienes de consumo. Una vez que se hayan proyectado las respectivas demandas de los productos finales será fácil hacer una estimación del bien en estudio.

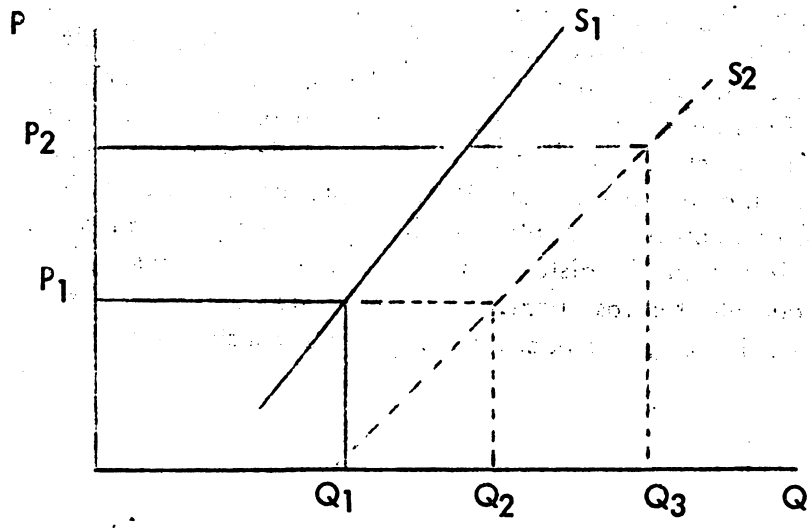
En el caso de que se trate de pocos compradores del producto (industriales) es particularmente útil la encuesta en la cual se pregunta el criterio de los usuarios sobre el comportamiento futuro de la demanda.

B. Oferta

1. Definición, concepto

Oferta es la cantidad de un bien que los productores u oferentes están dispuestos a llevar al mercado de acuerdo a los precios que pueden alcanzar en un momento dado.

Gráficamente se puede expresar así:



La relación entre precios y cantidades ofrecidas es directa, o sea, cuando los precios son mayores los oferentes estarán dispuestos a colocar mayores cantidades en el mercado y viceversa. Si se observa la curva S_1, al precio P_1 se ofrece la cantidad Q_1 si el precio pasa a P_2 la cantidad ofrecida crece a Q_2. Es un movimiento a lo largo de la misma curva. Ha ocurrido un cambio en la cantidad ofrecida.

En cambio si se observa las curvas de oferta S_1 y S_2, ha ocurrido un desplazamiento o aumento de la oferta, los agricultores estarán dispuestos a ofrecer más a los mismos precios o a vender el mismo volumen a un precio más bajo que en la situación inicial S_1.

Al igual que la demanda, la oferta puede representarse como una función en la cual las principales variables son el precio y los costos de producción. Cada una de estas variables actúan simultáneamente sobre la determinación de la oferta; su efecto varía según el caso de que se trate, un alza en los precios estimula la oferta en todos los casos pero una baja de precios algunas veces no tiene un efecto de disminución de la oferta debido a que los productores están atados a su sistema productivo y no pueden abandonar fácilmente su empresa. El factor tiempo es pues muy importante en cuanto a la respuesta de la oferta frente a cambios en las variables que la determinan. Para el cálculo que es necesario hacer sobre la oferta cuando se está elaborando un proyecto, se deben considerar principalmente la producción interna y las importaciones. Para la estimación de la oferta futura se deben tener en cuenta los siguientes factores: área total, planes de aumento de la producción, variación en los rendimientos medios y su respectivo ajuste teniendo en cuenta la variación de existencias y el comercio exterior.

Bienes de consumo, intermedios, de capital y servicios gratuitos.

Algunos tratadistas clasifican los bienes teniendo en cuenta su proximidad para el consumo final. Así se habla de bienes de consumo a aquellos que están listos para satisfacer una necesidad y que no van a sufrir más transformaciones en el proceso productivo. Por su parte los bienes o servicios intermedios son los que se requieren para ser empleados en la producción de otros bienes. Aunque se afirma que su demanda estará afectada por el ingreso, ella está más bien en función directa de los bienes en cuya producción participa.

Por su parte los bienes de capital definidos como aquellos bienes que se usan para producir otros bienes y que no se transforman en el proceso productivo - herramientas, máquinas, etc. - plantean un problema especial en el estudio del proyecto, como fué visto en la sección anterior.

Existen determinados servicios que se deben incluir al referirse a las unidades productoras. Si bien ellos no tienen precio en el mercado no significa que no tengan demanda o que sea materia de mercado.

Un ejemplo se podría encontrar en la demanda insatisfecha de servicios sanitarios que constituye una seria dificultad para estimar su cuantía y evaluar los recursos que se dedican a ella. Sin embargo existen algunos procedimientos que permiten tener una idea de la magnitud del problema.

El concepto de servicios gratuitos es bastante relativo pues para satisfacer su demanda se emplean recursos implicando por ello un costo de oportunidad.

Características de la oferta agrícola.- Una característica especial de la agricultura es no estar geográficamente concentrada, esto supone que es una actividad que se desarrolla en pequeña escala y por muchas unidades independientes, en todas las áreas aptas para desarrollarla.

Otra característica de la producción agrícola está dada por su especialización y diversificación simultánea. Así mismo las condiciones ambientales variables en que se desarrolla la agricultura determinan que los agricultores no tengan un control permanente sobre la cantidad y calidad de su producción.

Uno de los problemas al cual debe enfrentarse el especialista en comercialización agrícola consiste en ajustar la producción en el tiempo, es decir mantener la oferta de un producto a través de todo el año, el que solamente es producido durante parte de él; este problema deriva de la estacionalidad de la producción de la mayoría de los productos agropecuarios.

Los productos de la granja tienden a ser muy voluminosos y pesados en relación con su valor, en comparación con muchos artículos; problema éste que exige facilidades amplias y especializadas de transporte y almacenamiento.

De lo anterior se deduce que si no fuera por los grandes adelantos técnicos, muchos productos agrícolas no podrían trasladarse lejos de su lugar de origen.

Un elevado número de productos agrapecuarios tienen un período de duración relativamente corto. Esta circunstancia incide desfavorablemente en el mercado, determinando a veces fluctuaciones grandes de precios, derivados principalmente de la falta de relación entre las cantidades ofrecidas y demandadas.

Cuanto más perecedero sea un producto alimenticio, mayor será la urgencia con que debe venderse, y por lo tanto más débil será la capacidad de negociación del vendedor.

Otra modalidad de la producción agrícola que influye en la caracterización del mercado de los productos agropecuarios es el lapso entre la decisión sobre qué producir y el momento en que los productos están listos para su venta.

Considerando este aspecto, el lapso para obtener un producto puede ser breve, intermedio y largo.

Cualquiera que sea la duración de ese período de tiempo crea incertidumbre en la producción y mercadeo de los productos agropecuarios ya que el agricultor junto con decidir el uso de sus recursos productivos, debe calcular el probable precio que obtendrá por sus productos al momento de la cosecha por cuanto el precio que finalmente logre es independiente de su decisión de producir.

Los errores que se cometan en este campo constituyen una fuente de inestabilidad en la producción, en los precios y en los ingresos que se perciban por las cosechas.

En resumen, teniendo en cuenta las consideraciones anteriores podremos comprender por qué la naturaleza de la producción agrícola y las características especiales de los productos agropecuarios, determinan condiciones especiales de mercadeo para dichos productos, diferentes a las de otros bienes de la actividad económica.

2. Tipos

La curva de la oferta de una unidad agrícola representa las cantidades máximas de producto que esa empresa desea producir para vender por unidad de tiempo. Conviene señalar en este caso. los excedentes comercializables a nivel de la unidad agrícola. Dicho excedente se obtiene en términos generales ajustando la producción a nivel de la finca por los consumos animal y humano a nivel del predio, parte de la producción que se destina a insumos dentro de la misma finca y pérdidas por manipulación a nivel del productor.

Por su parte la oferta total de un bien es la suma de las cantidades producidas por las diferentes unidades agrícolas durante un cierto período de producción. En otras palabras, la oferta agregada es la sumatoria de las ofertas individuales a los distintos precios y en un período determinado.

Conviene asimismo hacer algunas consideraciones sobre la oferta a corto y largo plazo. En términos generales la oferta en el corto plazo tiene características de rigidez. Existe una baja elasticidad de la oferta de los productos agrícolas en el corto plazo. Muchas razones se exponen con animo de explicarla. Algunos dicen que la respuesta de los agricultores al incremento en los precios de los productos agrícolas es atenuada por la transferencia de trabajo del sector agrícola al sector no agrícola. Existe también el concepto de incertidumbre sobre la duración de los altos precios de los productos agrícolas, lo que incide en el aumento del área sembrada. En el corto plazo también influyen otros factores para la restricción de la oferta aun en períodos de alzas de precios y ello hace relación a la limitación de capital disponible para la inversión. Se afirma que las instituciones

tituciones crediticias se muestran renuentes a otorgar préstamos a los agricultores cuando consideran que la época de precios altos para los productos agrícolas es transitoria.

Inclusive el agricultor participa de esta incertidumbre en el sentido de mostrarse indeciso a solicitar préstamos por considerar la época de bonanza como transitoria. Otros agregan el razonamiento de que los costos fijos son relativamente importantes en la agricultura lo que hace que los agricultores estén dispuestos a producir en el caso de que el precio recibido sea el menos igual al costo variable en que incurre al producir.

En el largo plazo los agricultores pueden considerar todos sus costos fijos como variables y las decisiones de producción se adaptarán al nivel de precio esperado.

En otras palabras el coeficiente de elasticidad de la oferta con respecto al precio en el largo plazo tiende a ser relativamente elástico.

3. Factores que afectan la oferta

En la parte de Diagnóstico se presentaron las condiciones que afectan la producción y ellas se clasificaron así:

a. Condiciones físicas
b. Condiciones biológicas
c. Condiciones económicas
d. Condiciones sociales
e. Condiciones institucionales

Asímismo, conviene señalar las principales actitudes y factores que por parte de los intermediarios y productores afectan la oferta tanto en el corto como en el largo plazo.

En períodos a largo plazo los agricultores tienen más influencia sobre la oferta que los intermediarios.

Los factores en los cuales los intermediarios tienen mayor influencia, son:

- El volumen almacenado o disponible para vender
- Los costos de almacenamiento
- Su opinión sobre los precios actuales y su relación con los precios futuros.
- Su opinión - de los comerciantes - sobre el volumen disponible y su relación con el volumen futuro.
- Disponibilidad de espacio para almacenaje y ventas en el futuro.

- Condición de los stocks almacenados
- Disponibilidad de información sobre el mercado

Por su parte los agricultores tiene mayor influencia sobre:

- Opinión de los agricultores sobre el precio que esperan recibir y sobre las acciones de otros productores.
- Su evaluación sobre ganancias potenciales de un producto con respecto a otro.
- Costos de mercadeo hasta los mercados primarios.

4. Proyecciones:

Si bien en la parte de proyección de la demanda se describieron con algún detenimiento los instrumentos básicos y los métodos más comunes en la proyección, conviene asimismo hacer algunas consideraciones sobre la proyección de la oferta.

En general existen distintas formas de proyectar la oferta desde métodos muy simples hasta la elaboración de modelos de regresión.

Primer método.- En base a una serie histórica se toma el promedio de la tasa de crecimiento anual y dicha tasa se le aplica al último valor de la serie histórica. Este sistema de proyección sin embargo presenta deficiencia en los casos de alteraciones derivadas de tasas negativas y positivas.

Algunos proyectistas ajustan la estimación hecha en base a la tasa de crecimiento histórico por las probables producciones de proyectos de habilitación de tierras.

Segundo método.- El promedio de los años anteriores, sirve para estimar la producción del año inmediatamente siguiente.

Tercer método .- Cálculo de la tendencia.- Otra forma de hacer proyecciones para el futuro es mediante el cálculo de tendencias de la producción de los años anteriores recientes. Uno de los métodos más comunes para calcular una tendencia es el de los mínimos cuadradas, teniendo en cuenta que éste pierde bastante exactitud como instrumento de proyección si la serie histórica es muy corta.

El tipo más simple de curva es la línea recta que se describe por una ecuación del tipo $Y_c = a + b X$ en la que X es la variable independiente y Y_c es el valor de la tendencia de la variable dependiente. En este caso a y b son las constantes puesto que una vez que se determinen, su valor no cambia.

Cuarto método .- Otro método se basa en el promedio de los años anteriores más el promedio de los índices de años que están sobre la base que para este caso es el promedio, o sea el promedio de producción de los años anteriores se hace igual a 100.0.

Quinto método .- Se puede hacer uso también del coeficiente de la elasticidad de la oferta con respecto al precio. Por ejemplo si este coeficiente es de 0,5 significa que cuando el precio de los productos agrícolas crece al 1% la oferta crece al 0.5 %.

Si la oferta agrícola en el año base fué de 100 y se espera que los precios por pagar a los agricultores para el próximo período crezcan en 10 % la oferta crecerá en un 5 %. Si el coeficiente sigue siendo 0,5.

Sexto método .- Existen funciones de producción del tipo $Q = AK^{\alpha}T^{\theta}$ en donde Q representa la oferta, α y θ son los coeficientes de elasticidad del producto con relación al capital y al trabajo respectivamente.

En otras palabras, si el capital aumenta en 1% la producción aumentará en α. En otros términos, sería calcular la derivada parcial del producto con respecto al capital o con respecto al trabajo.

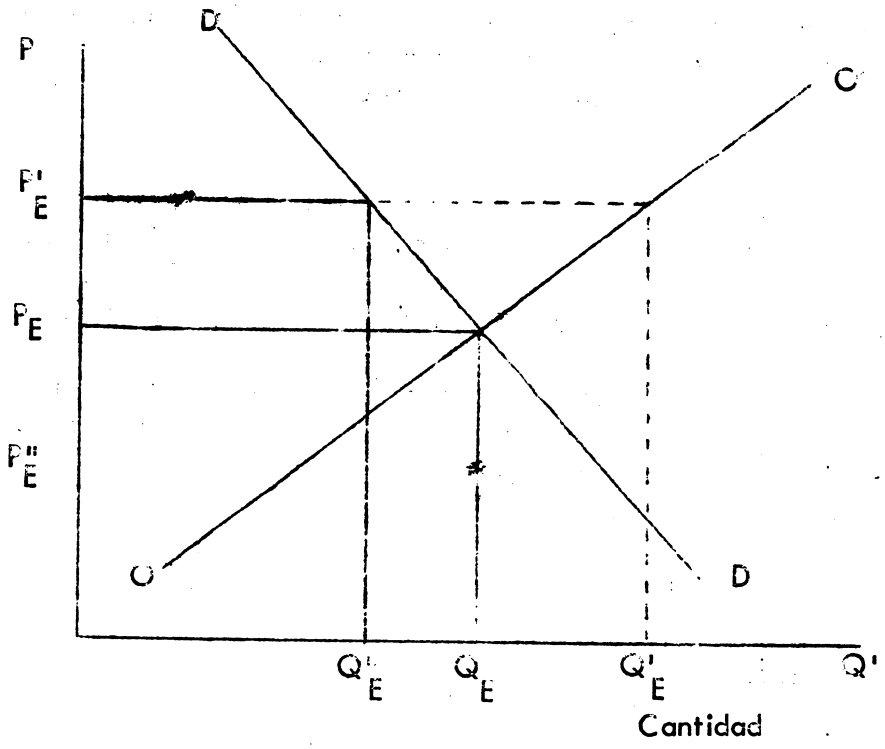
Asímismo, se puede ajustar una función de regresión entre el número de hectáreas sembradas para el período t + 1 con los precios pagados en el período t.

C. Balance de la oferta y la demanda

1. Determinación del precio en libre competencia

La teoría de la formación del precio explica como la oferta y la demanda determinan el precio del bien y la cantidad de él que es transada en el mercado. No obstante de que la oferta y la demanda se comportan en forma inversa las dos se encuentran en equilibrio en aquel momento en el cual a un precio dado llamado precio de equilibrio, la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada.

El gráfico siguiente ilustra la forma como se determina el precio de un producto.



En el gráfico aparece la curva demanda D D, descendente de izquierda a derecha y la curva de oferta O O, ascendente de izquierda a derecha. El mercado está en equilibrio cuando la cantidad Q_E se vende al precio P_E. Si el precio se modificara a P'_E la cantidad ofrecida a ese nivel de precios será Q'_E. En otras palabras a ese nuevo precio los vendedores ofrecerán una cantidad mayor, que los compradores desean adquirir. Por ello los oferentes deberán bajar el precio. Como consecuencia de la baja del precio la cantidad demandada aumentará y la cantidad ofrecida será menor, hasta llegar a la situación en la cual las cantidades demandadas y ofrecidas coincidan con el precio de equilibrio P_E.

Un razonamiento similar podrá hacer el participante en el caso de que el precio baje a P''_E, llegando nuevamente al punto de equilibrio.

El conocimiento de la teoría de formación del precio es útil en los programas de planificación de la producción y el mercadeo, pero es de poco valor para problemas individuales de precios.

Cotización de precios en mercados imperfectos

Existen algunas situaciones en el mercado en las cuales un agricultor está en condición de controlar la producción total del producto que va al mercado.

Lo anterior constituye un caso de competencia imperfecta, en el cual el agricultor puede determinar el precio del mercado que le reporte la mayor ganancia.

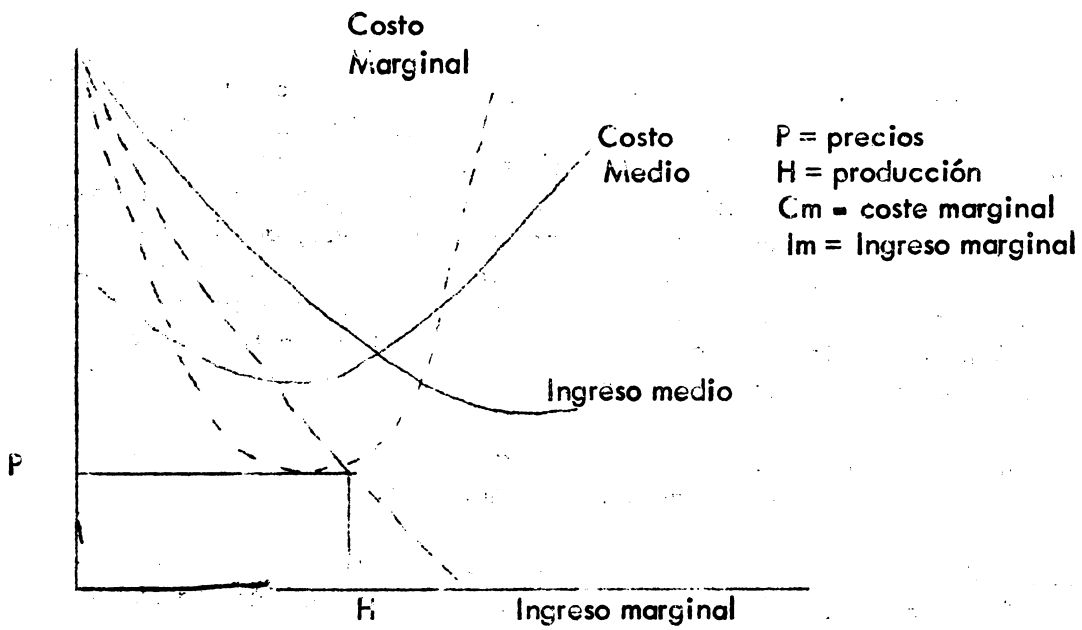
Estas son máximas cuando el agricultor adopte un volumen de producción tal que su ingreso marginal sea igual a su costo marginal. En otras palabras cuando el ingreso que le origina la última unidad producida, es equivalente al coste erogado para producirla.

Las ganancias aumentan, si y solo si, las unidades adicionales producidas hacen crecer a los ingresos en un monto mayor que el coste margind, llegando a un máximo cuando el ingreso marginal es igual al coste marginal. Por el contrario el beneficio disminuye si una unidad adicional hace aumentar más los costos que el ingreso marginal.

En el fondo interesa determinar la producción en que el ingreso marginal es igual al costo marginal, sin olvidar que para el monopolista su demanda es la demanda total de la industria, implicando ello que para colocar mayores cantidades en el mercado, tendrá que disminuir el precio de todas las unidades que pretende vender.

El equilibrio en competencia imperfecta se puede ilustrar gráficamente, así:

Equilibrio en competencia imperfecta



Condiciones del equilibrio de Competencia Imperfecto
Equilibrio en monopolio

Ingreso marginal = coste marginal

Im = Cm

4. Comercialización

4.1 Concepto sobre mercado y comercialización

Mercado agropecuario.- El mercado de productos agropecuarios comprende todos los servicios y actividades comerciales y de elaboración que permiten o facilitan la movilización y transformación de estos bienes desde el punto inicial de su cosecha u obtención, hasta llegar a manos del consumidor final. 1/ Igualmente, el mercado de los insumos físicos utilizados en la producción agropecuaria, comprendería todas las actividades ligadas a su elaboración y comercio, desde la obtención de la materia prima, hasta llegar a manos del consumidor final, que en este caso es el agricultor.

De acuerdo con estas definiciones, resulta que el Mercadeo agropecuario es una parte muy importante del proceso de producción, puesto que agrega al producto primario obtenido toda la gama de utilidades económicas necesarias para que este proceso llegue a ser completado debidamente y los productos puestos a disposición del consumidor final en la forma, tiempo y lugar más conveniente.

Si no existieran los procesos de mercadeo, una parte considerable de los bienes obtenidos por el agricultor realmente no podrían jamás llegar a manos de otros consumidores y, para todos los fines prácticos, no se habría "producido" para ellos. Tal es el caso, por ejemplo, en algunos apartados valles andinos, completamente aislados del resto del país, en donde suelen haber excedentes de las cosechas locales, que no pueden ser oportunamente transportados a los demás mercados nacionales por falta de vías de comunicación, transporte, y se pierden totalmente para el consumidor. En la práctica no han sido producidos, pues han carecido de la agregación de ciertas utilidades económicas, a través de los procesos de mercadeo, que han dejado incompletos el proceso de su producción.

Comercialización.- Durante bastante tiempo ha habido en América Latina, cierta confusión en relación con el término "comercialización", que en los últimos años se ha utilizado como sinónimo de "mercadeo" debido principalmente a dificultades en la traducción al español del término "marketing".

La verdad es que, hasta hace relativamente poco tiempo, en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, no aparecía la palabra mercadeo y, hasta entonces, la única traducción posible de "marketing", de acuerdo con esta fuente, era "comercialización".

Sin embargo, este problema ha sido superado y el término "mercadeo" ha -

---

1/ Siguiendo muy de cerca la definición dada por R.L. Kohls, en Marketing of Agricultural Products, 3ª Ed. 1967.

sido ya incorporado a la lengua española y su definición concordante con la dada anteriormente. En base a ello, ahora existe la tendencia a establecer diferencias entre "comercialización" y "mercadeo", excluyendo del primer término las actividades de elaboración, contenidas en el mercadeo. En otras palabras, comercialización agropecuaria serían todas las actividades y servicios comerciales/1 realizados en la trayectoria que siguen los productos entre el lugar de su cosecha u obtención y el consumidor final. En forma similar, esta definición se puede aplicar a los insumos agropecuarios.

Mercadotecnia.- También ha existido la tendencia de traducir el término inglés "marketing" por mercadotecnia, o sea, técnicas de mercadeo, lo cual, para todos los fines prácticos, puede considerarse sinónimo con mercadeo. Sin embargo, cabe advertir que la mayoría de los textos de "Mercadotecnia" traducidos al español realmente cubren sólo aspectos especializados y restringidos de la definición dada a Mercadeo, -puesto que se circunscriben a un enfoque de las actividades comerciales a nivel de las firmas, con fuerte tendencia al análisis de la organización comercial administrativa, promoción y sistemas de ventas, métodos de compras y de abastecimientos, zonalización de mercados, competencia, etc.

Mercado.- El término "mercado" es uno de aquellos que más acepciones diferentes tienen en la práctica, lo cual, naturalmente, induce a concepciones muy erróneas sobre su verdadero alcance.

Así es común referirse al "mercado en expansión", casi como sinónimo de demanda, o también es usual que se indique que el "mercado está bueno" para referirse a niveles elevados de precio. Más común aún es hablar del "mercado de ganado de Medellín", por ejemplo, indicando con ello un lugar, área e instalaciones en donde se realizan transacciones de ganado en pie.

Desde el punto de vista económico, el término mercado no está condicionado necesariamente a un lugar geográfico o área e instalaciones físicas determinadas, sino que se asocia con el grado de comunicación y facilidades y servicios existentes en torno a productos determinados, para que los posibles compradores y vendedores puedan realizar las transacciones de compra y venta en forma adecuada.

De ahí que una de las definiciones más sencillas y válidas sobre lo que es un "mercado" en "economía" es un grupo o conjunto de compradores y vendedores con facilidades necesarias para realizar transacciones.2/

De acuerdo con esta definición, las transacciones que se realizan mediante cables o por la vía telefónica, entre un exportador de carnes de Argentina,

1/ Es decir, excluyendo la elaboración, industrialización o manufactura de los productos.

2/ G.S. Shepherd, Marketing From Products, The Lowa State College Press. 1965

por ejemplo, y un importador de Inglaterra, están en un mismo mercado, si los precios y calidades son conocidos por ambas partes y existen comunicaciones y otras facilidades adecuadas para que la compra-venta se lleve a efecto. En cambio, no formarían parte de un mismo mercado, grupos de compradores y de vendedores, aún cuando están situados a distancia relativamente corta que no tienen un conocimiento cabal de la calidad de los productos que se tranzan y de las relaciones existentes entre los respectivos niveles de precios. Es corriente, por ejemplo entre muchas áreas rurales de un mismo país, en América Latina, que las condiciones de precios y de calidades y las formas de pago en muchas de ellas, no guarden relación alguna con la situación imperante en otras áreas, lo cual implica que en el propio ámbito nacional, por falta de " facilidades " (información de precios, normas de clasificación, transporte, etc.) adecuadas, existan en la práctica varios mercados diferentes para un mismo producto.

En cambio, en el caso de las carnes de exportación argentinas, por ejemplo, éstas están en el mismo mercado que las carnes australianas y de EE. UU., debido a que los compradores y vendedores de estos productos en las diversas partes del mundo citadas, además de estar adecuadamente intercomunicados entre sí, se ajustan a normas comunes de clasificación y poseen información casi instantánea de los precios de estos productos en los mercados. De esta manera, una baja pronunciada de los precios de exportación australianos por ejemplo, afecta de inmediato los respectivos niveles de precios en la Argentina, Nueva Zelandia, etc., situación ésta que a menudo no sucede en los mercados aislados o fraccionados dentro de un mismo país.

Relación del concepto de Mercado perfecto y los problemas de comercialización

Imperfecciones del mercado.- En relación con los mercados se habla de diferentes grados de perfección o de imperfección de éstos de acuerdo al comportamiento de las utilidades de lugar, tiempo, forma o posesión de estos.

Mercados imperfectos en cuanto a lugar .- No es excepcional, particularmente en los países de poco desarrollo relativo que entre las diferentes áreas de producción agropecuaria y entre los varios centros de consumo, no exista una estructura de precios única, descontado o adicionando los costos de transporte de los productos, según sea el caso.

El análisis de la estructura geográfica de los precios es, por lo tanto, una de las formas cómo puede ser analizado un mercado para saber el grado de perfección que ha alcanzado éste en relación con la utilidad de lugar. En mercados donde prevalecen adecuadas condiciones de competencia, existe la tendencia que los precios en las diferentes áreas de producción tengan una relación estrecha con los precios imperantes en los centros de consumo o de

exportación que abastecen, descontados los costos de transporte. Cuando no existe esta relación en todo el país, y sólo es ésta valedera entre regiones y mercados determinados, puede tratarse de una situación de mercados geográficos fragmentados. En otros casos, si la distribución geográfica de precios no guarda relación alguna con los costos de transporte reales, puede tratarse de mercados donde predominan condiciones imperfectas de competencia, con participación de oligopolios o de monopolios. También puede darse el caso, como ocurre en determinados países con ciertos productos, que los costos de transporte estén siendo subvencionados en determinadas rutas, lo cual naturalmente distorsiona las relaciones geográficas normales de los precios.

Caso, como ocurre en determinados países con ciertos productos, que los costos de transporte estén siendo subvencionados en determinadas rutas, lo cual naturalmente distorsiona las relaciones geográficas normales de los precios.

Mercados imperfectos en cuanto a tiempo.- Parte importante de la producción agropecuaria tiene marcadas características estacionales, vale decir, se cosecha en su mayor parte en determinados períodos del año, lo cual hace necesaria su conservación mediante almacenaje natural, refrigeración, elaboración, etc. para ser utilizado en otras épocas. Esta conservación de los productos trae por consecuencia un alza paulatina de su precio a través del tiempo, debido a los costos involucrados en los procesos de conservación mismos almacenamiento propiamente tal y gastos indirectos del capital invertido en los productos. De ahí que existe, para muchos productos o tipos de productos, una curva más o menos normal de alzas estacionales o mensuales de sus precios, derivada del efecto acumulativo de los gastos normales de su conservación y almacenaje. Desde luego que esta curva es válida sólo en condiciones normales de abastecimiento, en que la oferta inicial de los productos estacionales, es equivalente a las necesidades de la demanda durante el período entre cosecha. Cualquier excedente o faltante importante haría variar, desde luego, el nivel de precios estacional de acuerdo con las respectivas fuerzas de oferta y demanda a través del tiempo.

Para establecer si el mercado de un producto determinado, es más o menos perfecto en cuanto a tiempo, debe analizarse el alza estacional de precios que experimenta corrientemente el artículo, en años de abastecimiento normal, y la cuerva que resulta de estas cifras compararse con la de los costos normales de conservación y almacenaje. Si el alza mensual de los precios excede en mucho a la curva de costos indicada, ello quiere decir que existen anomalías serias en relación con la utilidad de tiempo del producto, lo cual puede ser originado por causas diversas, como ser falta de capacidad de almacenamiento, para conservar un volumen adecuado de productos; sistemas o tratamientos inadecuados para conservarlos en buena forma; o prácticas de acaparamiento, particularmente si se trata de artículos con relativa inelasticidad en su demanda,

Por otra parte, también a veces se encuentran casos en que la curva estacional de precios es menos pronunciada que la de los respectivos costos de conservación y almacenaje, lo cual puede indicar que la producción no es muy estacional, existiendo cosechas de cierta importancia en varios periodos del año o que exista demasiada competencia por almacenar los productos. A veces es debido a que aparecen o se introducen substitutos de los productos en las épocas de escasez de éstos, lo cual hace que se aminoren las alzas estacionales de precios habituales.

Mercados imperfectos en cuanto a forma.- Es muy corriente en Latinoamerica que las diferencias de precios que paga el consumidor por las diferentes calidades de un producto no se refleje en igual forma sobre los precios pagados al agricultor, lo cual indica una imperfección notoria de los mercados agrícolas en cuanto a la utilidad de forma.

Similarmente, el margen de mercadeo 1/ de las industrias elaboradoras de productos agrícolas, muchas veces excede en mucho los costos reales normales de elaboración más una utilidad razonable, lo cual no es de extrañar si se tiene en cuenta que muchas de éstas industrias tienen acentuadas características monopólicas en los países de la región gozando, además, de excesivas protecciones arancelarias.

De acuerdo con esto, los mercados de cada producto deben ser analizados para establecer su grado de perfección en cuanto a forma mediante investigaciones sobre las diferencias de precios por calidad en los diversos niveles de mercado y estableciendo comparaciones entre los costos de elaboración y el margen de mercadeo de las industrias.

Mercado imperfecto en cuanto a posesión.- Desde el punto de vista de la utilidad de posesión, debe establecerse el grado de control que tienen los diversos compradores y vendedores dentro de un mercado, en relación a los volúmenes globales de las transacciones. En otras palabras, conocer qué parte de este volúmen total está en manos de unos pocos vendedores y/o compradores, lo cual puede dar indicaciones valiosas sobre el tipo de competencia existente en el mercado y la posibilidad de colusiones que la restringen. Este tipo de anomalía es muy común en los mercados de ciertos productos agrícolas de carácter perecedero en la América Latina.

Para que existan condiciones más o menos perfectas de la utilidad de posesión en los mercados, se requiere que ninguna de las partes que realizan transacciones en ellos, esté en condiciones de influír notoriamente en los precios y las fuerzas de oferta y demanda, en base al volúmen de productos con que opera.

1/ Diferencia entre el precio unitario de la materia prima adquirida y el valor del producto obtenido.

Dependiendo de la elasticidad del pructo de que se trate, se puede estimar que éste requisito se cumple generalmente cuando nadie controla más del 0,5 al 5 por ciento de los volúmenes totales tranzados de un producto 1/ estableciéndose el porcentaje menor indicado para productos de demanda relativamente inelástica, y el porcentaje mayor, para los de demanda elástica.

Cabe destacar que en esta clase de análisis del mercado, debe tomarse debidamente en consideración el grado de control que existe sobre éste en diversas épocas del año, particularmente en el caso de productos altamente estacionales en su producción y de demanda inelástica.

La competencia en los mercados.- Es justamente en los mercados donde se establece la acción de las fuerzas de oferta (vendedores) y de la demanda (compradores) que dan por resultado los precios a que se efectúan las transacciones de compra-venta.

De acuerdo con el grado de libertad, fluidez y conocimiento con que actúan dichas fuerzas en los mercados, se habla de mercados con competencia pura, perfecta o imperfecta.

Mercados de competencia pura.- Para que exista lo que los economistas determinan competencia pura en un mercado deben cumplirse en los mismos los siguientes requisitos:

(i) un número suficientemente grande de compradores y vendedores en el mercado actuando en forma independiente todos ellos, de modo que ninguno tenga posibilidades de influír unilateralmente o en asociación sobre los precios;

(ii) libertad de ingreso a participar en el mercado por quien así lo desee, garantizándose así la posibilidad que actúe siempre en los mercados un número adecuado de compradores y vendedores, de acuerdo con el punto anterior;

(iii) homogeneidad de los productos ofrecidos en venta en el mercado, de modo que exista realmente competencia en la oferta de ellos de parte de los vendedores. Cuando el producto es homogéneo o indiferenciado, dentro de cada calidad del mismo, tiende a prevalecer un precio uniforme en los mercados, dentro de cada calidad, Sin embargo, a través de la propaganda las firmas vendedoras tratan de inducir al consumidor de que existen diferencias en relación a productos de la competencia los cuales, sin embargo, pueden ser básicamente similares. En la medida que las firmas tienen éxito en estas campañas de propaganda, pueden

1/ Incluyendo substitutos cuando éstos existen.

llegar a "diferenciar" en tal forma algunos productos ante los ojos del consumidor, que dejan de poseer características de homogeneidad con respecto a los de la competencia y, por consiguiente, dejan de participar directamente en la configuración de precios homogéneos con aquellos, logrando comúnmente niveles de precios superiores en los mercados:

(iv) Divisibilidad en las unidades de venta del producto, en el sentido que en todo momento sea posible presentar unidades de venta accequibles al consumidor, distintas a las de la competencia. En condiciones de monopolio, a veces se fuerza la adquisición de volúmenes unitarios que no son los más convenientes para todos los compradores, con lo cual se restringen las condiciones de competencia en este aspecto en los mercados.

Mercados de competencia perfecta.- La competencia perfecta, que es un concepto utilizado a veces por los economistas para significar las condiciones ideales u óptimas de competencia en los mercados, incluye todas las cuatro características enumeradas antes en relación con la competencia "pura", a las cuales se agrega:

(v) perfecto conocimiento, de parte de compradores y vendedores de las condiciones prevalecientes en los mercados respecto a precios y calidades, de modo que haya igualdad, en este aspecto, entre todas las partes involucradas en las transacciones;

(vi) completa movilidad y acceso a los factores de producción de parte de todas las firmas que compiten en el mercado, lo cual induce a que éstas puedan realmente actuar en condiciones similares. De esta premisa se deduce, por ejemplo, la falta de competibilidad que se observa a menudo, en los mercados internacionales, ya que no existe igualdad de acceso a todos los factores de producción entre firmas de distintos países, salvo en los grandes consorcios industriales de los países más desarrollados que han tendido a internacionalizarse en relación a sus plantas de producción, aprovechando el fácil acceso al capital en sus países de origen y el costo menor de los otros factores de producción favorables, en los países subdesarrollados.

Mercados de competencia imperfecta.- En la práctica, la mayor parte de los mercados de productos e insumos agropecuarios, en nuestros países, en cuanto a la competencia que existe en ellos, se sitúan en una situación intermedia entre los extremos de competencia pura o perfecta y los mercados monopólicos, que son su antítesis. Por ello se denominan mercados de "competencia imperfecta".

En los casos de competencia imperfecta, no se presentan algunos de los requisitos anteriormente indicados, para todas las firmas o personas que hacen transacciones en los mercados, existiendo siempre algunas de ellas que adquieren ventajas sobre las demás, ya sea por excesiva con-

centración de productos (como es el caso de muchas agroindustrias en AméricaLatina); limitaciones impuestas al libre acceso de otros competidores en los mercados (bastante común en los sectores mayoristas de mercados urbanos en la región); diferenciación de los productos y, por consiguiente, de sus precios, en base a marcas de fábrica, por ejemplo, indivisibilidad de ciertas unidades de venta; conocimiento inadecuado de las condiciones del mercado por parte de muchos de los vendedores y compradores y mejor conocimiento de parte de unos pocos; y por último ventajas en el acceso a los factores de producción de parte de ciertas firmas.

Cuando se llegan a etapas exageradas de monopolio, vale decir, desaparecen en gran medida las ventajas de la competencia, pueden hacerse presente prácticas de "discriminación de precios" de parte de las pocas o únicas firmas vendedoras, situación que se caracteriza porque los monopolios cobran precios diferentes por unidades distintas de un producto, cuyo acceso al mercado pueden también racionar o diferenciar de acuerdo a su conveniencia.

En condiciones de competencia imperfecta, ya no operan todas las fuerzas de demanda (caso de oligopsonios o monopsonios) o de oferta (oligopolios o monopolios) para determinar los precios en forma libre en los mercados.

4.2. Utilidades de comercialización

En Economía, el término "utilidad" se refiere a la capacidad que tienen los bienes y servicios para satisfacer las necesidades o deseos humanos. Mediante la "agregación" de utilidades a los bienes y servicios, a través de los procesos de producción-, se logran que éstos tengan mayor capacidad de satisfacer las necesidades o requerimientos humanos.

Las utilidades que pueden ser agregadas por el proceso productivo son cuatro. i) utilidad de lugar; ii) utilidad de tiempo, iii) utilidad de forma y iv) utilidad de posesión.

Utilidad de lugar.- Está ligada estrechamente con la función comercial de transporte o movilización de los bienes. Los productos, para que puedan satisfacer adecuadamente las necesidades humanas, por lo general deben ser llevados desde el punto donde se producen a los lugares en donde serán consumidos; es decir, "adicionar" al producto utilidad de lugar. Sin este tipo de utilidad económica, buena parte de la producción agropecuaria, aún cuando se cosechara en las zonas de cultivo no podría ser utilizada para la alimentación sino se transporta. En otras palabras, para todos los efectos prácticos, sería como si no hubiera sido nunca producida, al carecer de la utilidad de lugar que la hace accesible al consumidor.

Utilidad de tiempo.- Una de las características más notables de muchos de los productos agrícolas, es la estacionalidad de su producción, siendo

que, de otra parte, el consumo de éstos es generalmente más o menos parejo durante el año. Es así como , por ejemplo, la producción de granos se cosecha en uno o dos períodos del año en su mayor parte. Sin embargo, en este lapso de tiempo el consumo de los mismos es inferior a los volúmenes cosechados, produciéndose por lo tanto, excedentes. Estos últimos se perderían totalmente si no se agrega a estos productos la utilidad de tiempo, que está representado típicamente, por el almacenaje común o frío, 1/ y que permite que estos excedentes temporales sean utilizables en otros períodos en donde no hay producción suficiente para satisfacer el consumo.

Utilidad de forma. - Parte importante de los alimentos y materias primas agrícolas, no están en capacidad de satisfacer la demanda en la forma en que se cosechan u obtienen, lo cual quiere decir que, para ser usadas por el consumidor final, debe experimentar ciertos procesos de transformación. Un ejemplo de estos se tiene en el caso del trigo, el cual en forma muy limitada se consume en su estado natural, teniendo normalmente que ser elaborado primero en forma de harina y luego ésta última transformada en pan o en pastas o galletas, antes de poder ser consumida. Por otra parte el agricultor mismo, mediante los métodos de cultivo, agrega utilidad de forma a los insumos utilizados (tierra, capital, trabajo, etc.) al transformarlos en productos requeridos por el consumidor.

Otro alcance de la utilidad de forma se refiere a la separación de un producto en categorías, de acuerdo a su calidad, lo cual permite asegurarle a éstos precio o valores monetarios diferentes, facilitando así su adquisición y consumo por parte de los distintos grupos de población, de acuerdo a su ingreso. Si no existiera este último tipo de utilidad de forma, agregado a un producto, éste tendería a venderse a un precio medio, que marginaría del consumo, por el nivel del mismo, a los sectores de población de ingresos relativos más bajos. En cambio, la introducción de la clasificación y diferenciación de precios que de ello resulta, da una utilidad de forma adicional al producto, pues permite establecer una escala de precios que facilite o satisface mejor las necesidades de consumo de la población.

Utilidad de posesión. - La mayor parte, sino todas las funciones y operaciones que se realizan durante los procesos de producción, no podrían llevarse a cabo si en todo momento no hubiera alguien con derechos de propiedad o posesión sobre los bienes y servicios utilizados. Nadie incurriría en gastos de transporte, almacenaje, elaboración, etc. si no existiera un "dueño" de los productos a los cuales se "agregan"

1/ También ciertos tipos de elaboración o tratamientos (secado por ejemplo) dados a los productos, y que ayudan a conservarlos a través del tiempo, proporcionan utilidades de tiempo a éstos.

las utilidades mencionadas y sus respectivos costos. Este "dueño", puede ser el agricultor, comerciante, elaborador, el gobierno, una cooperativa, etc. De ahí que una de las utilidades básicas, es la de posesión, pues permite o facilita el normal desarrollo de los demás procesos productivos y, al igual que las demás utilidades económicas, genera gastos, que en este caso están representados por los costos indirectos del capital invertido por el propietario de los bienes en éstos.

La agregación de utilidad de posesión y la transferencia continuada de esta utilidad, mediante las operaciones comerciales de compra y venta, es lo que permite que los productos pasen de manos del productor a los intermediarios que lo acopian, movilizan y almacenan; y luego que estos últimos los pasen a los industriales que los elaboran. Luego, el producto ya transformado, mediante la utilidad de posesión, pasa a los mayoristas y minoristas, quienes les siguen agregando otras clases de utilidades, hasta llegar al consumidor final.

De esto se deduce la falacia de creer que sólo es el agricultor quien "produce" y que los intermediarios son sólo "parásitos", ya que éstos últimos también realizan importantes funciones de producción, agregando las utilidades económicas antes mencionadas a los productos, que incrementan su facultad de satisfacer las necesidades humanas.

4.3. Funciones de Comercialización 1/

Además de las funciones que típicamente corresponden a cada utilidad, hay otras que ayudan a que dichas funciones se puedan realizar convenientemente: tal es el caso de la función de empaque, facilita el transporte, el almacenaje en algunos casos, y la compra-venta, en otros. La función de financiamiento, facilita también la ejecución de gran parte de las demás funciones comerciales, lo mismo ocurre con la función de aceptación de riesgos, información comercial, etc.

Debe señalarse, respecto a las funciones comerciales, que la lista de ellas acusa cierta variación entre los diversos autores de mercadeo, de acuerdo con el criterio empleado para hacerlas. Estas disparidades van desde las 11 funciones que señala H.C. Taylor hasta Henry H. Bakken quien considera que existe una sola función comercial propiamente tal.

Una de las listas de funciones más apropiadas es la indicada por R.D. Tousley, E.Clark y F.E. Clark y por R.L. Kohls y que es la siguiente, con pequeñas modificaciones:

1/ IICA-CIRA -Material didáctico No. 114

a. Funciones de intercambio:
   (1) Compra y venta
   (2) Determinación de precios*

b. Funciones físicas
   (3) Almacenaje
   (4) Transporte
   (5) Empaque*
   (6) Elaboración*

c. Funciones auxiliares:
   (7) Clasificación y normalización
   (8) Financiamiento
   (9) Asunción de riesgos
   (10) Información Comercial

A la lista de funciones de los autores anteriormente indicados, se han agregado aquellas señaladas con asterisco, por su importancia en el mercadeo de productos agropecuarios y presentar características de especialización similares a las de otras funciones.

FUNCIONES DE INTERCAMBIO

Estas funciones constituyen un elemento indispensable dentro de comercialización, pues de ellas se deriva la posibilidad de que se efectúen las demás. Es corriente que estas funciones de intercambio se repitan varias veces en los canales o circuítos comerciales.

Compra-venta

En la función de intercambio que se realiza cuando los vendedores y compradores se ponen de acuerdo en cuanto a un precio y se lleva a efecto la transferencia de propiedad de los productos. No basta que existan agricultores con deseos de vender sus productos, ni tampoco que haya un interés de comprar por parte de los intermediarios o del público consumidor: para que exista transferencia de los productos, es necesario que ambas partes se pongan en contacto y acuerden los términos de la transacción.

De acuerdo con este planteamiento, existen diversos métodos de compra-venta, los cuales están por lo general muy relacionados con el grado de desarrollo de los sistemas comerciales. Estos métodos de compra-venta son los siguientes: a) por inspección, b) por muestra y c) por descripción.

La determinación del precio

(Descubrimiento del precio según algunos autores) Es una etapa específica, de importancia en el intercambio de los productos, aun=cuando muchos autores no la clasifican como función comercial, sinembargo constituye también un elemento que posee características definidas y propias, y es susceptible de analizarse separadamente de las demás funciones.

Existen diversas modalidades de determinación de los precios en las transacciones que se realizan habitualmente en los circuítos o canales comerciales. La más común y ampliamente utilizada en América Latina es la determinación de precios en privado, mediante la cual cada comprador y vendedor determina el precio de transacción mediante contacto directo. Este sistema de llegar a un acuerdo sobre precios involucra cierta pérdida de tiempo y normalmente, el resto de los compradores y vendedores desconocen sus términos.

El otro sistema de determinar precios es la subasta pública, en la cual se llega a un precio mediante las cotizaciones públicas de todos los interesados en comprar. Es un sistema rápido que permite, además, la más amplia difusión de los términos de la negociación.

La otra manera de determinar precios, es el stablecimiento de precios oficiales, por parte del gobierno o a través de acuerdos de vendedores y compradores, lo cual es una forma de acuerdos colectivos, que pueden ser elementos positivos o negativos en la comercialización dependiendo del uso que se haga de esta modalidad y forma de aplicarla.

FUNCIONES FISICAS

Transporte

Esta es sin duda una de las funciones de mercadeo de mayor trascendencia, pues constituye una de las bases de los tres grandes procesos comerciales y además influye grandemente en el tamaño del mercado, fuera de representar un factor determinante en la localización de ciertas explotaciones agropecuarias y/o industriales elaboradoras de sus productos. Cualquier variación importante en los costos de transporte o innovaciones en los mismos (introducción de medios de transporte refrigerado, por ejemplo), producen normalmente cambios muy importantes en las estructuras comerciales y/o en la producción agropecuaria misma, e incluso también, inducen a transformar cuantitativa y cualitativamente la demanda.

Almacenaje

Es esta una de las funciones comerciales físicas que tiene interés especial en gran parte de América Latina, en donde es común que predominen fluctuaciones estacionales de precios muy pronunciadas, lo cual está muy generalizado en los granos, debido en parte a la falta de almacenaje adecuado.

El almacenaje se ejercita comúnmente e n el proceso de igualación al nivel mayorista, aún cuando también es importante esta función, al nivel del agricultor

en algunas áreas de latinoamérica. Mediante ella se iguala, a través del tiempo, una oferta excesiva concentrada en épocas de cosecha, con una demanda extendida a lo largo del año.

Para que esta función se realice eficientemente y en forma económica se requiere de:

a. Instalaciones de almacenaje adecuadas en cuanto a capacidad, localización, aptitutd para conservar el producto en buenas condiciones, equipo para tratarlo eficientemente (secado, limpieza y fumigación en el caso de granos; refrigeración en caso de almacenaje de perecibles, etc.).

b. Financiamiento apropiado para tener el producto sin vender por largos períodos de tiempo.

De ello se desprende, que los costos totales de almacenaje estén compuestos principalmente de los siguientes rubros:

a. Costos fijos: representados por las instalaciones (silos, etc.) equipo y determinado personal permanente de la planta.

b. Costos variables: representados por: a) los gastos derivados del manipuleo de los productos dentro de la planta y tratamiento que éste recibe para su conservación; salarios no permanentes, etc.: b) por los intereses del capital invertido en los productos, los cuales varían con el tiempo de almacenamiento; c) mermas producidas por diversos agentes en los productos almacenados (infestaciones de insectos, etc., en el caso de los granos; deshidrataciones y hongos en caso de productos refrigerados, etc.).

Los costos de almacenaje varían grandemente de acuerdo con:
a. La capacidad de la planta
b. El grado de automatización de ésta
c. El volúmen de productos que se almacenan en el año

Empaque Es esta una de las funciones físicas de la comercialización, que facilita la aplicación de todas las utilidades económicas a través de las demás funciones comerciales. El empaque de los productos facilita el transporte y almacenaje, permite mantener el producto dividido en calidades, permite que las transacciones de compra-venta se ejecuten rápidamente, etc.

Respecto a esta importante función, se aprecia en latinoamérica, en general, que muchos de los productos que se deberían comercializar a granel a los niveles mayoristas, se comercian envasados: tal es el caso existente en los granos. Aún en países, como Argentina, en donde se ha introducido el mercadeo a granel de granos en gran escala, sigue predominando el uso de sacos (70% del total). En cambio, en productos tales como ciertas hortalizas y frutas, que deberían ser comerciadas en envases al nivel mayorista, ésto se hace a granel o en envases totalmente inadecuados, con las consiguientes pérdidas, de calidad del producto.

Elaboración

Uno de los aspectos más notorios en la evolución que experimenta el comercio de víveres y las dietas alimenticias en países en desarrollo, es la gradual incorporación de alimentos con mayor grado de elaboración al nivel del consumidor. Ello no solamente introduce mayor diversificación de la dieta alimenticia media, sino que incluso, provoca cambios en los propios canales y modalidades comerciales. Un ejemplo es la introducción de sistemas de venta de autoservicio, que en gran medida han estado asociados con la existencia de una variedad suficiente de productos enlatados o elaborados en otras formas. Aún más, en algunos países latinoamericanos, los primeros supermercados de auto-servicio, se establecieron principalmente para la venta al menudeo de productos alimenticios elaborados a los que luego, a medida que se avanzó en la integración horizontal de rubros alimenticios, se incorporó la línea de alimentos no elaborados.

FUNCIONES AUXILIARES

Las cuatro funciones comerciales que se analizarán, son complementarias a las demás, anteriormente citadas.

Clasificación y normalización

Clasificación. En la elección de productos alimenticios, el consumidor está influenciado por factores tales como su nivel de ingreso, gastos o preferencias, etc. Cuando se trata de elegir dentro de un producto determinado, manzanas por ejemplo, factores tales como color, tamaño, aroma, gusto, etc., determinarán una escala de preferencias al respecto. Para sacar el máximo provecho posible de esta escala de preferencias en función de la capacidad adquisitiva del consumidor, es que se clasifican los productos. Este proceso de clasificación consiste en agrupar los productos en lotes homogéneos, en relación a aquellas características que se sabe, influyen en la escala de preferencias. Para casi toda la fruta y varias hortalizas, por ejemplo, dentro de una misma variedad, existe preferencia por factores como color, tamaño, frescura, etc.

Es en relación a estas características, entonces, que se divide el grupo en lotes homogéneos: lotes de primera (por los cuales se cobrará el mayor precio que el mercado está dispuesto a pagar, consumiendo la mayor parte o totalidad de la existencia); lotes de segunda (de menor precio, pero, en todo caso, el máximo, el cual el mercado absorbe la existencia) lotes de tercera, etc. Ello constituye la clasificación del producto.

En casi todos los mercados de latinoamérica existe cierto grado de clasificación en los productos agrícolas, ya que se dividen en lotes de diverso precio, de acuerdo con las características en las cuales el consumidor se fija para elegir y pagar.

Estos sistemas de clasificación, que pueden denominarse "clasificación comercial por uso y costumbre", se caracterizan por lo siguiente:

a. Varían de un mercado a otro, para un mismo producto y país (la clase I de un lugar puede ser la clase II en otro).

b. Varían en un mismo mercado y país, de una estación del año a otra (la clase II de la época de producción óptima, sería la clase I a principios o fines de la temporada de producción).

c. Lo que se considera de I, II o III al nivel del consumidor, no corresponde exactamente a estas categorías al nivel del agricultor.

d. Dichos "sistemas" de clasificación no están especificados por escrito, son susceptibles de excesivos márgenes de variación según sea la persona que clasifica.

e. Obligan a la compra y venta por inspección, con todos sus inconvenientes y costos.

Ante una situación de esta naturaleza, el primer paso en mejorar esta función, es la publicación por escrito y en dibujos, de las normas por las cuales se clasifica el producto en cada una de sus categorías y grado de calidad.

Normalización.- Representa el segundo paso, en el desarrollo de la clasificación; una vez que ésta se define por escrito y dibujo o fotografía, se hace extensiva a todo el mercado nacional, e incluso internacional, y a cualquier época del año para el mismo producto o variedad. Vale decir, en cualquier punto de un país, por ejemplo, se utiliza la clasificación normalizada, y si en determinado mercado no existe la calidad I, se clasificará desde la calidad II para abajo.

Lo mismo ocurrirá en cualquier época del año, ya que en muchos casos los primeros productos que salen al mercado, a comienzos de la temporada de producción (llamados "primores" en ciertos países), aun cuando se vendan a un elevado precio, pueden corresponder a categorías inferiores, y es así como se clasifican.

Finalmente, debe señalarse que así como es conveniente la normalización de la clasificación para productos, igual cosa debe hacerse respecto a los sistemas de empaque o embalaje en un mercado, eligiendo aquéllos más adecuados para cada tipo de productos.

Financiamiento

Es esta una de las funciones auxiliares del mercadeo que tiene mucha importancia, no sólo en relación al desarrollo habitual del comercio, sino también respecto a la introducción de mejoramientos en los sistemas comerciales tradicionales. A través de una política crediticia adecuada, pueden darse ciertas orientaciones convenientes al mercadeo de los productos agropecuarios.

Un ejemplo muy expresivo de ésto se refiere a los créditos pignoraticios para productos almacenados, que en muchos países del área latinoamericana son aprovechados primordialmente por los comerciantes, a menudo con propósitos especulativos. Una orientación de la política a este respecto, podría dar mayor importancia a los agricultores y sus cooperativas o asociaciones en la función de almacenaje.

Es precisamente en esta función donde es de suma importancia un financiamiento adecuado, pa a conservar productos sin vender, por períodos largos de tiempo. En estudios sobre costos de almacenaje de granos en Centroamérica se determinó que el costo por concepto de intereses representados por el valor del grano almacenado durante 6 meses, equivalía entre el 30% a 40% del costo total de almacenaje a tasas de intereses de 8% anual.

También se requiere de financiamiento adecuado y a largo plazo para el establecimiento de plantas empacadoras, bodegas o silos, plantas elaboradas (lecheras, frigoríficos, enlatadoras, etc.), equipos de transporte y otros, destinados a introducir mejoras substanciales en los canales comerciales tradicionales, los cuales de preferencia deben estar destinados a las asociaciones cooperativas agrícolas. Además, en casi todos los países, se requiere de financiamiento público principalmente para la construcción de mercados mayoristas y/o minoristas.

Asunción de riesgos

El hecho de que los productos agropecuarios están sujetos a veces a bruscas variaciones de precios, y a posibles deterioros o desmejoramientos de calidad, determina que existan riesgos de pérdidas económicas respecto a las inversiones realizadas en ellos. Estos riesgos aumentan cuando existen posibilidades de adulteración de calidades.

Es debido a esta clase de pérdidas que varían de acuerdo con los productos y condiciones del mercado, que los comerciantes trabajan con diferenciales a veces grandes entre el precio de compra y de venta, según sea el g rado de riesgo del producto en cuestión. Es así como, en general, dichos márgenes son más elevados para productos perecederos que en los no perecibles; o mayores cuando no existe en el mercado clasificación normalizada, que cuando ello es una práctica corriente. Igualmente, la existencia o ausencia de suficientes facilidades de almacenaje corriente o refrigerado, también influye en los mayores precios dentro de los cuales operan los intermediarios. Mientras mayor es la inseguridad, debido a los precios y métodos de mercadeo poco evolucionados, mayor es el márgen con que opera el sector intermediario.

Información comercial

Esta función auxiliar de la comercialización es muy necesaria en latinoamérica y por fortuna, relativamente fácil de establecer.

A menudo el bajo precio que reciben los agricultores por sus productos se debe a falta de conocimiento oportuno y adecuado respecto a los precios que se están pagando en los principales mercados y áreas de producción.

La imperfección del mercado en cuanto a lugar tiene gran relación con la mala distribución geográfica de información de precios y volúmenes de productos comercializados.

Un buen servicio de información de mercados debe proporcionar al agricultor lo siguiente:

a. Información oportuna. -Esto guarda relación con las características comerciales de cada producto. En el caso de ciertas hortalizas y frutas, esta información debe ser casi diaria; en productos menos perecibles, puede ser semanal, quincenal o incluso mensual.

b. Información adecuada. - El agricultor debe poder reconocer aproximadamente la relación que existe entre los precios informados y el precio que puede cobrar en relación a la calidad de sus productos. Donde se ha generalizado la clasificación normalizada en un mercado, esto se logra muy fácilmente, ya que el servicio informativo proporciona listas de precios, de acuerdo con cada clase del producto.

En países donde no existe clasificación normalizada, conviene, sin embargo, en los productos más importantes dar alguna idea de los precios pagados en los mercados principales (que en muchos países es exclusivamente la capital), en relación a las calidades "comerciales" usuales.

c. Precios representativos

Para cada producto y calidad, es necesario dar al agricultor una información de precios que realmente tenga significado. El sistema a emplear puede variar de acuerdo con el producto de que se trate, grado de adelanto en cuanto a clasificación de los productos, etc.

d. Fuentes de Información. - La información de precios y de volúmenes comercializados debe ser tomada en los mercados principales de cada país para cada tipo de productos (precios mayoristas de compra). Es decir, si en la ciudad A, en el mercado mayorista X, se transa el mayor volumen de hortalizas, de éste se tomará la información sobre dichos productos.

e. Volúmenes comercializados. En muchos productos (especialmente los perecibles), es conveniente dar una información diaria, sobre si al mercado están llegando cantidades adecuadas de cada producto, e indicar las cantidades faltantes o sobrantes. Además, en el caso de productos almacenados o en frigoríficos, dar información mensual o bisemanal de las existencias, para cada mercado o punto de acopio importante.

4.4 Canales de comercializacion 1/

En toda investigación del mercadeo de productos agropecuarios debe realizarse una descripción detallada de la estructura comercial existente. Para ello es una ayuda muy práctica de construcción de los denominados gráficos de canales comerciales. Un ejemplo de estos gráficos aparece en la página siguiente. El objeto de estos gráficos es conocer cada uno de los grupos de intermediarios con características afines en cuanto a modalidad de mercado (no basta ~~poner, por ejemplo~~, el grupo de minoristas, sino que debe especificarse la clase de éstos: ambulantes, estacionarios, ferieros, tenderos, locatarios de mercados, supermercados simples o en cadena, etc.) y su relación con otros tipos de comerciantes, los productores y consumidores).
Una vez conocidos todos los tipos de intermediarios (~~incluso~~ agencias de mercadeo gubernamentales e industrias elaboradoras) y la relación de cada una con los demás, es necesario cuantificar dicho gráfico. Además es necesario realizar investigaciones adicionales, para obtener los siguientes datos, para lo cual ayuda mucho el gráfico de canales:

I Número de comerciantes para cada grupo individualizado. En lo posible obtener una serie estadística al respecto, por 5 años a lo menos, para observar la tendencia reciente. La fuente corriente de esta información radica en los permisos, patentes o licencias que otorgan los gobiernos municipales a los comerciantes.

II Cantidades o proporciones aproximadas de productos que maneja cada grupo de intermediarios anualmente (y estacionalmente, si es posible).

III Proporción del vlúmen que circula por los diversos canales.

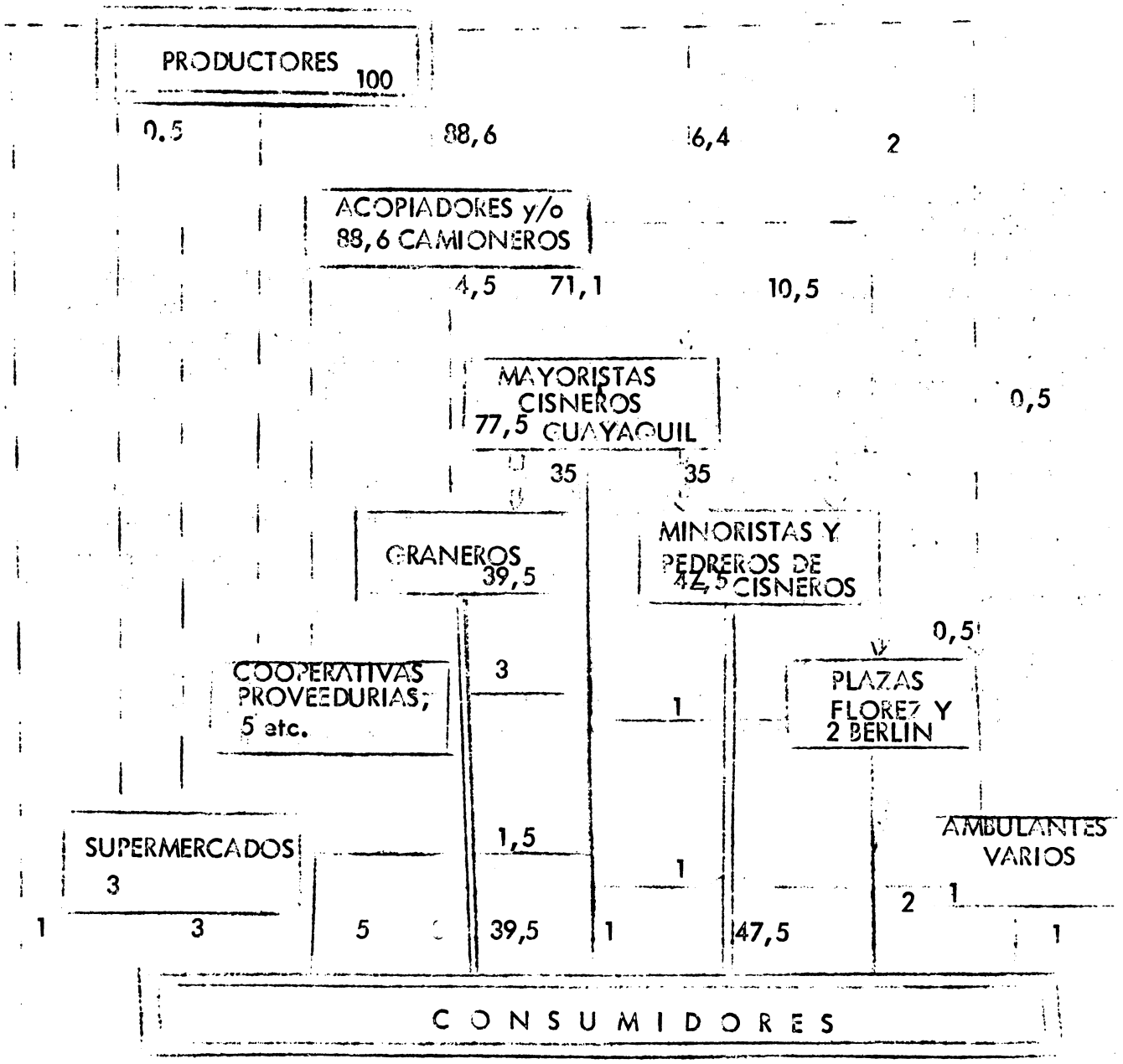
IV Margen de precios y de mercadeo que opera en cada grupo intermediario, (comerciantes e industriales).

V Funciones comerciales realizadas y su costo en cada etapa comercial y para cada canal.

La información así reunida, tomando como base de la investigación comercial los gráficos de canales comerciales, es de mucha utilidad para el análisis y evaluación de la estructura comercial en países subdesarrollados y constituye una herramienta de análisis para el planteamiento del desarrollo comercial.

1/ IICA-CIRA - Material didáctico No. 52

GRAFICA DE LOS CANALES DE MERCADEO DE LOS VIVERES NO ELABORADOS 1/ QUE SE CONSUMEN EN MEDELLIN (1966-1967)



CONVENCIONES:

Intermediarios mayoristas

Intermediarios detallistas

- - - - - Canales externos de mercadeo

——— Canales de mercadeo en Medellín

Dichos gráficos y análisis cuantitativos deben hacerse para cada uno de los principales grupos de productos agropecuarios, tanto para el mercado interno como para el comercio exterior.

Los principales grupos de productos que deben, por lo menos quedar incluídos en los análisis de la naturaleza indicada, son:

a) Granos (cereales, leguminosas, etc.)
b) Hortalizas y frutas
c) Aves y huevos
d) Ganado y carnes
e) Lecha y productos derivados
f) Materias primas agrícolas de uso industrial

Márgenes de mercadeo y diferenciales de precios

La diferencia existente entre los valores pagados por una cantidad equivalente del producto por el consumidor y aquellos recibidos por el productor, es lo que se denomina corrientemente margen de mercadeo. Dichos márgenes se pueden presentar en valor o como p porcentaje del precio al detalle. Esta última manera de expresarlos, la cual es bastante utilizada, dá origen generalmente a evaluaciones erradas, especialmente cuando se tiene la tendencia de hacer comparaciones internacionales.

Un margen de mercadeo en sí, no constituye prueba de que existan deficiencias o utilidades exageradas en el sector intermediario. Un elevado margen puede estar ampliamente justificado por funciones y servicios realizados con eficiencia. En cambio márgenes relativamente más bajos pueden encubrir deficiencias importantes en la comercialización de los productos, que una vez corregidas puedan disminuír dicho margen.

A continuación, se presenta un cuadro de márgenes de mercadeo detallados, para manzanas de igual calidad y variedad, en Chile y EE.UU. de N.A., con el fin de mostrar el valor analítico muy relativo que tienen los márgenes expresados porcentualmente.

Margen de mercadeo de Manzanas en Chile y EE.UU. de N.A.

	Márgenes porcentuales		Márgenes valorizados	
	Chile	EE.UU.	Chile	EE.UU.
	(Porcentajes)		(Dólares por Caja)	
Precio al detalle	100b/	100c/	3.50	9.10
Precio productor	30	25	1.05	2.27
Embaladoras(clasificación, envase, almacenamiento)	28	23	0.98	2.09
Transporte d/	6	9	0.21	0.82
Comisionistas y otros	-	4	.-	0.36
Comercio mayorista	9	9	0.32	0.82
Comercio minorista	27	30	0.94	2.73
Margen total de mercadeo	70	75	2.45	6.82

a/ Las cifras son para un cajón den manzanas de igual capacidad en cada país.
b/ Santiago
c/ Promedio New York-Chicago-Los Angeles
d/ El recorrido medio, entre áreas de producción y centros de consumo es, aproximadamente, 6 veces mayor en EE.UU.,que en Chile.

Se puede apreciar en este cuadro, las conclusiones erradas que podrían desprenderse al basarse el análisis comparativo exclusivamente en los márgenes porcentuales de ambos países no solo en relación a los valores reales en cada caso,si no que también respecto a lo que cada margen parcial representa realmente.

Diferenciales de precios. - Se habla a menudo de "margenes de precios", para indicar la diferencia existente entre precios a diferentes niveles del mercado (productor, mayoreo, detalle), para un mismo producto y/o calidad. Se suele confundir dichos márgenes con los de mercadeo.

Sólo en aquellos productos que no sufren pérdidas o experimentan proceso de elaboración en la trayectoria que va desde el predio agrícola hasta el último consumidor, es donde las diferenciales de precios y de comercialización son coincidentes para un mismo producto y calidad. Es el caso típico de frutas y hortalizas, por ejemplo. En el caso del ganado en pié y carne al detalle, las diferencias entre los precios unitarios (por Kgr.) no corresponden en absoluto al margen de mercado, en especial debido a que el precio medio del kilogramo de carne al detalle (promedio de costos) solo es aplicable a una porción (50 a 58% normalmente) del peso vivo del animal. Los otros componentes (vísceras diversas, huevos, sangre, piel, etc.) que entran en variada proporción dentro del peso vivo del animal, también tienen precios diferentes

Sin embargo, aún cuando los diferenciales de precios de algunos productos no equivalen a los de mercadeo, las tendencias de dichos diferenciales sí pueden indicar a menudo la tendencia del margen de mercadeo.

4.5. Sugerencias para un esquema operativo de análisis de problemas de comercialización 1/

Es de importancia, plantear las finalidades precisas de una política de intervención dentro del marco de una política y planes integrales de desarrollo agropecuario y económico generales.

Los objetivos que suelen perseguirse con una política de comercialización, son los siguientes:

1. Lograr una elevación masiva de los ingresos de la masa campesina, a través de una mayor participación en los márgenes de precios del comercio intermediario. Ello puede plantearse como uno de los requisitos para fomentar la producción de consumo interno, o para expandir las exportaciones.

2. Estimular la ampliación del tipo de agricultura comercial en lugar de la subsistencia.

3. Rebajar los márgenes de mercadeo al máximo compatible con una ejecución eficiente de funciones comerciales tales como transporte, almacenaje, empaque, compra y venta, clasificación y tipificación, financiamiento, etc., y con un margen adecuado de utilidades para garantizar interés en el ejercicio de los servicios intermediarios.

4. Promover condiciones tales que induzcan a la eliminación de intermediarios ineficientes y a la implantación de sistemas de distribución en donde la utilidad del comerciante se fundamente en los volúmenes de ventas y no en elevados márgenes de utilidad por unidad vendida, como es la tendencia general en comercios donde predominan los pequeños, e incluso, minúsculos intermediarios.

5. Asegurar el abastecimiento adecuado, en particular de los alimentos básicos para la alimentación popular, en el espacio, tiempo y forma. Val decir, impulsar una racional distribución geográfica y estacional de éstos, así como sistemas de clasificación que traduzcan al productor los beneficios económicos de la diferenciación cualitativa de precios pagados por el consumidor.

6. Evitar fluctuaciones erráticas, anuales y estacionales de precios, a todos los niveles del mercado.

7. Inducir a cambios considerados necesarios en las dietas alimenticias habituales, destinados a elevar los índices nutricionales de la población, lo cual tiene una repercusión, a menudo mal evaluada, sobre las perspectivas reales de desenvolvimiento económico, social y cultural de los pueblos.

8. Propiciar condiciones favorables en los mercados tendientes a lograr el mejoramiento cualitativo de la producción e implantar prácticas comerciales éticas y racionales.

1/ Conferencia dictada por V.B. Mannarelli a funcionarios de la Caja Agraria. Bogotá, 1968.

9. Lograr transferencias intersectoriales de ingresos que sean favorables al desarrollo económico agrícola y general.

10. Actuar como complementación indispensable para el buen éxito de los programas de reforma agraria y/o colonización que se lleven a efecto.

11. Introducir sistemas de sustentación de precios para el productor y/o de venta al consumidor, destinados a reducir márgenes de mercadeo excesivos y promover ingresos adecuados para el sector agrícola, pero de carácter evolutivo que permitan establecer los reajustes necesarios de acuerdo con el desenvolvimiento del sector y de la economía en general.

Prácticamente todos los países de América Latina, han elaborado o están en el proceso de hacerlo, planes integrales de desarrollo económico 1/ como uno de los pre-requisitos necesarios para obtener financiamiento externo ya sea a través del Banco Interamericano de Desarrollo, u otras agencias crediticias de carácter internacional.

Dentro de la programación del desenvolvimiento económico de los países de América Latina, juegan un rol de importancia extrema los proyectos destinados a impulsar el desarrollo del sector agrícola, ya sea desde el punto de vista estrictamente económico, o en relación a los aspectos sociales y políticos vinculados a él.

Es en conexión con los programas mencionados, que debe plantearse la acción estatal respecto a la comercialización de productos agropecuarios.

Ello equivale a decir, en otras palabras, que la programación del mercadeo de estos productos, debe estar concebida en estrecha coordinación con las metas y prioridades fijadas para el sector agropecuario y en relación, además, a la evolución que se prevea respecto a la demanda efectiva de la población consumidora por dichos artículos, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.

La programación del desarrollo agrícola, una de cuyas partes fundamentales es el mercadeo, está ligada en la práctica, en gran medida a la política agraria que un país ha decidido llevar a cabo. Es, desde luego muy diferente programar el desarrollo del sector agrícola bajo una política que otorga total prioridad a la reforma agraria, por ejemplo, que al simple fomento de la producción sin tocar los aspectos institucionales tradicionales.

1/ Título Segundo de la Carta de Punta del Este.

Para una adecuada planificación del desarrollo comercial, es necesario tener un diagnóstico completo de la situación y problemas existentes para los principales grupos de productos agropecuarios. Este aspecto constituye uno de los obstáculos más serios con que debe enfrentarse el economista agrícola en la mayor parte de los países latinoamericanos: no existen prácticamente dichos diagnósticos, o si los hay para algún producto son generalmente incompletos, desde el punto de vista metodológico.

Las causas principales de esta situación, son normalmente las siguientes:

(i) Falta de economistas agrícolas capacitados en mercadeo

(ii) Ausencia de oficinas especializadas para analizar estos problemas, en los organismos gubernamentales.

(iii) Desconocimiento o escaso interés en los medios oficiales por estos estudios realizados en forma sistemática. Es característico abordar los problemas comerciales cuando llegan al punto de constituir un aspecto serio para los gobiernos, debido a las presiones del sector agrícola o de la masa consumidora: entonces se buscan soluciones "sobre la marcha", muchas veces sin contar con los antecedentes económicos y técnicos requeridos para actuar acetadamente.

(iv) En las escuelas universitarias de agronomía y/o economía, generalmente no existen cátedras sobre estas materias. Solamente muy pocos países del área se han implantado cursos de mercadeo de agropecuarios en los últimos años. Uno de los cursos más "antiguos" en latinoamérica sobre comercialización, han sido los dados en la Universidad de Chile, para la carrera de ingeniero agrónomo, a contar de 1954, aproximadamente.

En la primera fase del análisis de mercadeo de agropecuarios, se requiere de lo que denominamos el diagnóstico, cuyo contenido general debe abarcar principalmente los aspectos siguientes, para cada producto o grupo de productos afines:

(i) Localización y magnitud relativa de las principales áreas de abastecimiento y consumo del producto comercializado en el país.

(ii) Determinación de los canales comerciales e importancia relativa (volúmenes comercializados) de cada uno en el mercadeo global

(iii) Establecer con el mayor detalle posible un gráfico de canales y volúmenes comerciales entre cada área de abastecimiento importante y los principales centros de consumo (ciudades de magnitud normalmente, en muchos países del área es la capital y una o dos ciudades más, a lo sumo).

(iv) Determinación de los márgenes de comercialización globales para cada canal dentro del gráfico de canales y volúmenes anteriormente señalado. Luégo, determinación de los márgenes parciales, dentro de cada canal correspondiente a las principales funciones realizadas y a cada tipo de intermediario.

(v) Análisis económico-tecnico destinado a plantear claramente las deficiencias encontradas en los procesos y funciones comerciales y magnitud de ellos Para mayor claridad, es aconsejable agrupar los problemas encontrados al nivel: a) del agricultor b) del mayoreo, c) de la industria elaboradora y d) del comercio al detalle.
Este diagnóstico del comercio de agropecuarios, para fines de programación debe cubrir al menos, los siguientes grupos de productos en cada país tanto para la exportación como de consumo interno:

(i) Granos
(ii) Ganado, carnes y subproductos
(iii) Leche y productos derivados
(iv) Hortalizas, frutas y tubérculos
(v) Aves y huevos
(vi) Otros productos de especial interés en cada país

Desde luego, que, dentro de cada categoría de artículos, hay que seleccionar los más importantes (que representan el mayor volumen del total comercializado), en una primera etapa de la investigación.

Una vez que se hayan diagnosticado los problemas comerciales de los productos más importantes de un país, es posible entrar en la etapa de programación del desarrollo del mercadeo en buena forma.

Los tipos de problemas que frecuentemente se encuentran en los análisis y diagnósticos del mercadeo, pueden ser agrupados en las siguientes categorías principales:

a) Deficiencias derivadas de situaciones oligopsónico-oligopólicas dentro de los canales comerciales, tanto a los niveles locales como en el mercado nacional e internacional.
b) Problemas causados por insuficiente o inadecuada infra-estructura comercial (carreteras, plantas de almacenaje corriente y/o refrigerado, locales para desarrollar un eficiente comercio mayorista, etc.)
c) Costos excesivos cuyo origen es el desconocimiento de prácticas o métodos comerciales evolucionados o de uso de equipos o sistemas de manipuleo, embalaje, etc., más adecuados.
d) Problemas originados por ausencia de legislación o reglamentación gubernamental adecuada y/o de intervención estatal mal orientada o ejecutada.

e) Anomalías cuyo origen se encuentra en la falta de coordinación de la política comercial con algunos aspectos de política de producción;

f) Defectos resultantes de la falta de organización de los agricultores en la comercialización de sus productos; vale decir, ausencia de cooperativas de mercadeo, por ejemplo.
De acuerdo con lo precedente, al programarse el desarrollo del comercio agropecuario, deberán ser considerados normalmente los aspectos siguientes:

1. Inversiones en infraestructura comercial. - Los más importantes comúnmente son los siguientes:
   a) Vías y medios de transporte (carreteras, ferrocarriles, instalaciones portuarias, barcos, etc.)
   b) Plantas de almacenaje y conservación de productos (elevadores de granos, bodegas, frigoríficos).
   c) Mercados mayoristas: locales apropiados para el mercadeo al por mayor de productos con facilidades para efectuar subastas (ferias de animales, mercados de frutas y verduras, etc.)
   d) Plantas de selección y embalaje de frutas y verduras e industrias elaboradoras de productos agropecuarios (enlatadoras, rastros frigoríficos de ganado y aves, plantas lecheras, etc.), especialmente al nivel de las cooperativas agrícolas.
   e) Locales para el comercio minorista (mercados minoristas, supermercados, etc.).

2. Creación de organismos coordinadores del desarrollo de programas de fomento a la producción (crédito agrícola y asistencia técnica principalmente) y del mercadeo. En la gran mayoría de los países del área ello involucra una coordinación y control al más alto nivel posible de la acción de diversos organismos gubernamentales y autónomos, tanto en el ámbito nacional como en el plano local. En determinados casos ello requerirá, incluso, de modificaciones en la legislación y régimen administrativo fiscal vigente.

3. Dictación o modificación de leyes que rigen las atribuciones del Estado en el mercadeo de agropecuarios y que permitan actuar en la reglamentación o intervención del comercio y en la prevención de prácticas monopólicas.

4. Programas de educación y capacitación en mercadeo al nivel profesional y técnico, administrativo y laboral.

Es este último, uno de los aspectos de mayor importancia que debe ser encarado por los encargados de programar el desarrollo de un sistema comercial moderno. Ello involucra el entrenamiento, a varios niveles, no sólo de personal

gubernamental, sino que, además, debe abarcar al sector comercial privado existente en el país y a la enseñanza universitaria y técnica.
Debe señalarse que debido a la imperiosa necesidad de capacitar personal a diversos niveles, para el futuro desarrollo del comercio de agropecuarios en América Latina, el gobierno de Colombia, con ayuda del Fondo Especial de las Naciones Unidas y de la FAO, ha fundado en Bogotá el Instituto Latinoamericano de Mercadeo Agrícola (ILMA), el cual entró en operaciones a mediados de 1963.

5. Desarrollo de cooperativas de comercialización al nivel del agricultor, ya sea como organismos especializados o cooperativas múltiples de producción, crédito y comercialización. Simultáneamente, promover el establecimiento, también, de cooperativas de consumo.

6. Establecimiento de servicios públicos de análisis e información de mercados y de clasificación normalizada para los principales productos agropecuarios. Este último aspecto involucra la creación de un cuerpo de clasificadores oficiales, con sus respectivos laboratorios.

7. Organización de la administración en ciertas instituciones comerciales para que sirvan adecuadamente al sector agrícola y consumidor especialmente(mercados mayoristas, plantas elaboradoras, etc.).

8. Ejecución. - Una vez programadas las acciones de diversa índole que es conveniente sean llevadas a cabo por el Estado directamente (y/o promociones del secotr privado), para mejorar los sistemas de comercialización tradicionales, así como las inversiones requeridas en el mercado, es necesario que se constituya una autoridad nacional y local, con atribuciones suficientes para supervisar y coordinar la acción de las diferentes agencias involucradas en cada aspecto del programa. Estas autoridades (Juntas de Mercadeo, Comitees, etc.) cuya responsabilidad es llevar adelante este aspecto tan importante de la programación agropecuaria, deberán estar debidamente conectadas al organismo planificador nacional, para la adecuada vinculación con el programa nacional de desarrollo.

En estas Juntas o Comitees es conveniente que tenga representación preponderante el Estado en la etapa de desarrollo del programa, además de la participación del sector privado agrícola, comercial y consumidor.

BIBLIOGRAFIA

1. ABOTT, J.C. Problemas de la comercialización y medidas para mejorarla. FAO. Guía de Comercialización no. 1. 1958. 294 p.

2. _____. et al. La comercialización; su influencia en la productividad. Campaña Mundial contra el Hambre. Estudio Básico no. 4. 1962. 129 p.

3. _____ Y CREUPELANDT, N.C. Creación y funcionamiento de las juntas de mercadeo agrícola. FAO. Guía de Mercadeo no. 5. 1965. 271 p.

4. BURDETTE, R.F. y ABBOTT, J.C. La comercialización del ganado y de la carne. FAO. Guía de Comercialización no. 3. 1960. 228 p.

5. COLLINS, N.R. y HOLTON, R.H. Programación de cambios en la comercialización en el desarrollo económico planeado. In Eicher, C.K. y Witt, L.W., ed. La agricultura en el desarrollo económico. México, D.F., Centro Regional de Ayuda Técnica, 1968. pp. 411-422

6. INSTITUTO LATINOAMERICANO DE MERCADEO AGRICOLA. Principios y práctica de la comercialización de productos agropecuarios. Bogotá, ILMA, 1964. p. irr. (Conferencias)

7. _____. Instalaciones de tratamiento y almacenaje de granos y papa para INAGRARIO, S.A.; estudio económico de pre-inversión. Bogotá, ILMA, 1967. 105 p. (Mimeografiado)

8. _____. Producción y mercadeo del plátano y del banano con referencia especial a las zonas cafeteras de Colombia. Bogotá, ILMA, 1968. 137 p. (Mimeografiado)

9. KOHLS, R.L. Marketing of agricultural products. 3 ed. New York, Macmillan, 1967. 462 p.

10. MANNARELLI, V.B. La comercialización y el abastecimiento de alimentos en Latinoamérica. Bogotá, ILMA, 1966. 15 p. (Mimeografiado)

11. _____. Notas sobre mercadeo de productos agropecuarios. CIRA. Material Didáctico no. 52. 1968. 98 p. (Mimeografiado)

12. _____. El mercadeo de los productos agropecuarios; conferencia dictada a funcionarios de la Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero. Bogotá, ILMA, 1968. 16 p. (Mimeografiado)

13. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA, BOGOTA. Notas sobre mercadeo de productos agropecuarios; resumen. CIRA. Material Didáctico no. 114. 1969. 22 p. (Mimeografiado)

14. SEMINARIO DE LA FAO SOBRE POLITICAS GUBERNAMENTALES DE MERCADEO EN AMERICA LATINA, BOGOTA, COLOMBIA, 21 DE NOVIEMBRE - 1 DE DICIEMBRE DE 1966. Informe. Roma, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1967. 155 p.

15. SHEPHERD, G.S. Productos agrícolas y ganaderos; mercadotécnia y análisis económico. México, D.F., Continental, 1964. 611 p.

mdeb.
IX-14-73

PARTE III - SEMINARIO SOBRE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

INTRODUCCION

Ante la circunstancia de que los participantes al Curso sobre Empresas Comunitarias provenían de los diferentes proyectos de Reforma Agraria y desempeñaban cargos relacionados con la asistencia a dichas empresas en las áreas social, jurídica y tecnicoeconómica, la dirección estimó conveniente la realización de un corto Seminario, que a la par de permitir el intercambio de las experiencias individuales, sirviera para detectar los problemas comunes que presentan estas formas asociativas en el país. Igualmente, se consideró que este aporte de los funcionarios de campo, será un valioso elemento para que el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, establezca un diagnóstico de sus Asentamientos.

El procedimiento utilizado fue la exposición de los problemas de un área particular y el análisis posterior, por parte del grupo, sobre su incidencia en las restantes regiones.

Conclusiones

Los problemas que presentan las Empresas Comunitarias se pueden agrupar en :

1. Relativos a la Empresa
2. Relativos a los Organismos Promotores
3. Relativos a los Campesinos y las Instituciones Sociojurídicas

1. Relativos a la Empresa

Se originan en una serie de contradicciones y conflictos entre los cuales se pueden mencionar:

a. La situación anterior del campesino (asalariado, minifundista, aparcero) y la nueva de propietario-empresario.

b. La calificación anterior del socio con respecto al oficio y sus labores dentro de la Empresa. Ejemplo: Agricultor tradicional a ganadero.

c. Los diferentes orígenes y mentalidades de los socios.

d. La concurrencia en la Empresa Comunitaria de una parte comunal y otra individual (pancoger).

e. Conflicto entre la dirección y la ejecución.

f. Los principios comunitarios y el arrendamiento o venta de parcelas.

g. La mano de obra y su categorización entre mano de obra de los socios, familiares y asalariados.

2. Relativos a los Organismos Promotores

a. Falta de un modelo Nacional, Regional y Local para la organización de las Empresas.

b. Falta de independencia y autonomía frente al financiamiento externo.

c. Déficit de recursos humanos.

d. Problemas de asesoría, comunicación interna y relaciones con otras instituciones.

e. Falta de una política crediticia en especial para el desarrollo de la ganadería.

f. Falta de procedimientos adecuados para lo referente al avalúo, valorización y pago de mejoras.

3. Relativos a los Campesinos y las Instituciones Sociojurídicas

a. Necesidad de una definición sobre cómo se realizaría el proceso de concientización comunitaria.

b. La actitud pasiva de los campesinos ya beneficiados.

c. Falta de procedimientos adecuados para la selección de los campesinos en un asentamiento.

d. La determinación del número correcto de familias en un asentamiento.

e. La determinación de la Tecnología inmediata y futura.

f. La incidencia en las empresas por parte de asociaciones campesinas, grupos políticos o gremios y su efecto en el Desarrollo.

g. La autogestión y la reglamentación de la Empresa.

h. Como punto de inquietud, pero sin discusión dentro del Seminario, se estableció la necesidad de un estudio que examine la proyección de las Empresas Comunitarias como solución al problema social agrario del país. Sin embargo, hubo consenso frente a que, mientras no se cambien las actuales relaciones de producción, las Empresas Comunitarias serán un proceso de cambio marginal y a largo plazo.

Otras conclusiones del Seminario hicieron referencia a :

1. Dar una mayor participación a los campesinos, en el proceso de selección y toma de decisiones.

2. La forma de dotación de tierras más conveniente; se recomendó la asignación a la Empresa directamente en lugar de las formas proindiviso o individual.

3. Institucionalmente se debe continuar apoyando las formas asociativas de producción pues presentan marcadas ventajas frente a la dotación de Unidades Agrícolas Familiares.