

PROCEDIMIENTOS PARA LA PLANIFICACION DEL NEGOCIO RURAL

La necesidad de planear y reorganizar las explotaciones agrícolas puede surgir dentro del cumplimiento de la reforma agraria, para el desarrollo de actividades necesarias como los planes de educación, crédito supervisado, parcelación o colonización. En cualquier actividad de este tipo, es necesario delimitar y evaluar varios programas alternativos de manejo, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de los recursos disponibles, sus posibilidades de producción, y las condiciones ambientales dentro de las cuales van a operar los negocios en el futuro.

UNIDADES NUEVAS Y UNIDADES YA ESTABLECIDAS

En algunos casos el experto necesitará desarrollar planes para unidades completamente nuevas, como en el caso de los proyectos de colonización. En efecto, este tema tiene una gran importancia, la cual surge del enfoque que a los programas de reforma agraria están dando la mayoría de los países latinoamericanos.

Realmente, parece que hay una mayor tendencia hacia la colonización (incorporación de nuevas tierras) que hacia la parcelación (distribución de tierras de unidades ya existentes). Esto se debe quizás a que principalmente la distribución de tierras baldías es mucho más factible políticamente que la parcelación. Los intentos de adquisición de tierras por parte del Estado levantan objeciones basadas en el derecho de propiedad privada dando como resultado el que en algunos países se preserve ese derecho aun en el caso de tierras que no cumplen ninguna función social.

Aunque se fija mucho interés en proyectos de colonización es cierto que un gran porcentaje de las tierras más productivas de América Latina ya están en explotaciones agropecuarias. De aquí, que el experto debe planear con más frecuencia la reorganización de unidades existentes, sea con mucha o escasa cooperación de los operadores actuales.

INFORMACION BASICA

Bien sea que se trate del planeamiento de nuevas unidades o de la reorganización de explotaciones existentes se necesitará una cantidad apreciable de información básica sobre los recursos disponibles y sobre el medio ambiente social y económico. Naturalmente se necesitarán variaciones en los procedimientos de planeación de acuerdo con la tarea que se tenga entre manos.

Debido a varias razones, el problema de obtener los datos necesarios por lo general es más difícil en la planeación de unidades nuevas que en la reorganización de las ya existentes. Raras veces han sido puestos a prueba los recursos de tierra en un área nueva, y con frecuencia solo se han

hecho estudios limitados de sus características. Además no han sido identificados los futuros operadores ni sus familias. Pero es muy evidente que ellos no van a traer mucha experiencia y entrenamiento para operar en las nuevas condiciones. No obstante los reconocimientos básicos deseados para la planificación de un proyecto de colonización incluyen los siguientes puntos:¹

1. *Inventario de los factores físicos que condicionan el uso presente o potencial de la tierra.* El más importante de éstos lo constituyen los mapas de suelos los cuales deben interpretarse en relación con las limitaciones que imponen al uso de la tierra en distintas épocas y bajo distintas condiciones económicas. Junto con los mapas de suelos, los inventarios físicos deben incluir también los mapas ecológicos y forestales. En la mayoría de los países estos inventarios físicos faltan o son inadecuados por diversas causas como la falta de personal adiestrado, métodos deficientes o heterogéneos, o insuficiencia de fondos. También parece que existe poca conciencia sobre la importancia de estos estudios.

Los inventarios físicos realmente no tienen mucha utilidad mientras no se hayan señalado en los mapas las zonas de naturaleza más o menos homogénea. Estos inventarios deberían indicar también las posibilidades alternativas de uso, así como la condición o uso actual de tales recursos y las diferencias entre propiedades públicas y privadas.

2. *Datos sobre servicios públicos y desarrollo existente,* así como sobre lo que en estos aspectos se espera de la colonia o región.

3. *Información acerca del nuevo operador de la futura unidad de explotación.* Es de interés además conocer la fuerza de trabajo familiar, y la experiencia, educación, capacidad de administración, etc. del operador.

4. *Datos sobre las perspectivas futuras de los precios de productos e insumos agrícolas,* además de un panorama general de los factores básicos que probablemente afectarán los precios futuros y las tendencias de estos.

En algunos casos será necesario conseguir información muy detallada acerca de las variaciones estacionales de los precios. Por ejemplo, un productor de huevos en los Estados Unidos, hoy en día, difícilmente podría esperar algún éxito en su negocio si no ajusta su producción a las variaciones estacionales de precios para los huevos grandes, medianos y pequeños. En otras situaciones, las tendencias de los precios relativos a largo plazo serán de una importancia especial. Los planificadores de fincas de café en Colombia y Brasil, deberían tener muy en cuenta el desarrollo de las nuevas plantaciones de café en diferentes países durante los últimos años.

5. *Datos sobre las varias alternativas de producción posible en las diversas unidades,* incluyendo las relaciones insumo-producto que los productores pueden llegar a obtener con los recursos puestos a su disposición. Los planificadores de fincas en Colombia por ejemplo, deben tener cono-

¹ Véase: Carroll T. F. ed. 1961. *La creación de nuevas unidades agrícolas.* Informe del Segundo Seminario Latinoamericano sobre Problemas de la Tierra. F. A. O. Oficina Regional para la América Latina. Santiago de Chile. 143 pp. Especialmente consúltense las páginas 37-41 y 111-117.

cimientos acerca de las posibilidades técnicas de sustitución del café por otros cultivos en áreas donde este es posible. Deben saber además como responden el trigo, el maíz o el algodón a los diferentes niveles de fertilización, a riego y a toda clase de variaciones en las técnicas de producción. Igualmente, el productor de huevos no podrá beneficiarse de sus conocimientos sobre las variaciones estacionales de los precios a menos que conozca también las variaciones correspondientes en la producción de huevos grandes, medianos y pequeños de las gallinas nacidas en las distintas épocas del año. Debe conocer además la manera de cambiar estos patrones de producción por medio de la aplicación de iluminación artificial y otras prácticas técnicas.



Foto 3.—Un agricultor y un estudiante de la Facultad de Agronomía de Medellín están de acuerdo en que no siempre es fácil hallar alternativas para las áreas especializadas en café.

La obtención de estos tipos de información es bastante difícil cuando se trata de zonas nuevas. En muchos casos es necesario hacer estimativos tomando como base información de fincas en regiones que tienen ciertas características similares a las de la nueva zona. También es posible usar algunas veces los resultados obtenidos en estaciones experimentales de otras partes del mundo que están localizadas en climas y condiciones similares a las de la zona de colonización.

Cuando se desarrolla un plan de reorganización para una explotación existente, se requieren casi todos los datos mencionados antes, junto con un inventario más específico de los recursos disponibles en la finca dada, y una descripción del uso que se les ha dado en los últimos años. Las po-

sibilidades de obtener estos datos a partir de encuestas o registros de fincas se discutirán en el Capítulo V.

La lista de los datos básicos o de referencia para la planificación de fincas es tan larga que, en realidad, un planificador fácilmente podría pasarse la vida recogiendo informaciones potencialmente útiles sin llegar nunca a aplicarles en la planeación de fincas reales. Un procedimiento más prudente es empezar por el análisis de los problemas más específicos en las fincas seleccionadas, y buscar los datos básicos a medida que se necesitan para el análisis de estos problemas.

LA PLANEACION POR APROXIMACIONES SUCESIVAS

La planeación de un negocio rural podría representarse como el proceso matemático de resolver una serie de ecuaciones simultáneas. Algunas de las ecuaciones representarían las posibilidades de transformación dentro de la tecnología existente, mientras que otras representarían las limitaciones impuestas por la disponibilidad de ciertos recursos esenciales.

En el desarrollo de planes para unidades nuevas, podrían incluirse las restricciones para representar los resultados deseados; por ejemplo algunos estudios recientes en los Estados Unidos han buscado la determinación del tamaño mínimo de un negocio que produzca un ingreso neto de "x" dólares para el operador y su familia². Algunas veces el mismo tipo de objetivo se establece en términos de empleo ¿cuántas hectáreas son necesarias para proporcionar trabajo de tiempo completo a un campesino colombiano y su familia quienes van a ser establecidos en uno de los proyectos de desarrollo de la Corporación del Valle del Cauca? Este es un problema típico en los proyectos de colonización o repoblación³.

El problema de determinar el óptimo tamaño del predio o el óptimo volumen del negocio en un proyecto de colonización es obvio que depende del número de familias que es necesario acomodar así como de la cantidad y calidad de los recursos disponibles y de sus posibles usos. Esto implica la necesidad de una gran cantidad de análisis que deben ser realizados por especialistas en administración rural antes de que puedan establecerse límites de tamaño de los predios. También debe reconocerse el hecho de que el tamaño óptimo puede cambiar con el transcurso de los años. Generalmente el progreso tecnológico tiende a crear un aumento en el tamaño óptimo de las fincas con el correr del tiempo, a menos que un número excesivo de familias de agricultores se vean obligados a permanecer en las labores agrícolas.

Aunque los procesos de planeación puedan ser comparados a la resolución de ecuaciones simultáneas, un método estrictamente matemático

² Véanse por ejemplo, J. M. Brewster, *Farm Resources Needed for Specified Income Levels*. U. S. D. A. Agricultural Information Bul. 180 (Washington, D. C.: 1957), y H. E. Barnhill, *Resource Requirements on Farms for Specified Operator Incomes*. U. S. D. A. Agricultural Economics Report N° 5 (Washington, D. C.: 1962).

³ Véanse comentarios por E. R. Franklin *et al.* en *Economic Progress and Problems of Colombia Basin Project Settlers* Bul. 597, Washington Agricultural Experiment Station, 1959.

a menudo proporciona resultados inferiores a los que podrían suponerse. Por el contrario un procedimiento de aproximaciones sucesivas con simples operaciones aritméticas, es muchas veces el más recomendable. En la reorganización de un negocio existente, pueden examinarse sucesivamente una serie de pequeños cambios del patrón actual, cuyo resultado frecuentemente, es la sugerencia de nuevas posibilidades que deben ser exploradas. En todo caso, el resultado probable de cambios drásticos puede estimarse solamente haciendo suposiciones exageradas sobre las capacidades administrativas del operador; cuando sea necesario hacer tales suposiciones, no puede esperarse que el análisis sea rigurosamente matemático. También es cierto que las funciones de transformación raras veces tienen un alto grado de continuidad; de aquí que el tratamiento matemático sea difícil y engañoso. En vista de tales problemas, el método matemático de planeación muy raras veces tiene la eficiencia relativa que sería de suponer. Además de ésto, la técnica de las aproximaciones sucesivas puede aplicarla un productor o un analista hábil con solo disponer de papel y lápiz.

EL PUNTO DE PARTIDA EN PLANEACION

El punto crucial de la aplicación de la técnica de las aproximaciones sucesivas es la identificación y selección de las alternativas más promisorias para someterlas a la prueba de los presupuestos comparativos. Este paso es igualmente importante ya se trate de fincas nuevas o de la reorganización de unidades existentes. En ambos casos puede usarse el método de los presupuestos comparativos como un medio de apreciación de las alternativas.

En la literatura sobre planeación de fincas, muchos escritores han tratado de establecer una serie de pasos que deberían seguirse en una secuencia dada para desarrollar un procedimiento ordenado de planeación. Algunos aconsejan empezar con el inventario de recursos; aun más, unos pocos de estos parecen creer que la capacidad física de los recursos naturales de la finca, señalará infaliblemente cual es el plan óptimo. Otros se inclinan fuertemente hacia la consideración de los fines y metas que persigue la familia del productor; algunas veces parece que su punto de vista fuera el que cualquier objetivo dado puede alcanzarse haciendo el uso apropiado de los recursos que se encuentran disponibles. Sin embargo, las metas con frecuencia deben representar una especie de arreglo entre los fines y los medios. De aquí que sea igualmente apropiado sugerir que las metas sólo deben establecerse una vez que se hayan examinado las posibilidades alternativas.

En algunos casos, las alternativas promisorias aparecen inmediatamente como dignas de examen y prueba; en otros, una lista de posibilidades como la contenida en el Formulario 1 puede servir de estímulo a la imaginación del productor o del planificador de la finca. Cuando se han identificado, al menos parcialmente ciertas alternativas, pueden examinarse los

Formulario 1. Lista de algunos de los cambios de administración que deben considerarse

Naturaleza general del cambio	Su significado en mi finca	Lo que pienso hacer	Resultará beneficioso?
1. Aumentar la cantidad y el valor de los cultivos comerciales	a. escoger cultivos valiosos b. sembrar variedades mejoradas c. usar más abonos d. controlar enfermedades y plagas e. buscar nuevos mercados f.		
2. Producir y suministrar más forrajes de alta calidad	a. una rotación diferente b. más cal y fertilizante c. menos compra de concentrados d. más espacio de ensilaje e. más leche por vaca f. más ganado g.		
3. Producir más leche por vaca	a. controlar enfermedades b. selección y cruzamiento c. mejoramiento de pasto d. ensilaje o pasto de corte e. forrajes y concentrados f. registros g.		
4. Lograr más lechones de cada camada	a. higiene b. local permanente para cría c. equipo para el mismo d. mejorar alimentos a cerdas e.		
5. Realizar más sin trabajar más duramente	a. especialización b. uso prudente de equipo c. mayores rendimientos d. recorte de jornales innecesarios e.		
6. Hallar una fuente de entradas extras	a. empresa secundaria b. procesamiento y venta directa c. trabajo fuera de la finca d. trabajo por encargo e.		
7. Recortes en los gastos	a. alimentar para producción no por apariencias b. resistir la tentación de gastar c. comprar ventajosamente d.		
8. Reformar instalación de la lechería	a. tanque de almacenamiento b. sala de ordeño c. aumento del hato d. cambios en cultivo e.		
9. Dar abasto con el maíz	a. cultivar más b. cosechar para ensilaje c. buscar más rendimiento d. mecanizar el beneficio e.		
10. Incluir la familia en el negocio	a. proyectos juveniles b. sociedades familiares c. arriendo d. traspasar la finca e.		

puntos que aparecen enumerados en el Formulario 2 para definir más claramente cada una de estas.

FORMULARIO 2. Para la identificación de alternativas que deben considerarse en la planeación de la finca y del hogar.

Item	Alternativa I	Alternativa II	Alternativa III
Naturaleza general de la alternativa			
Naturaleza específica de los cambios implicados			

Si se hacen estos cambios, como se afectarán los siguientes?

Rotación y extensión de cultivos			
Prácticas de fertilización			
Otras prácticas de cultivo			
Número de animales			
Prácticas de alimentación			
Otras prácticas de manejo del ganado			
Uso de los edificios			
Uso de la maquinaria			
Uso de la mano de obra			
Inversiones totales			
Uso del crédito			
Alimentos producidos para la casa			
Alimentos comprados			
Alajamiento de la familia			
Equipo del hogar y mobiliario			
Tiempo de descanso y planes de diversión			
Otros asuntos			

Teniendo en cuenta todo esto, es muy dudoso que una secuencia específica de etapas proporcione una técnica ideal para todas las situaciones. Los requisitos más necesarios que debe tener el planificador incluyen una imaginación activa, moderada por el conocimiento de los tipos de organización de fincas con más éxito en condiciones más o menos semejantes.

EL DESARROLLO DE COMPARACIONES SIGNIFICATIVAS

Un análisis comparativo de varios planes alternativos es, por tanto, el objetivo principal de todo el proceso de planeación. El núcleo económico de tales comparaciones puede representarse en el Formulario 3, aunque también debe tomarse en cuenta muchas consideraciones no-monetarias. La esencia de la planeación económica tanto para las unidades nuevas como para las existentes es una especie de tanteo entre presupuestos tal como se muestra en el Formulario 3. Las demás etapas del proceso buscan todas esta finalidad.

La estructura del modelo presentado en el Formulario 3 naturalmente varía con la naturaleza de las alternativas importantes en cada área. La lista de los productos y los insumos variará de una zona a otra o de un tipo de finca a otro. El número de planes alternativos que se toman en consideración también puede cambiar en cada caso; a veces se comparan solamente dos planes, en otros casos una docena o más.

El plan base

Para muchos negocios existentes, una de las futuras alternativas puede ser continuar sin cambios mayores. Esta alternativa puede ser tomada como punto de referencia o base de comparación para los otros planes que implican cambios. En inglés, este plan se llama, en un término muy descriptivo, el "plan benchmark". En castellano, el término que llega más cerca a su equivalente es el "plan base".

El plan base debe representar las posibilidades para el futuro que se siguen de la continuación de las actividades de los años pasados. Cuando las cosechas, el número de ganado, los rendimientos y las prácticas de un negocio no han tenido grandes variaciones de un año a otro, el desarrollo

Foto 4.—La producción especializada de fique es solamente una de las muchas alternativas para esta finca de Guarne, Antioquia.



FORMULARIO 3. Resumen financiero comparativo para los planes alternativos de la finca de _____

Item	Plan 1962	Plan Base	Plan II	Plan III
Aspectos principales de cada plan				
INGRESO BRUTO				
Cultivos				
Ganado				
Leche				
Huevos				
Pollos				
Alquiler maquinaria				
Arrendamiento tierra				
Trabajo fuera de la finca				
INGRESO BRUTO TOTAL				
GASTOS				
Trabajadores-permanentes				
Trabajadores-ocasionales				
Prestaciones sociales				
Semillas				
Fertilizantes y cal				
Alimentos				
Veterinario y drogas				
Compra de animales				
Fletes				
Impuestos				
Reparaciones				
Reemplazos-corrientes				
Reemplazos-adicionales				
Intereses-actuales				
Intereses-adicionales				
GASTOS TOTALES				
INGRESO NETO				

de un plan base, fundamentado en datos históricos, puede ser muy fácil. Sin embargo, prácticamente ningún negocio rural permanece sin ningún cambio en sus actividades físicas o económicas. En muchos casos, por lo tanto, el plan base no se parecerá exactamente a las actividades verdaderas de ningún año específico, y en otros casos esta clase de plan puede carecer casi completamente de sentido. Finalmente al planear un negocio completamente nuevo, no hay datos históricos que puedan tomarse como un plan base.

En el Formulario 3, cada uno de varios planes alternativos está representado por series de valores en dinero para los ítems de ingreso bruto, gastos, e ingreso neto. Es necesario recordar que cada uno de los ítems de gastos e ingresos es en realidad el producto de la multiplicación de una cantidad por un precio. Si se desea que la comparación de alternativas tenga algún valor, todos los ítems de gastos e ingresos deben ser computados de acuerdo con la misma tabla de precios, y estos precios deben ser los que se esperan en el futuro. Esto es aplicable tanto al plan base como a los otros. De ahí que las entradas, gastos e ingreso neto del citado plan pueden diferir mucho de los resultados verdaderos en el pasado aunque las cantidades estén basadas en datos históricos. De manera que el desarrollo de un plan base implica mucho más que la mera aceptación del record histórico.

La remuneración de un conjunto de recursos

La cifra del ingreso neto en el Formulario 3 debe representar la ganancia del operador y su familia por el uso de una cantidad fija de recursos que están a su disposición para ser empleados en el negocio. Por lo general, este conjunto de recursos incluye los siguientes ítems:

- a) El trabajo del productor;
- b) Trabajo no remunerado de algunos miembros de la familia del operador;
- c) Una suma fija de capital representada en el valor total de la tierra, edificios, maquinaria, y animales del productor;
- d) La contribución administrativa del operador.

Como la cifra del ingreso neto representará una retribución combinada por estos recursos de la familia, no hay necesidad de imputar valores arbitrarios a estos ítems. Ya que el objetivo de la planeación es determinar la manera de obtener un aumento de los ingresos por la combinación de los recursos del operador y su familia, no se le debe asignar ningún valor al trabajo de la familia o al capital propio del productor. Por lo tanto, casi todos los ítems de ingreso o gasto bruto representarán las transacciones en efectivo que se espera realizar con un plan dado de operaciones.

En el análisis comparativo, es igualmente importante tener mucho cuidado con el manejo de cualquier variación en el conjunto de recursos aplicados al negocio. Por ejemplo, si el Plan III permite una reducción del trabajo hasta el punto de que el operador pueda dedicar una tercera parte de su tiempo a trabajos fuera de la explotación, este cambio debe ser registrado explícitamente en alguna forma. El procedimiento más simple en este caso puede ser el de agregar el producto de su trabajo fuera de la ex-



Foto 5.—Los cultivos de trabajo intensivo como el tabaco proporcionan un ingreso a aquellos miembros de la familia que pueden tener pocas alternativas para otros empleos.

plotación como parte del ingreso bruto en el Plan III, de tal manera que el ingreso neto de este plan refleje la retribución obtenida del mismo conjunto de recursos que el Plan II. Por la misma razón el costo del transporte hasta el lugar del trabajo fuera de la explotación debería incluirse como uno de los gastos del mismo Plan III.

Por otra parte, puede ocurrir que la economía de horas-hombre en el Plan III solamente sea de utilidad al productor como tiempo libre. Esta ventaja debe ser reconocida en el análisis, pero no se debe asignar un valor en términos de dinero e incluir este como ganancia real en los ingresos brutos. Es mucho más prudente tratar este beneficio como una ventaja no monetaria del plan. Los dos tipos de ganancias son diferentes y deben ser evaluados separadamente.

El caso contrario puede presentarse cuando un aumento en el volumen de negocio de la explotación exige el empleo de tiempo que antes se dedicaba a actividades fuera de la misma. En este caso el ingreso obtenido fuera de la explotación puede incluirse en los cálculos del plan "base". Cuando no hay cambio en las actividades desarrolladas fuera de la explotación, las entradas provenientes de estas pueden ser incluidas o excluidas sin que afecten en nada la comparación.

Una hoja de borrador para los cálculos

Casi todos los ítems de ingresos o gastos enumerados en el Formulario 3 representan el producto de una cantidad física por un precio. Por tanto será necesario usar alguna clase de hoja de borrador para las operaciones necesarias en el desarrollo de estos cálculos. Cuando se producen en la finca forrajes para alimentación del ganado será muy útil tener es-

queletos o cuadros para hallar las diferencias entre las cantidades de alimentos comprados y los producidos en la finca para el consumo. Los mismos problemas se presentan en el cómputo de los insumos de semillas y fertilizantes necesarios.

La forma ilustrada en el Formulario 4 ha resultado ser muy útil para tales cálculos en varios tipos de fincas especializadas y diversificadas de varias regiones de Colombia. Cuadros similares a éste podrían desarrollarse para los predios cafeteros del Brasil o las haciendas ganaderas de la Argentina, pero cada uno debe ser adaptado cuidadosamente a los cálculos necesarios según el tipo específico del negocio. El cuadro que se muestra en la ilustración ha sido diseñado para un tipo de explotación donde se producen forrajes y granos para la alimentación del ganado de la misma explotación. Estos dos tipos de alimentos se miden como "equivalente en maíz" y "equivalente en heno" respectivamente en las columnas relacionadas con la producción de los cultivos y el consumo de alimentos. La venta de cosechas y de ganado se calculan por los datos de producción, utilización y precios. Los insumos de fertilizantes, semillas, ganado y compra de alimentos también se deducen de los datos de precios y cantidades. Las aplicaciones de los varios nutrientes (nitrógeno, fósforo, y potasio) a los cultivos, pueden también calcularse en base a unidades por hectárea cultivada. Algunos de estos cálculos también serían apropiados para las fincas cafeteras de Colombia, otros pueden carecer de importancia. En general para las fincas cafeteras, tal vez sería más importante una forma especial para calcular las necesidades de mano de obra en las diferentes épocas del año.

EL USO DEL PRESUPUESTO PARCIAL

Cuando se proyectan simples reajustes administrativos, puede ser conveniente hacer los cálculos en términos de cambios en las entradas y en los gastos. Así para un cambio del Plan B necesitamos considerar solamente los items de entradas y gastos que se espera han de aumentar o disminuir, y de acuerdo con esto podemos calcular el cambio proyectado en ingreso neto. Este cálculo a menudo se denomina el "presupuesto parcial" para distinguirlo del "presupuesto completo" (Formulario 5).

LOS PERIODOS DE TIEMPO EN LOS PRESUPUESTOS COMPARATIVOS

Debe prestarse especial atención a los períodos de tiempo en los presupuestos comparativos, ya que algunas decisiones solamente tienen importancia dentro de un plazo muy corto mientras que otras suponen compromisos por largo tiempo. Algunas de estas variaciones se ilustran en los grupos siguientes:

1. Las decisiones que tienen efectos sobre las actividades y resultados del negocio a muy corto plazo, como:

a) Las decisiones sobre el uso de los trabajadores regulares en un día dado, para desyerbas, siembra, etc.

FORMULARIO 5. Para calcular los cambios que se producirán en los ingresos al efectuar cambios específicos en el manejo del negocio rural.

Finca de _____

I. Cambios proyectados en las operaciones _____

II. Cambios que se esperan en el ingreso neto:

Ingresos adicionales

\$ _____

Reducción en los ingresos

\$ _____

Aumento neto
en los ingresos

\$ _____

Gastos adicionales

Reducción en los gastos

\$ _____

Aumento neto en los gastos

\$ _____

AUMENTO EN EL INGRESO NETO

\$ _____

b) Las decisiones sobre compra de insumos para uso inmediato — compra de gasolina, contrato de trabajadores ocasionales, etc.

2. Las decisiones que tienen sus efectos principales sobre las actividades y resultados del negocio en un plazo que varía desde varias semanas hasta un año, como:

a) La selección de los cultivos para el año en curso.

b) El uso de fertilizantes.

c) Las ratas de alimentación del ganado.

3. Las decisiones que tienen efectos a largo plazo sobre el negocio, como:

a) El planeamiento de las rotaciones de cultivos y el número de cabezas de ganado.

b) El planeamiento del uso de la mano de obra y de la maquinaria.

c) El planeamiento de las mejoras a la tierra, abastecimiento de agua, construcciones, etc.

Todos estos tipos de decisiones están interrelacionados pero en especial las del tercer grupo, deben considerarse separadamente a causa de la naturaleza de sus efectos a largo plazo sobre el negocio, y porque generalmente implican inversiones que deben recuperarse con el futuro aumento de las ganancias en el plazo de varios años.

Gastos de operación vs. inversiones de capital

En la práctica contable, se acostumbra hacer una distinción entre los gastos de operación y los desembolsos o inversiones de capital.

En general, los desembolsos de capital representan items que han de prestar servicio al negocio por un tiempo mayor de un año, mientras que los gastos de operación representan items que son consumidos en la operación corriente del negocio. Algunas veces la distinción no es muy clara, puesto que los fertilizantes, por ejemplo, pueden contribuir a la larga al mejoramiento del suelo, aunque su uso tiene por objeto principal aumentar la cosecha actual. Generalmente, las semillas, fertilizantes, alimentos para animales, materiales para reparaciones, empaques, seguros, impuestos y otros items similares se consideran como gastos de operación, mientras que los nuevos edificios, las grandes piezas de maquinaria, el ganado que se adquiere con el fin de conservarlo para producción o para cría y las mejoras a la tierra, se consideran como desembolsos de capital.

Inversiones de capital en los presupuestos comparativos

El objetivo de los presupuestos comparativos es comparar los resultados de varios planes alternativos para el manejo de un negocio o de los asuntos particulares en un período de tiempo fijo en el futuro. En administración rural el interés muchas veces se concentra en los resultados de varios

planes alternativos cuyos beneficios se acumularán por lo menos sobre los 5 o 10 años venideros. Por tanto es muy importante contabilizar cuidadosamente los desembolsos de capital al hacer las comparaciones de presupuestos. También es importante especificar claramente los planes alternativos y los períodos de tiempo en tales comparaciones.

Al poner en práctica un nuevo plan, es común hacer desembolsos de capital por un período de dos, tres o más años, cuyos beneficios no se reflejan completamente en los resultados anuales hasta el quinto año o a veces más tarde. Así que la comparación más completa de dos o tres planes alternativos implicaría la preparación de presupuestos para cada plan durante cada uno de los años de transición.

Cuando se prepara una comparación de presupuestos para cada año del período de transición, a veces resulta apropiado incluir los desembolsos de capital con los gastos de operación. La medida de ingreso neto resultante será en términos de "efectivo", y no será necesario incluir los gastos de depreciación de los nuevos items adquiridos, entre los gastos de operación. Una comparación de dos o más series de ingresos netos mostrará las variaciones de un año a otro en los superávits o déficits.

En muchos casos, será necesario el crédito a un plazo largo o intermedio para financiar por lo menos en parte las nuevas inversiones. En tal caso hay dos procedimientos que pueden seguirse:

1. Los préstamos y los pagos principales pueden incluirse en los planes anuales, o
2. Puede prepararse un plan separado de préstamos y abonos.

La comparación de los presupuestos "normales"

Los últimos procedimientos requerirán una gran cantidad de trabajo de planeación detallada para la comparación de dos planes; si la comparación se hiciera entre cuatro o cinco planes, la cantidad de trabajo aumentaría proporcionalmente. Una manera de simplificar el problema de hacer comparaciones entre dos o más planes es comparar los resultados de ellos en un año *normal*, después de transcurrido el tiempo de transición. Este tipo de comparación aparece en el diseño del Formulario 3, donde los gastos incluyen los cargos por reemplazos de items adicionales de los edificios y maquinaria, al mismo tiempo que los intereses sobre nuevas inversiones. Estos cargos de depreciación deben ser iguales al costo del artículo dividido por los años de vida esperada. La estimación de esta vida debe hacerse teniendo en cuenta no solamente el desgaste natural sino la posibilidad de que el artículo llegue a ser anticuado o a caer en desuso. Los cargos de interés sobre las nuevas inversiones deben hacerse teniendo en cuenta como base el valor promedio entre el costo real y el valor de recuperación.

Los estimativos del ingreso neto resultantes de estos procedimientos serán iguales al ingreso neto "normal" en un período de tiempo lo suficientemente largo como para incluir los gastos normales para el reemplazo

de los activos fijos; probablemente no será igual al ingreso neto efectivo en ningún año considerado aisladamente.

Este último tipo de presupuestos comparativos puede proporcionar una base muy útil para la selección entre varios planes alternativos, materia de interés tanto para el agricultor como para el analista. Cuando se ha hecho una selección tentativa, el productor por lo general necesitará desarrollar planes más detallados para cada uno de los años en el período de transición.

El cálculo adicional del número de años que serían necesarios para recuperar las inversiones en elementos de capital fijo también es de mucho valor. Será mucho más atractiva la inversión en un nuevo establo cuando puede ser recuperada con las ganancias adicionales en el término de cinco años, que si dicha recuperación ha de tomar 10 o más años.

La comparación simplificada de los resultados "normales" de planes alternativos después de un período de transición pueden dejar mucho que desear cuando se trata de cultivos permanentes tales como árboles frutales, bosques, o aun el café. En tales casos, es necesario algún tipo de análisis que muestre comparaciones entre una serie de años o de períodos.