LICEO AGRICOLA A N°22
(ex Escuela Agrícola)
SAN FERNANDO, CHILE

PROYECTO
VINCULACION ESCUELA COMUNIDAD
IICA - MEP - CODESSER

ADMINISTRACION DE PREDIOS AGRICOLAS

- La Unidad Agrícola
- El Productor Agropecuario
- Organización del Plan Predial

Iris Yolanda Obreque
Profesora de Administración Rural.

SAN FERNANDO, CHILE

1980

P R E S E N T A C I O N

Este folleto ha sido preparado por la Profesora de Administración Rural de la Escuela Agrícola de San Fernando, Liceo A N°22, como una parte de las actividades de la Escuela en el Proyecto del Fondo Simón Bolívar del IICA Vinculación Escuela-Comunidad. Para esto ha contado con la colaboración del Dr. Teodoro Tonina, Especialista en Programación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas quien dió su asesoramiento en varias etapas de la preparación de este material.

El propósito de esta publicación es ayudar a los Estudiantes de Cuarto Año y a pequeños agricultores a comprender y aplicar principios básicos de administración rural con el objetivo de contribuir a lograr un efectivo aumento de la producción.

Enrique Herreros, Director
Liceo Agrícola A N°22

Ernesto H. Cásseres, IICA
Especialista en Educación
Agrícola

I N T R O D U C C I O N.

Las unidades de producción familiares, como cualquier otro predio agrícola en general, forman lo que se llama Empresa Agropecuaria. Los productores de éstas, deberán encargarse de la organización, programación, Ejecución, control, Evaluación y Programación de la empresa o unidad de producción.

Este folleto centra su interés en la Administración Predial; las acciones que debe desarrollar el Empresario Agrícola, en el como llevar a cabo un proceso productivo sacando el máximo beneficio de él, mediante un buen plan de Explotación; ya sea ésta a corto o largo plazo según los rubros que se desarrollen.

Los aspectos aquí descritos serán de gran utilidad general, tanto para los futuros técnicos Agrícolas de este Establecimiento Técnico Profesional, como para los productores o pequeños empresarios Agrícolas.

Las clásicas preguntas que debe tener en mente un buen administrador son:

- Qué problemas afectan la rentabilidad del predio?
- Qué producir?
- Cuanto producir?
- Como producir?

1. Terminología:

Empresas Agropecuarias: o Unidad de Producción.

Son parcelas o predios de cualquier dimensión en donde se desarrollan Procesos productivos Agropecuarios.

Proceso Productivo: Combinación de diferentes insumos y recursos de producción para obtener productos. Ej: Preparación de tierra, siembra, fertilización, desinfecciones, cosecha, lo que permite la obtención de un determinado producto.

Recurso: Es todo aquello que se utiliza en el proceso productivo y cuyo valor (capacidad productiva) no se pierde o solo se pierde parcialmente en dicho proceso. Ej: Tierra, maquinaria, mano de obra, etc.

Insumo: Es todo aquello que se necesita para desarrollar un proceso productivo y cuyo valor (capacidad productiva) se pierde durante el desarrollo de dicho proceso. Ej: Semilla, fertilizantes, pesticidas.

Actividad Comercial: Consiste en desarrollar un proceso productivo en forma comercial; comprando, al menos, parte de los recursos e insumos necesarios para producir y vender, al menos, parte de los productos resultantes.

[illegible]

Costo: La empresa agropecuaria requiere de una inversión de dinero para adquirir los medios necesarios para la producción.

Ejs: Semillas, fertilizantes, insecticidas, maquinarias, tierras, etc.

Estos bienes se conocen como medios de producción; los cuales son consumidos o sufren un desgaste durante la producción.

Los costos son el total de los medios de producción consumidos y la parte proporcional de los medios de producción desgastados. Se expresan estos costos en dinero.

Costos y Gastos: Los costos son recursos que entran en la producción. Gastos son los desembolsos que pueden aplicarse a uno o varios períodos de producción. Ej:

En caso que un productor sea dueño de su tierra, no tendrá que pagar arrendamiento en efectivo. Sin embargo, como el productor invirtió dinero en el terreno de la empresa, se debe considerar los intereses de esta inversión como costo, aunque no haya gastado en efectivo.

Entrada: Es el valor del producto resultante del proceso productivo (producción por precio de venta)

Resultado económico: Es la diferencia entre las entradas y los costos.

Ganancia (o utilidad): Son iguales a la diferencia entre los beneficios (o entradas) y los gastos; cuando los beneficios son mayores que los gastos.

Pérdida: Es la diferencia entre entradas y gastos, cuando las entradas son mayores que los gastos.

Empresario Agrícola: Es la persona o individuo que dirige la empresa agropecuaria.

Planificación: Es un proceso imprescindible de trabajo del empresario que le permite hacer uso óptimo de los recursos. Es la búsqueda sistemática del mejor plan de explotación para lograr utilidades familiares máximas, consideradas como objetivo principal.

Implementación (: Ejecución). Consiste en llevar a la práctica el plan elegido, realizando todas la actividades necesarias para su buen desarrollo.

Entrada Bruta: Es el valor de la producción generada por un rubro.

Es la producción expresada en términos económicos.

Es la producción (producto físico) multiplicada por el precio de venta.

Costo Directo: Es el valor de los insumos y recursos utilizados para desarrollar un rubro de acuerdo con una determinada tecnología y que guardan relación directa con la magnitud o tamaño de dicho rubro.

Margen Bruto: Es la diferencia entre Entrada Bruta y Costos Directos.

Plan de Largo Plazo: Consiste en definir, para una serie de años sucesivos, el tipo de uso a que se destinarán un predio a los diversos sectores que componen un predio, para permitir o lograr la mejor utilización de los recursos productivos. El Plan de Largo Plazo indica grupos de cultivos, pero no indica cultivos o rubros específicos. El Plan de Largo Plazo generalmente se traduce en una rotación cultural . : real Ejs: Cereal, chacra, pradera.

Rotación Cultural: Es la sucesión a través de los años de diferentes grupos de cultivos en un mismo sector o potrero, tendiendo principalmente a la conservación del recurso suelo y al control sanitario. La rotación cultural se relaciona con el Plan de Largo Plazo.

Plan de Explotación Anual: Se basa en el Plan a Largo Plazo y consiste en determinar los cultivos o rubros específicos (Ej: trigo, papa, alfalfa.) a desarrollar en un determinado año Agrícola.

Rubro: Es un tipo de cultivo, producción ganadera, frutal, etc. sin especificar las formas de producirlo Ej: Rubro Trigo, Rubro Lechería, Rubro Viña.

Pauta o Standard por rubro: Es un detalle (fecha, cantidad y número) de las distintas labores e insumos requeridos y de los productos resultantes de un rubro en base a una determinada tecnología (forma de producir).

Gastos o Costos Generales: Son todos aquellos gastos que deben realizarse sea cual sea el Plan elegido y que no son originados directamente por los rubros que integran el plan.

Comercialización: Es el conducto o proceso de ventas por el cual el producto va desde el agricultor hasta las manos del consumidor. Por lo tanto la comercialización incluye la venta de productos y la compra de insumos.

Forma de producción: Es la combinación de cantidades y calidades de insumos, realizados en determinadas oportunidades y que permiten esperar un rendimiento precalculado .

2.- La unidad de producción y sus características

2.1 Unidad de Producción:

El predio o unidad de producción es el lugar donde se desarrollan procesos productivos agropecuarios y se denomina " EMPRESA AGROPECUARIA ". Su tipo de producción está condicionada en gran medida por su ubicación geográfica la que determina el clima, tipo de suelo, mercado.

Según las posibilidades de producción determinadas por las características de la empresa, que sean más ventajosas y rentables.

Por ejemplo Pradera, chacra, cereal

2.2 La unidad de producción y los procesos productivos.

La unidad de producción a través de los procesos productivos transforma sus recursos o insumos en productos de consumo. Al hacerlo, debe obtener la mayor producción en forma continuada, mediante el uso eficiente de sus recursos y conservando la fertilidad del suelo . Tambien es necesario tener presente los factores internos y externos que condicionan la unidad de producción.

Factores Internos: Instrumentos que moviliza el agricultor

- Tamaño y volúmen del negocio.
- Rendimiento de los cultivos.
- Rendimiento de los animales.
- Selección y combinación de rubros.
- Eficiencia de la mano de obra.
- Eficiencia de la maquinaria y equipos.
- Prácticas de comercialización.
- Condiciones personales del agricultor y su familia.
- Condiciones naturales del prédio (suelo, riego, etc .)

Factores Externos:

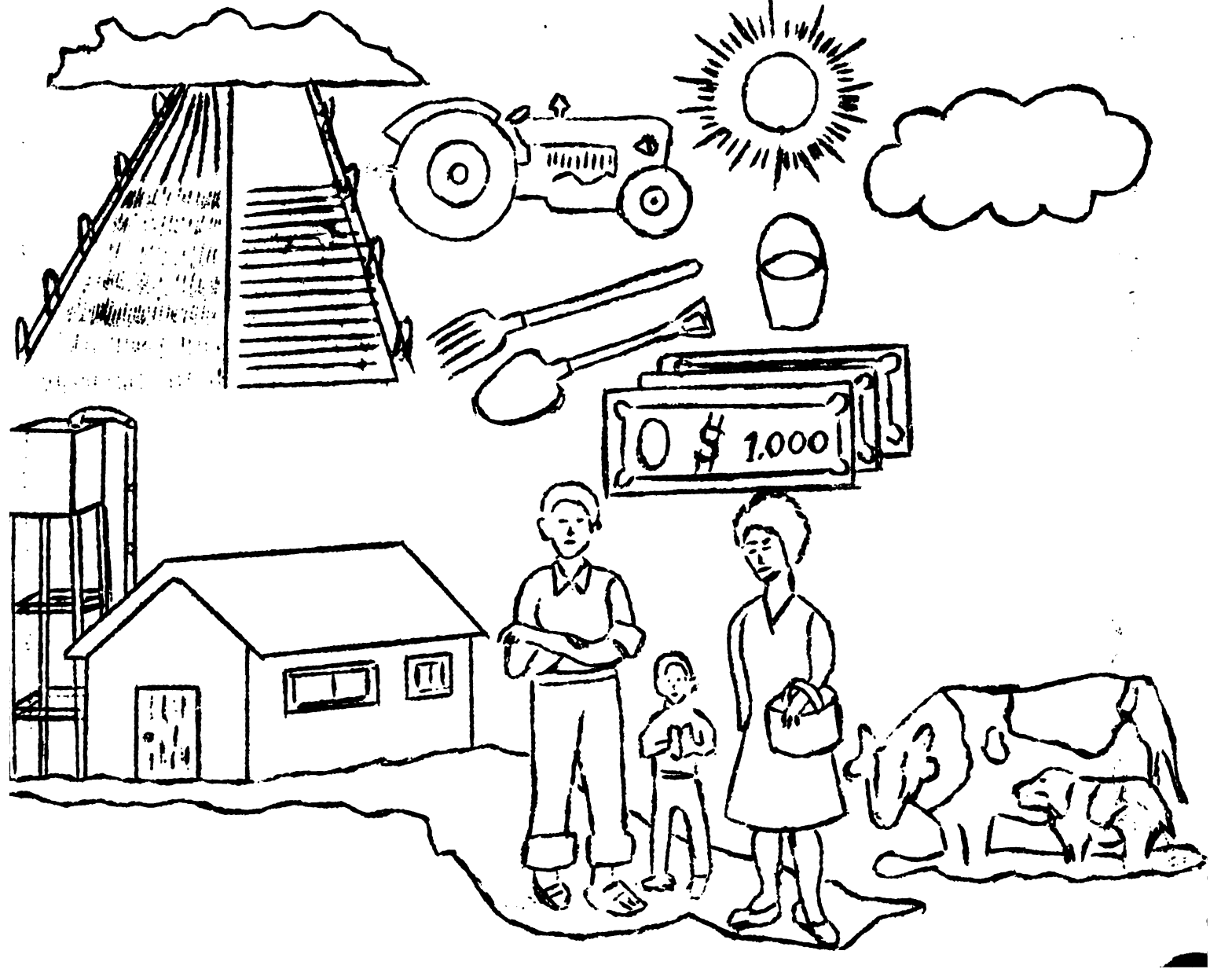
- Precios.
- Mercado.
- Caminos y transportes.
- Legislación.
- Crédito.
- Asistencia Técnica.
- Desarrollo de la Comunidad.
- Investigación y Tecnología.

Estos son medios que conforman la política agraria.

La unidad de producción desarrolla procesos de producción para obtener ciertos resultados y alcanzar ciertas metas.

Recursos de producción

La unidad de producción tiene bajo su control una determinada cantidad de "recursos de producción". Estos recursos están formados por la tierra, el agua, las construcciones, la maquinaria y equipos, la mano de obra, el ganado etc. Los recursos son por lo tanto, aquello de que dispone la empresa para producir.



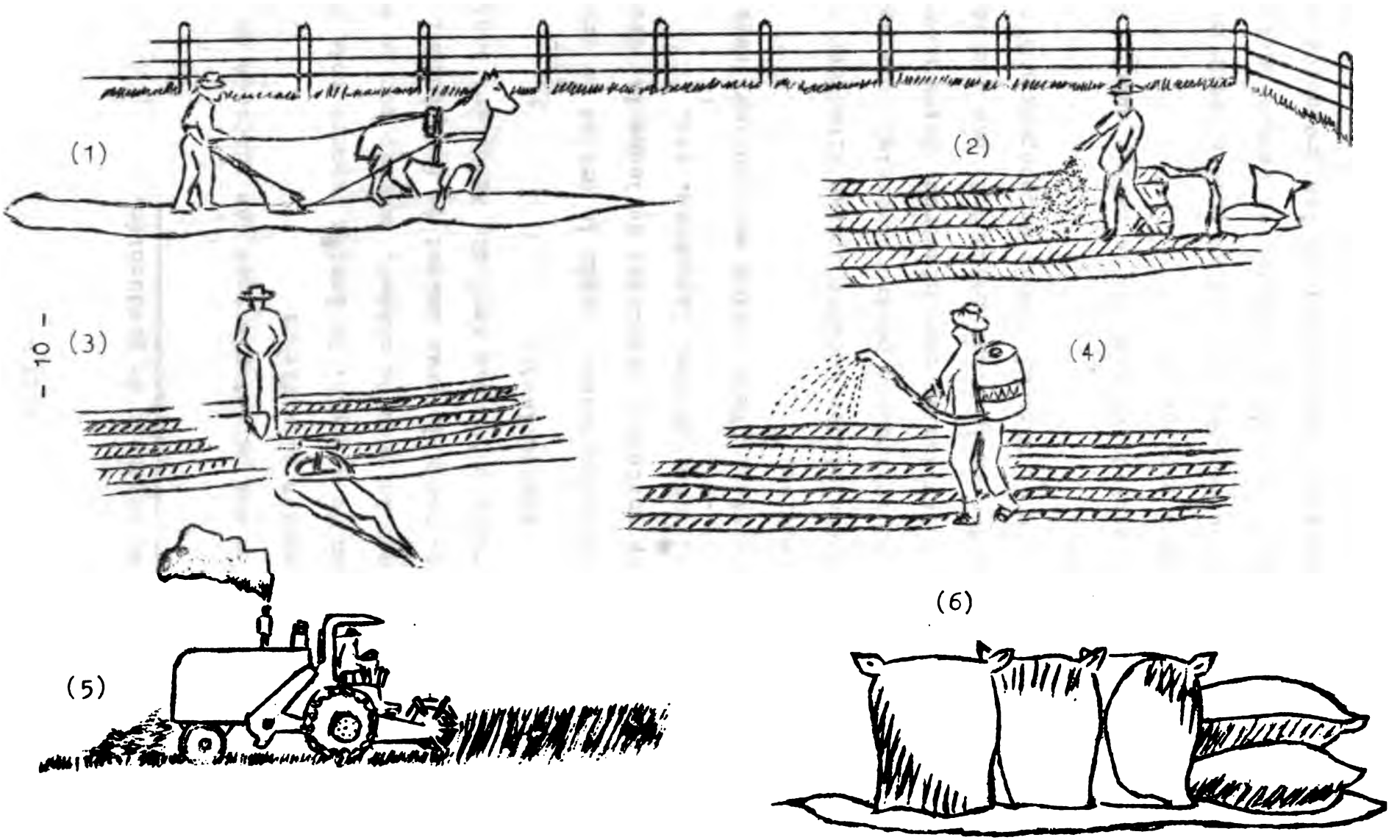
Procesos productivos

La unidad productiva o empresa agropecuaria es la encargada del proceso productivo; éste consiste en la transformación de recursos de producción en productos para el consumo. El proceso productivo de un cultivo, por ejemplo, va desde la preparación del suelo para la siembra y hasta la recolección del fruto. El conjunto de actividades que se realizan entre parto y parto de una vaca de establo o entre poda y recolección de fruto en un huerto, etc. son procesos productivos.

Por simple que sea un proceso de prducción, éste constituye una actividad empresarial. Por lo que existen empresas encargadas de procesos muy simples (un rubro o parte de un rubro), hasta otras que desarrollan actividades muy complejas (combinación de muchos rubros)

La agrotecnia enseña que existen distintos procesos o formas de producir que significan diferentes niveles tecnológicos y por lo tanto rendimientos acordes con los mismos .

P R O C E S O P R O D U C T I V O



2.3 Tipos de unidades de producción.

Según sus características las unidades de producción se pueden clasificar:

2.3.(1.- Volumen de negocio. Su ámbito recorre toda la escala desde la pequeña unidad, pasando por la mediana unidad, hasta la gran unidad de producción. Desde la parcela o "Unidad Agrícola Familiar" hasta el fundo o asentamiento.

2.3.(2.- Productos Manejados. Según la unidad de producción podemos encontrar productos de lechería, frutales, ganado, aves, granos, legumbres. etc.

2.3.(3.- Area Servida. Esta pueden ser locales, regionales o nacionales.

a) Las sociedades locales operan alrededor de un punto de embarque o centro comercial, con agricultores individuales como miembros. Estos normalmente residen en la misma comunidad. Las sociedades locales son el tipo más común de cooperativa de agricultores.

b) Las sociedades regionales pueden cubrir varias comunas o provincias.

c) Las sociedades nacionales pueden tener miembros en toda la nación y realizar en escala nacional los servicios de manipulación de los productos o de compra de suministros.

2.4 Objetivos y metas de la unidad de producción.

Los objetivos de la unidad de producción o empresas son:

- Lograr las mejores utilidades y
- Asegurar la continuidad de la empresa.

El productor debe tratar de lograr las mejores utilidades, para satisfacer sus necesidades y las de su familia. Al mismo tiempo, éste debe tratar de asegurar la vida de la empresa.

Es posible que pueda lograr utilidades más altas en un período determinado, pero arriesgando la seguridad de su empresa. Por ésto, el productor no tan solo debe limitarse a obtener rendimientos máximos a corto plazo, sino tambien asegurar la subsistencia de su empresa a largo plazo.

En la agricultura y la ganadería, el productor y su familia están unidas estrechamente con la empresa. Los costos de mantención de la familia y los costos de la empresa no están separados. Los ingresos de la empresa y los de los miembros de la familia están también unidos. La familia trabaja en la empresa sin recibir sueldo. Por etro lado, la familia usa y consume productos de la empresa sin pagarlos.

El objetivo de la familia es gastar las utilidades

en tal forma que satisfagan sus necesidades lo mejor posible.

3.- El Productor Agropecuario.

Es quien dirige o trabaja una unidad de producción, parcela o empresa agropecuaria.

3.1 Funciones del productor.

El productor es quien decide el programa de trabajo de la empresa, parcela, asentamiento, fundo, etc; o sea, Planifica.

Se encarga de la ejecución o materialización del programa de trabajo, es decir, lo implementa o ejecuta, controlando el cumplimiento del programa y decidiendo los cambios necesarios debido a variaciones en las condiciones de producción (cambios de precios, de condiciones climáticas o sanitarias, dificultades de ejecución de labores, etc.), es decir, EJECUTA, CONTROLA Y MODIFICA.

Mide los resultados obtenidos y analiza dichos resultados.

Como consecuencia de lo anterior el productor agropecuario debe asumir la responsabilidad de los resultados logrados y enfrentar los riesgos propios de la actividad productiva de su empresa. Es el quien toma

las decisiones respecto al proceso de producción; ejecuta o pone en práctica las decisiones tomadas y se hace responsable de los resultados.

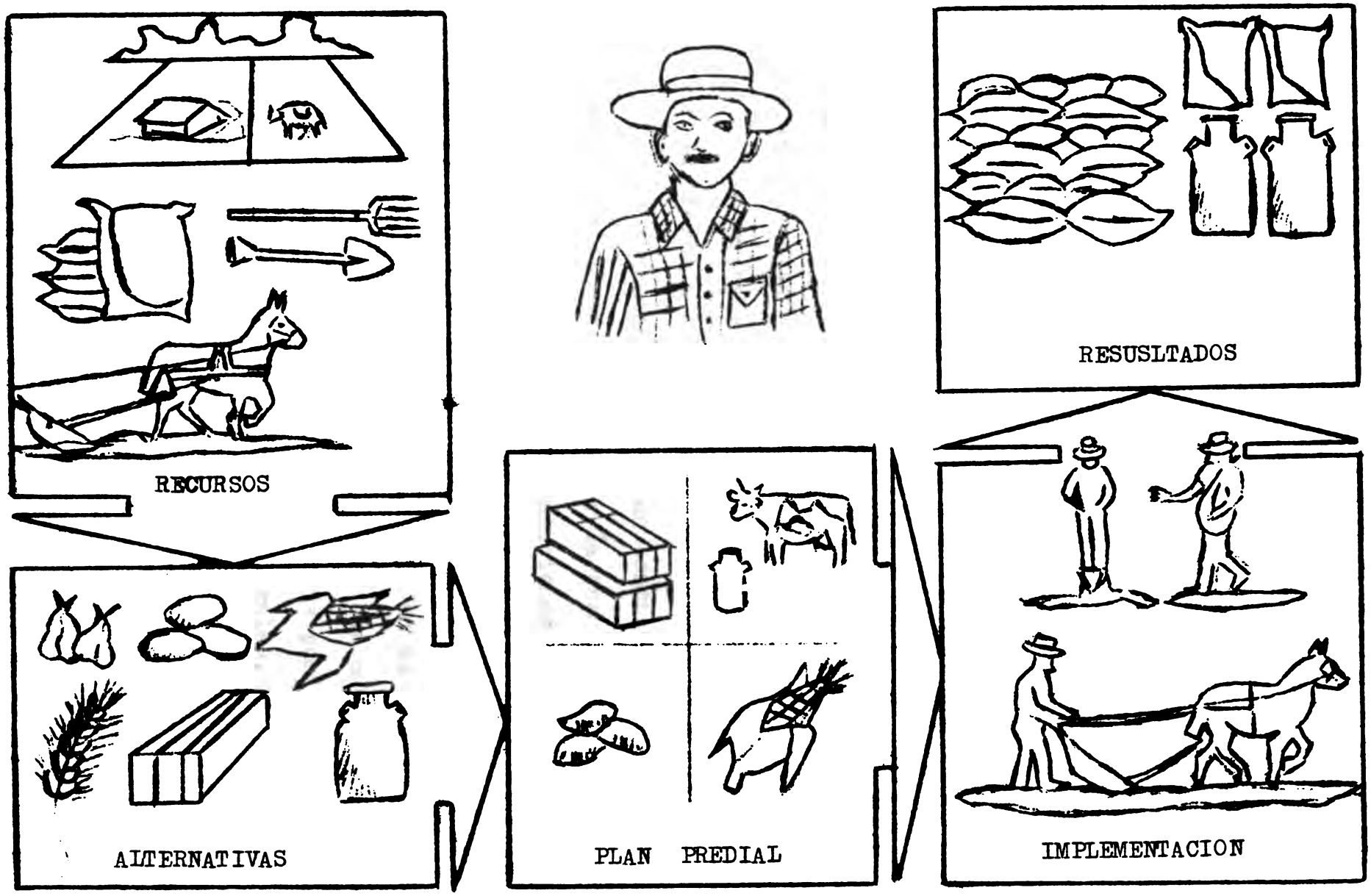
Todas estas actividades presuponen el riesgo de realizarlas: La agricultura, a diferencia de la industria, tiene características que la hacen vulnerable al clima, tiene dificultades de almacenaje de productos, se ve más afectada por las variaciones de precios de productos e insumos debido a la duración del proceso productivo, etc. hechos que conforman riesgos de producción y comercialización.

3.2 Metas del Productor Agrícola.

Las metas del productor son:

- Obtener satisfacción personal.
- Disminuir riesgos.
- Obtener los mejores resultados posibles.
- Evitar esfuerzos innecesarios.
- Asegurar un ingreso familiar mínimo (presente y futuro).
- Progresar (educar sus hijos, mejorar sus condiciones de vida).
- Obtener seguridad hacia el futuro.

E L E M P R E S A R I O A G R I C O L A



4.- Planificación.

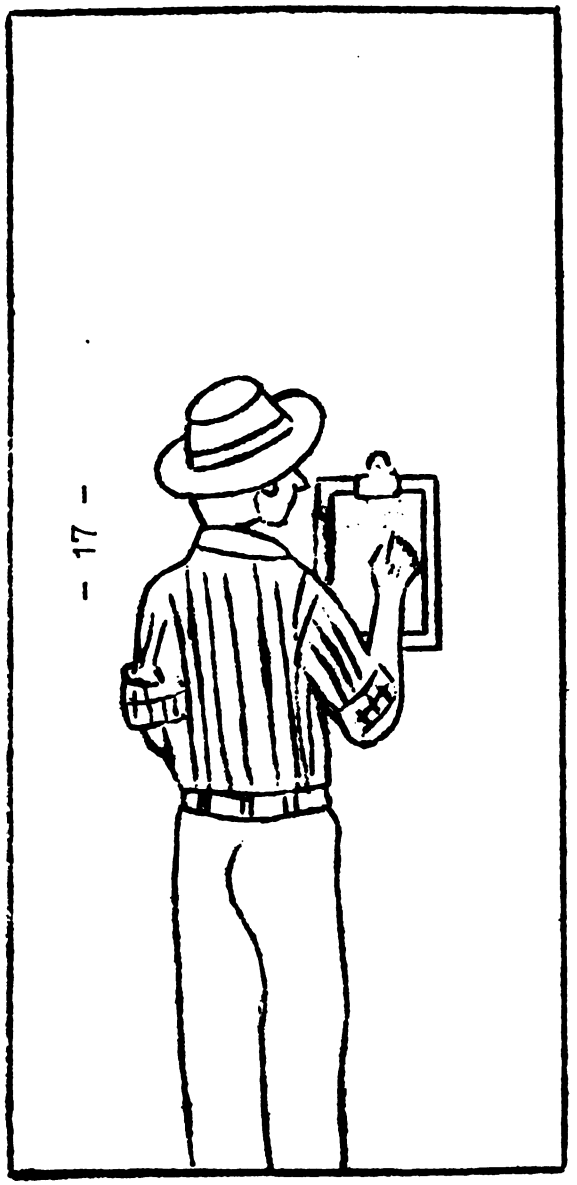
Las circunstancias bajo las cuales un productor ejerce la agricultura cambian continuamente. Los precios de los insumos, los costos de mano de obra, maquinaria, equipo, instalaciones y construcciones cambian con el tiempo. Se desarrollan nuevos tipos de maquinaria más adecuados, nuevas variedades de cultivos agrícolas y métodos de producción.

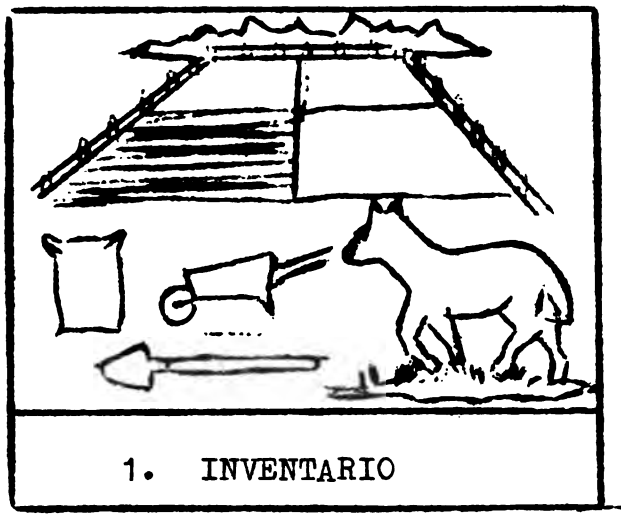
Los precios de los productos agrícolas cambian con la oferta y la demanda.

El productor debe adaptar continuamente sus métodos de producción, el manejo y la organización de la empresa agropecuaria a las condiciones prevalecientes. Por eso, es necesario que él esté bien informado de lo que acontece a su alrededor para que reflexione y analice la forma de introducir cambios en su empresa. Naturalmente, el productor no tiene que cambiar de la noche a la mañana, porque los cambios pueden ser grandes o pequeños, permanentes o temporales.

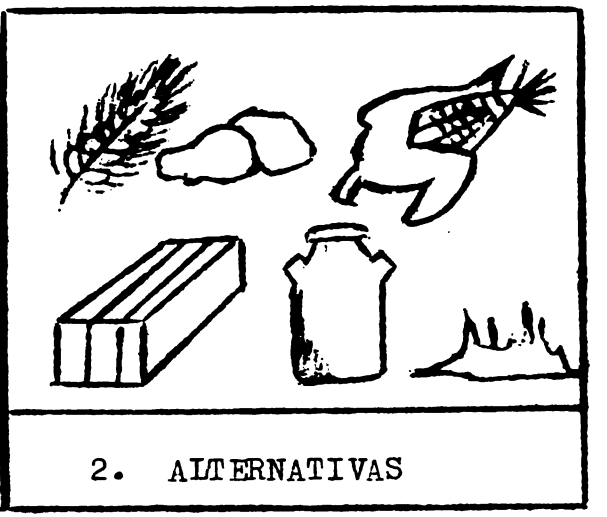
El productor debe analizar tanto el pasado, como el futuro previsible para corregir las fallas anteriores y mejorar su producción.

P L A N I F I C A C I O N





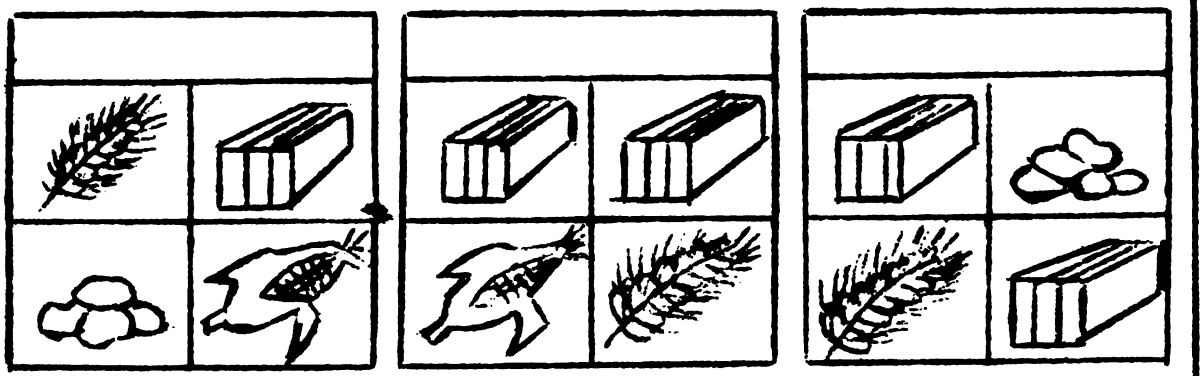
1. INVENTARIO



2. ALTERNATIVAS

3. PLAN PREDIAL

PLANES DE CORTO PLAZO



PLANES DE LARGO PLAZO

4.1- Definición: Planificación es la búsqueda sistemática del mejor plan de explotación para lograr utilidades familiares máximas.

A través de la planificación y partiendo del conocimiento de los recursos de producción a su alcance y de las alternativas o distintos usos que puede dar a dichos recursos, el empresario puede tomar una mejor decesión respecto a qué productos o bienes producirá, su cantidad y época y además como los producirá.

4.2 Plazos de Planificación.

En la práctica es necesario planificar distintos plazos o períodos de tiempo, por ejemplo: para un ciclo productivo (una siembra); para un año agrícola o para varios años. De todos modos es fundamental tener claro el plan de largo plazo, ya que de él dependerán los planes de mediano y corto plazo.

En general se entiende por:

Corto plazo: no hay cambios en el proceso productivo, (Plan Anual).

Mediano plazo: hay cambios en los costos variables, (Hasta Tres Años).

Largo Plazo : cambian los costos fijos, las inversiones, (Más de Tres Años).

En una empresa, aunque no se cuente con un plan a largo plazo debidamente especificado, en la práctica todo planificador o empresario lo toma encuenta. Por ejemplo, el considerar la necesidad de una rotación de cultivos o la conveniencia de una nueva construcción o de inversiones en ganado o plantaciones, supone la existencia de planes que van más allá del corto plazo.

Constantemente es necesario comprobar la validez tanto de los planes de corto como de largo plazo, ya que las condiciones que determinan la conveniencia de un plan (clima, precios, tecnología) suelen cambiar con frecuencia. Esto requiere la flexibilidad necesaria tanto de parte del empresario como de los planes mismo, para amoldarse a nuevas situaciones.

4.3 Etapas de la Planificación.

Inventario y valorización de Recursos de Producción.

A.- Inventario de Recursos de Producción: Consiste en hacer una anotación minuciosa y ordenada de los recursos tanto propios, como de aquellos que, no siendo propios, están al alcance de la empresa.

Los recursos necesarios para un proceso de producción agropecuaria se clasifican en:

- Recursos naturales (tierra, agua, clima).
- Recursos de Capital(herramientas, maquinaria) y
- Recursos Humanos (mano de obra y acción empresarial).

La confección del Inventario o Estado de situación inicial se facilita a través del uso de algunos formularios simples como los que se acompañan

Para la confección de Inventario o Estado de situación Inicial, y para la planificación en general, es necesario contar, además con un plano o mapa del predio. El plano debe indicar los distintos potreros o sectores que componen el predio o parcela como también indicar los caminos, plantaciones, construcciones y canales, existentes en él.

Inventarios de Recursos.

- Inventario de suelo.
- Inventario de plantaciones, empastadas y cultivos permanentes.
- Inventario de Ganado.
- Inventario de Bodega.

Inventario de Recursos de Suelo. Nº 1

Ubicación Potrero o Sector		Superficie Total (Hás)	Superficie Util (Hás)	Observaciones.
El Espino	IIr (bueno de riego)	2. Hás	2. Hás	
El Tranque	IIIr (regular a bueno, de riego)	2. Hás	2. Hás	
El Huerto	IIr (bueno de riego)	2. Hás	2. Hás	
El Rulo	IVr (rulo arable, regular)	9. Hás	8. Hás	(1 Há corresponde a quebrada)
El Rulo(Bosque)	IVr (rulo arable, regular)	1. Há	1. Há	(Renovales de eucaliptus)
El Cerro	VIIr (rulo no arable regular)	6 Hás	6. Hás	(cerro con monte, no arable)
Casa y Cerco	IVr (regular de riego)	1 Há	1/2 Há	
Totales		23 Hás	21 1/2 Hás	

(1) Puede Emplearse la clasificación por capacidad de uso del Suelo o simplemente una clasificación cualquiera que sea útil para el empresario: Suelos "buenos" o "malos", por ejemplo.

Inventario de Plantaciones, Empastadas y Cultivos Permanentes Nº 2

Tipo	Edad en años	Nº de Hás.	Unidades por Há.	Unidades Totales.	Estado (1)	Observación.
Manzanos	8	2	225 matas	450 matas	Regular a bueno	Variedad Delicia Huerto en regular a buen estado, con posibilidades de recuperación.
Eucaliptus	5	1	2.000 matas	2.000 matas	bueno	Hay unos 3 renovales por mata y tienen unos 5 años.
Trébol rosado	1	2	--	--	bueno	Trébol sembrado asociado con trigo en 1975. Buen estado.
Mano de Obra Disponible (meses por años)						
Remuneradas	- Personal permanente.....					
	- Eventual.....					
No remuneradas	- Agricultor					
	- Familia y allegados					
Total mano de obra.....						

(1) Indicar si el estado es "bueno", "regular" o "malo" o cualquiera otra clasificación que indicar las posibilidades de producción.

Inventario de Ganado N° 3

Tipo (1)	N° Cabezas	Categoría (2)	O b s e r v a c i o n e s (3)
Vacunos	5	Vacas de Lechería	Vacas Holandesas de 1 a 5 partos, buena clase, cubiertas para parir Julio-Agosto
Vacunos	1	Toro	Holandés, Regular o bueno, 3 años
Vacunos	2	Terneros crianza	
Cerdos	1	Cerda, Madre	Mestiza Duroc, regular clase, parida de 1 mes, cuarto parto.
Cerdos	6	Lechones	Mestizo, regular calidad, 4 machos 2 Hembras.
Caballares	1	Trabajo y montura	Yegua de 10 años, aradura, montura.

(1) Indicar si se trata de vacunos, ovejunos, cerdos, etc. Indicar la raza en caso de ser esto importante.
(2) Indicar si se trata de ganado de trabajo, engorda crianza de lechería, etc.
(3) Indicar cualquier dato que afecte el valor del ganado o de la producción.

Inventario de Bodega Nº 4

Artículos o Producto	Cantidad	Unidad.	Observaciones
Salitre	2	sacos	Sódico Granulado
Super fosfato triple	1	sacos	Limpios a mano cosecha 1976
Porotos Tórtolas	400	kilos	
Papas	10	sacos	Blanco de consumo sin seleccionar
Trigo	5	sacos	Menflo seleccionado para semilla (hijo de certificado)
Paja de porotos	20	fardos	De más o menos 30 Kilos cada uno
Paja trigo con trébol	40	fardos	De más o menos 25 Kilos cada uno
Conchos varios	5	sacos	Conchos de trigo, cebada y porotos
Clavos	15	Kilos	Clavos de 4 pulgadas

B.- Valorización de Recursos: Para la planificación en general y para los efec contables, de medición y de análisis de resultados de la misma, como para la elaboración de un "Estado de situación Financiera", es necesario determinar el valor de las inversiones, productos insumos, ganado y otros bienes de propiedad de la empresa. También es necesario determinar las deudas y compromisos de ella.

Para hacerlo, se procede a indicar el valor unitario de cada recurso o bien inventariado en función de su probable venta. Una vez conocido el valor unitario, se multiplica por el total de unidades y se obtiene el valor total.

Otra forma de calcular el valor actual del recurso es, considerando el precio de reposición o nuevo de ese bien, de acuerdo a su vida útil y años transcurridos.

Para la valorización de inventarios y la confección de presupuestos y estimación de resultados; debido a la existencia de constantes variaciones de precios en el momento actual, es necesario recurrir a algún sistema que permita corregir el efecto de estas distorsiones.

Como la Planificación pretende definir situaciones a futuro, para lo cual debe tomar decisiones

2

en el presente, lo acertado de estas decisiones significarían el éxito, mediocridad o fracaso de los resultados realmente obtenidos en base a esta planificación.

De lo anterior se desprende la gran incidencia que los valores empleados tienen en los planes seleccionados y posteriormente en los resultados obtenidos por la empresa.

A continuación, se adjunta un formulario para el "Inventario de Bodega Valorado". El formulario N° 5 corresponde al formulario N° 4 al cual se le han agregado dos columnas, una correspondiente al precio o valor por unidad ($/unidad) y la otra correspondiente al valor total resultante ($ Total).

Los precios de comienzo de año deben revaluarse al final, para el cálculo en función de la tasa reconocida de inflación .

En cuanto a precios esperados, puede utilizarse el "supuesto" de inflación que indican oficialmente a comienzo de año .

Inventario de Bodega Valorado.

Artículo o Producto	Cantidad	Unidad	$/Unidad	$ Total	O b s e r v a c i o n e s
Salitre	2	sacos	145	290	Granulado
Super fosfato triple	1	saco	275	275	
Porotos Tórtolas	400	Kilos	12	4.800	Limpios a mano, cosecha 1974
Papas	10	sacos	100	1.000	Blanca de consumo, sin seleccionar
Trigo	5	sacos	240	1.200	Memflo, hijo certificado (seleccionado)
Paja Poroto	20	fardos	15	300	De 30 Kilos cada uno
Paja Trigo con Trébol	40	fardos	18	720	De 25 Kilos cada uno
Conchos varios	5	sacos	160	800	Conchos trigo, cebada y porotos
Clavos	15	Kilos	15	225	De 4 pulgadas
TOTAL				9.610	

4.4. Alternativas y posibilidades de producción.

Una vez que el empresario conoce los recursos disponibles para producir y las condiciones de producción (mercado, precios, abastecimiento, servicios, tierra, agua, clima) que afectan a su empresa, necesita determinar lo siguente:

- Distintos rubros que se puedan producir dadas las características de la unidad de producción y los recursos disponibles.
- Cuales serán las características físicas y económicas de cada posibilidad.

Para determinar los rubros a producir el productor deberá tomar en cuenta:

- Rubros corrientes en la localidad.
- Rubros que existan o hayan existido en el predio.
- Experiencia anterior del productor (y de vecinos)
- Aptitudes y preferencias personales.
- Condiciones de manejo de suelo.

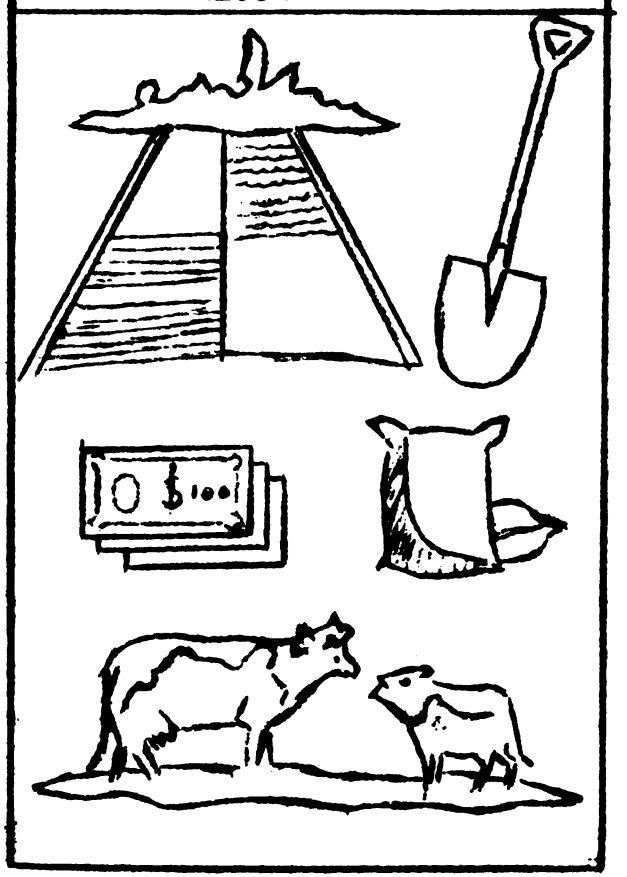
Para conocer las características físicas y económicas de los distintos rubros, el productor deberá recurrir a:

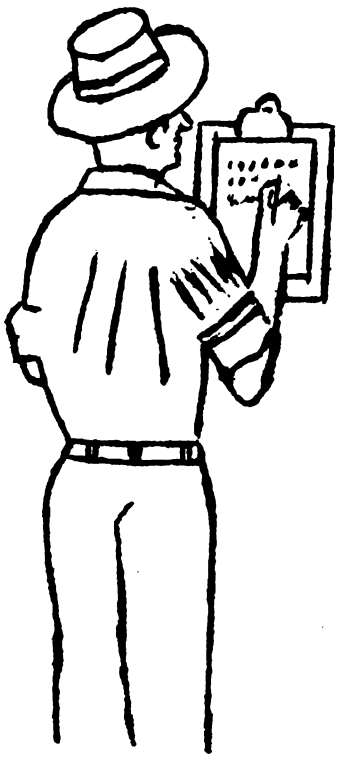
- Pautas por rubro (indicaciones físicas).
- Pautas ajustadas a condiciones del predio (datos de años anteriores; datos de vecinos)

A L T E R N A T I V A S D E P R O D U C C I O N

¿ QUE TENGO ?

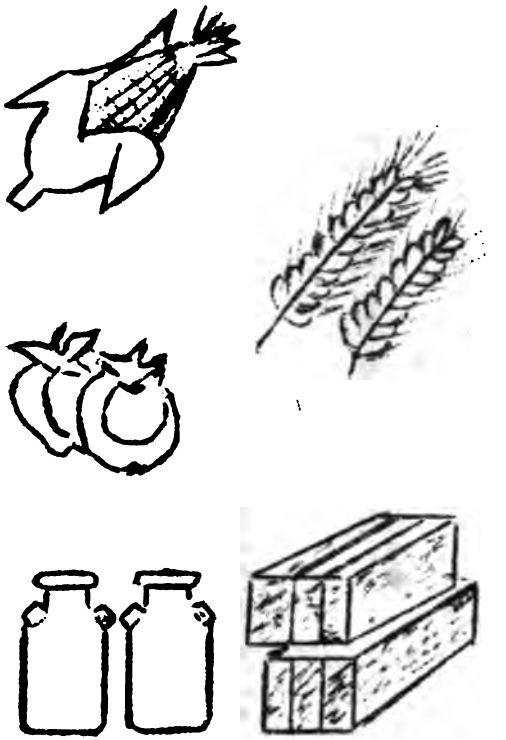
RECURSOS

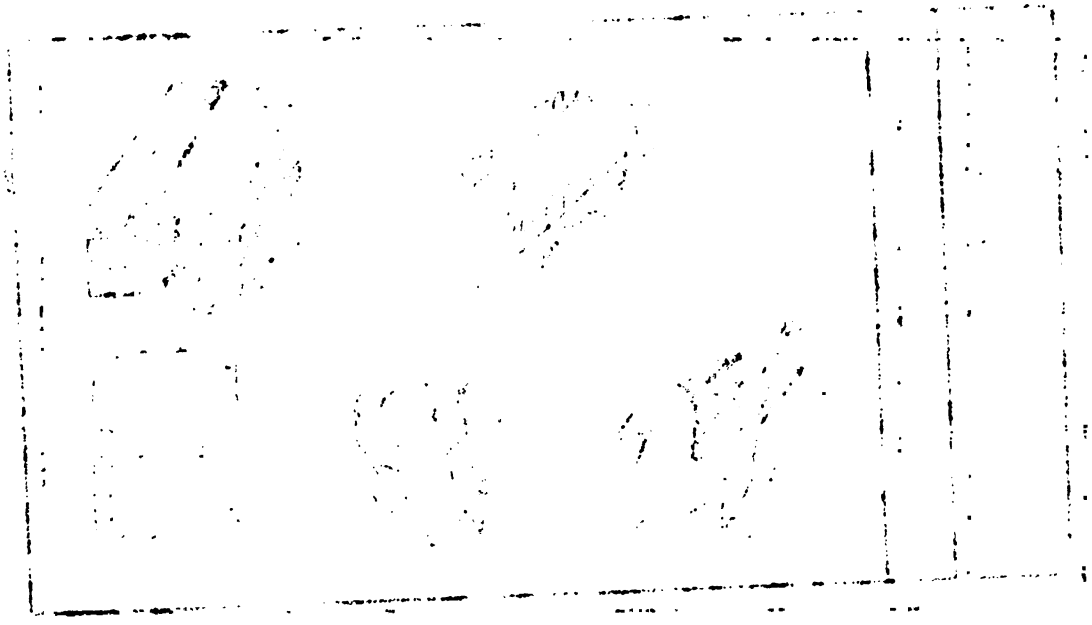


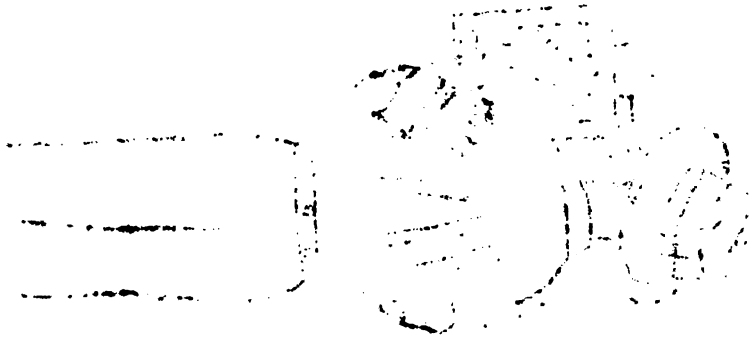


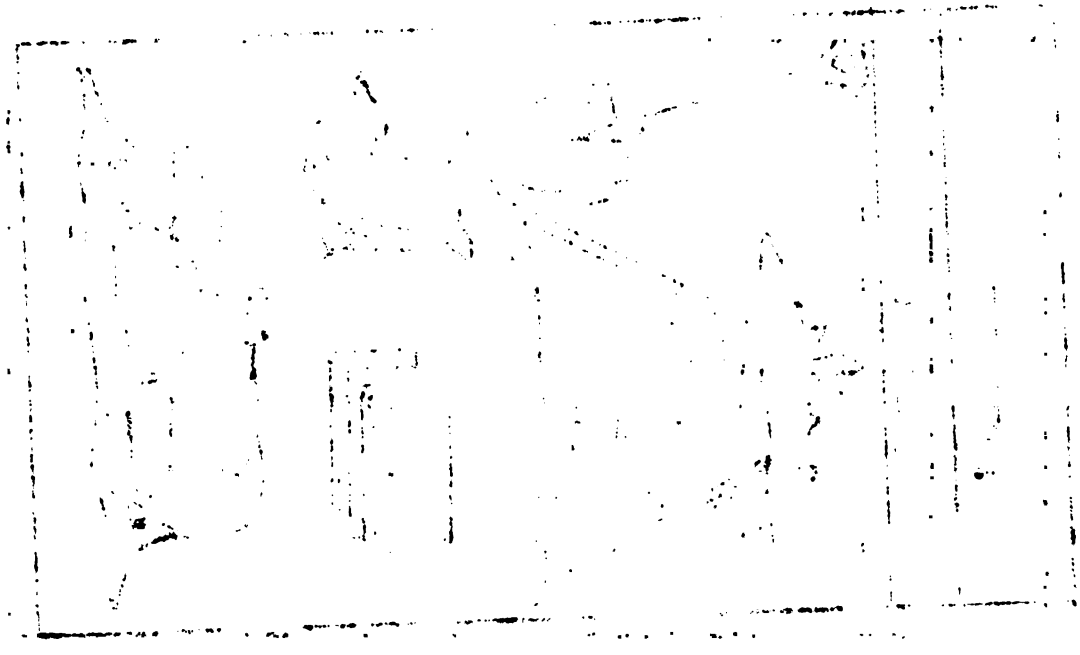
¿ QUE PRODUCIR ?

PRODUCTOS









- Presupuesto por rubro y margen bruto.

A.- Pauta por Rubro: Consiste en una especificación de las diversas labores, los insumos requeridos y los productos resultantes de un determinado rubro. Estas pautas por rubro también se llaman "Standard por Rubro" y se especifican generalmente por héctarea. Ejs. Pauta del Rubro Trigo (por héctarea).

Dependiendo del rubro, las pautas también pueden especificarse por otras unidades: 100 aves, por 10 vacas, por 100 ovejas,etc.

Existen pautas para diversos rubros, las cuales pueden ser obtenidas como base para elaborar pautas ajustadas a condiciones del predio.

B.- Pautas Ajustadas a Condiciones del predio.

Las pautas por rubro no reflejan necesariamente las condiciones particulares de los distintos empresarios sino las condiciones generales de zonas más amplias. (Ejemplo: Pauta Rubro Trigo de Invierno, Zona Centro Norte) de lo anterior nace la necesidad de "ajustar" estas pautas a las condiciones especificas de cada productor; lo que significa modificar épocas de labores, número de labores, dosis de semilla y fertilizantes, etc.

Para determinar en la práctica qué rubro conviene más, tenemos el presupuesto por rubro.

Rubro: Trigo de secano sobre barbecho.

Presupuesto por Rubro.

Rendimiento 24 qq/há.

		HORAS					INSUMOS			Total Costos Directos $(2)
		Hombre		Tractor+Implemento		Animal				
		Horas	$(1)	Horas	$ (1)	Horas $(1)	Tipo	Unidad	$ (1)	
Rotura barbecho	Set.			2 3/4	561					$ 561
2 rastrajes	Abril			4	816					816
siembra-abonadura	Mayo a Junio	1 1/2	12	1 1/2	306		semilla superf. salitre	140Kg 100Kg 80Kg	997 343 145	1.803
Desagues	Mayo Junio	4	32			1 1/2 6				38
Aplic.Herbicida	Set.			1 1/2	240		2-4 D	1 1/2 lt.	170	410
2° salitradura	Set.			1	160		salitre K	160 Kg	290	450
Cosecha	Ene.	3	24	2	816					840
Totales.		8 1/2	$68	-----	$ 2.899	1 1/2 6	-----	-----	$1.945	$ 4.918

Observaciones: Precio $ 300/qq.
Entrada Bruta = Producción estimada por precio
Valor Hora Hombre con imposiciones $ 8

Margen Bruto:
Entrada Bruta: $7.200
Costos Directos : $4.918
Margen Bruto : $2.282

(1) Indicar el valor correspondiente a las horas o insumos detallados

(2) Suma de valores de horas e insumos.

C.- Presupuesto por Rubro.

El productor para estudiar las ventajas de cada alternativa posible, pude usar el sistema de "Presupuesto por Rubro".

Un presupuesto por rubro es una estimación de los resultados esperados para un rubro determinado, se confecciona valiendose de las Pautas por Rubro Ajustads al Predio.

El presupuesto incluye por una parte, información en cuanto a precios y cantidades de recursos, insumos y labores requeridas para la producción de ese rubro y por otra parte información referente a precios y cantidades de productos posibles de obtener.

Al igual que para las pautas por rubro, los presupuestos por rubro se calculan generalmente por unidad de tierra o por héctareas. Esto permite comparar los posibles resultados de los distintos rubros.

Existen rubros para los cuales, el presupuesto no se calcula en base a unidad de superficie (héctarea) sino en otra unidad. Ejemplo: para 100 ovejas; 10 vacas, 100 cerdos, etc.

A partir del Presupuesto por Rubro, se determina la producción por unidad (o por héctarea), la que valorada en pesos dará la "Entrada Bruta por Unidad". La suma de todas las necesidades valoradas en pesos dará el total de Costos Directos por Unidad". La diferencia

entre Entrada Bruta y Costos Directos se llama "Margen Bruto" que corresponde al "resultado económico" esperado para el rubro.

Al calcular márgenes Brutos por Rubro, es necesario considerar niveles de producción y uso de insumos y niveles de precios REALISTAS, es decir, que reflejen lo más fielmente posible las condiciones esperadas en que se producirá.

Como ejemplo se presenta a continuación un presupuesto para el rubro "Trigo de secano".

El margen bruto además de calcularse en pesos, puede calcularse en otras unidades principalmente en unidades físicas del producto que genera el rubro. Por Ej. en el caso rubro trigo, el margen Bruto puede anotarse en dinero y en quintales de trigo tal como se indica a continuación:

Presupuesto Rubro Trigo:

Rendimiento	24 qq
Precio quintal	300
Total Costos Directos	$ 4.918.

Para expresar los costos directos en unidades físicas de producto se debe dividir el total de los costos directos ($ 4.918) por el precio del quintal de trigo ($ 300).

	PESOS ($)	Unidades
Entrada Bruta	7.200	24.0 qq
Total Costos Directos	4.918	16,4 qq
Margen Bruto	$ 2.282	7,6 qq

Este sistema presenta la ventaja de permitir al productor saber qué parte de la producción de un rubro debe destinarse a cubrir los costos

directos del mismo.

D.- Selección de Rubros por Márgenes Brutos:

Esta selección sirve generalmente para elegir el rubro o combinación de rubros que integrarán un Plan Predial o Plan de Explotación.

También es necesario considerar, entre otras cosas, los aspectos, las dificultades de ejecución que presentan los distintos rubros, como así también el nivel de costos necesarios para su producción.

Es importante resaltar que la confiabilidad de un plan y, por lo tanto, la utilidad que pueda prestar el empresario, dependen de la exactitud y realismo de la información usada o de las estimaciones empleadas en sus presupuestos.

4.5. Programación Predial.

El Programa Predial o Plan de Explotación será el resultado del estudio de:

- Disponibilidad de recursos de producción.
- Las posibilidades o alternativas físicas y técnicas de producción.
- Los resultados económicos esperados para cada posibilidad (sacado de los presupuestos por rubro).

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- Conocimiento de las limitaciones, según las características del predio y de la Región que pueda influir en el plan predial (necesidad de rotaciones culturales, problemas de abastecimiento; problemas de comercialización; disponibilidad de asistencia técnica etc.)

Por lo tanto, el productor decide el rubro o la combinación de rubros más adecuado a sus condiciones y que le permita el mayor Márgen Bruto Total. Este rubro o combinación de rubro integrará un Plan Predial o Plam de Explotación y las distintas actividades e inversiones necesarias para su implementación.

4.6. Determinación del Plan Predial.

a) Plan a Largo Plazo: En este tipo de plan, una vez realizado el inventario de recursos, habrá que establecer el "Programa de Uso de Recursos" en especial recurso suelo y agua que son los más "Fijos" para la empresá, en el sentido que resulta difícil alterar la disponibilidad y calidad que de ellos se tiene.

Uno de los objetivos del Plan a Largo Plazo es el hacer el mejor uso posible del recurso suelo, lo que frecuentemente requiere del establecimiento de una Rotación de Cultivos. Cuando se trabaja en base a una

Potrero o Sector	Años Agrícolas					
	Hás	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
A	2	CH	C-P	P_1	P_2	P_3
B	2	C-P	P_1	P_2	P_3	CH
C	2	P_1	P_2	P_3	CH	C-H
D	2	P_2	P_3	CH	C-P	P_1
E	2	P_3	CH	C-P	P_1	P2
Total	10					

CH = chacra; C-P = cereal asociado pasto; pasto 1er. año

P_2 = pasto 2do. año; P_3 = pasto 3er. año

b) Plan a Corto Plazo: Plan Anual:

Selección de Rubros: Una vez conocidos los rubros que son técnica y economicamente posibles y considerando las superficies disponibles para determinar a los distintos "tipos de rubros". es necesario determinar cuáles rubros incluir en el plan.

Una forma de hacerlo es através de la comparación de los márgenes Brutos por rubro.

En general, se debe entender que para cada posibilidad técnica, se escogerá aquel rubro que de un mayor márgen bruto esperado por unidad.

Considerando por una parte las posibilidades de producción, determinadas principalmente por el plan a largo plazo y tomando en cuenta los resultados económicos esperados de las mismas y por otra considerando otros factores que puedan afectar la decisión del empresario (facilidades de comercialización, servicios, preferencias personales, etc.) Esta se decidirá por aquel plan que le permita obtener las mayores utilidades o ganancias. El plan deberá tratar también, de utilizar al máximo los recursos disponibles del predio consiguiendo que el suelo esté bajo cultivo todo el año y la mano de obra permanentemente ocupada .

5.- Implementación del Plan Predial.

La implementación del Plan es llevar a cabo el Plan anual de explotación que hemos decidido. Este deberá estar lo más completo posible, elaborado con minuciosidad, debe llevar implícito los presupuestos y datos correspondientes de acuerdo a las necesidades y disponibilidades de recursos e insumos.

El productor en esta etapa deberá materializar lo planificado y estar alerta para tomar las decisiones necesarias en forma oportuna.

5.1 Puesta en marcha del Plan.

El productor agropecuario,a través del proceso de planificación conoce los recursos de producción que dispone; como son cantidad y estado en que se encuentran cada uno de estos recursos; además sabe el uso que les dará a futuro. Esto le permite iniciar sus actividades de acuerdo al plan a programa trazado.

Comunmente parte o aveces el total del plan anual son una prolongación de actividades ya existentes; en cambio en otras ocasiones habrá que modificarlas, cambiando su forma de operar y por último habrá que suprimir algunas actividades existentes y agregar otras nuevas.

El productor agrícola deberá preocuparse del abastecimiento de los insumos y recursos requeridos para el buen funcionamiento de su plan; además, deberá preocuparse de la venta de los productos.

Este procedimiento descrito, es aplicable tanto a planes de corto, mediano y largo plazo.

5.2 Modificaciones y cambios circunstanciales del Plan.

A medida que se aplica el plan predial, el productor debe preocuparse de detectar y estudiar los cambios en las condiciones de producción que hagan necesario introducir modificaciones a dicho plan.

La agricultura requiere de un tratamiento especial; se pueden presentar enfermedades y plagas en forma inprevista; además pueden tener graves consecuencias los cambios pequeños del tiempo; es por ésto, que el introducir modificaciones a los planes o programas prediales no constituye la excepción sino la regla. El productor agrícola debe estar consciente de la necesidad constante de detectar los cambios experimentados en las condiciones de producción y hacer las modificaciones necesarias a su plan predial. El no hacer ésto tendrá como resultado un deterioro o baja de los resultados esperados o bién la imposibilidad de mejorarlos aprovechando cambios favorables de condiciones de producción.

El agricultor debe estar al día, en los conocimientos de adelantos técnicos para introducirlos en los procesos productivos bajo su dirección.

5.3 Servicios Especializados.

Tanto en el proceso de planificación, como en el de puesta en marcha, ejecución y evaluación del Plan. El productor o empresario requiere de la asesoría de un servicio Agrícola especializado; ya sea de administración de empresas y en aspectos técnicos de producción de distintos rubros.

Estos servicios que prestan los profesionales al productor constituyen gastos, que deben ser financiados en el presupuesto anual .

A veces se requiere de un ingeniero agrónomo especialista en Manejo de huertos frutales, o un médico veterinario en el caso de tratamientos de animales enfermos o, para establecer un programa sanitario y lógico, también es necesario un profesional que le permita desarrollar una eficiente acción empresarial .

6.- Análisis de resultados del Plan.

Existen varias formas de medir y calcular los resultados del Plan predial. La elección del método, depende entre otros factores, de los propósitos del análisis y de las con

diciones locales de la agricultura. En este caso se emplearán los registros prediales, para el correspondiente análisis de los resultados logrados. Estos registros deben construirse tanto para los distintos rubros en particular, como para el plan en general.

Los registros prediales, permiten hacer modificaciones bien fundamentadas en el transcurso del año agrícola; además permiten contar con una información valiosa para conocer el porqué de lo ocurrido y para definir los planes o programas futuros. Con anterioridad se ha visto como, a través del presupuesto predial era posible estimar por adelantado los resultados o efectos de la aplicación de un plan, y como a través de la comprobación de resultados, era posible medir dichos resultados. Ahora se estudiarán los resultados obtenidos a través de la evaluación o análisis de resultado.

6.1 Análisis del resultado económico Global.

Una véz recogida la información de un ejercicio o año Agrícola, es posible determinar el Resultado Económico Global del Plan.

Lo común es que se produzcan diferencias de relativa importancia entre lo presupuestado y la realidad. Es de real importancia para el empresario conocer los resultados presupuestados, como también con los resultados obtenidos en años anteriores y con aquellos obtenidos por otros productores;

todo ésto se realiza con el objeto de determinar las diferencias y establecer las causas de ellas, de modo de poder mejorar los resultados en el futuro.

El resultado económico incluye aspectos técnicos y económicos; para analizar estos aspectos es necesario recurrir a la información dada por los registros de producción,

Para determinar las utilidades o las pérdidas de un año Agrícola deben compararse las Entradas Brutas Totales del Plan con los gastos totales del mismo. Para llevar a cabo ésto es necesario confeccionar un Resultado Económico al final del Ejercicio o Año Agrícola, que resuma toda la información al respecto.

6.2 Análisis de resultado por rubro.

Para conocer a qué se debió un determinado resultado económico de un plan es necesario recurrir al análisis por rubro y a las indicadores de eficiencia.

Cualquiera sea el resultado económico global de un plan predial; éste estará determinado por los resultados parciales de las distintos rubros que lo integrarón. Por ello es necesario conocer el comportamiento individual de cada rubro, para aumentar aquellas líneas de producción que obtuvieron los mejores resultados y suprimir o disminuir aquellas que obtuvieron peores resultados; con el propósito de introducir las modificaciones correspondiente en él

futuro plan predial.

6.3 Indicadores de Eficiencia.

Estos consisten en cifras o cantidades tanto físicas como económicas que permiten establecer algunas relaciones entre recursos e insumos de producción por una parte y productos por otra.

Ejs.

a) indicadores físicos: quintales por héctareas, litros de leche por vaca en ordeña,etc.

b) indicadores económicos: Entrada bruta por héctarea, márgen bruto por héctarea, costo por quintales, etc.

Los indicadores permiten, establecer metas para mejorar la eficiencia del uso de recursos e insumos. Esto se puede lograr al aumentar la producción a través de una misma cantidad de recursos. (Mayor entrada bruta por unidad de recursos) o bien,al obtener las mismas unidades de producción menor empleo de recursos (menor costo por unidad de producto).También aumentar los insumos, pero de manera tal que los productos aumenten más que proporcionalmente .

7.- Comercialización.

La comercialización incluye tanto la venta de productos como la compra o abastecimiento de insumos y servicios .

El proceso de producción termina en la cosecha o recolección del producto. Posteriormente se realiza el proceso de comercialización. Este proceso termina con el producto en manos del consumidor.

Entre el productor y consumidor, existen las intermediarios, estos pueden ser mayoristas o minoristas, que van agregando servicios y recargando el valor del producto; además, de los costos que se recargan por almacenaje del producto, pérdidas y mermas, pagos de fletes, comisiones, etc. Todo esto hace que el valor que recibe el empresario por el producto, sea muy inferior al precio con que este llega al consumidor .

El empresario o productor agrícola siempre está tratando de aumentar el precio que recibe por su producto y a la vez está interesado en conocer como puede comprar al menor costo posible sus insumos; ya que solamente así podría elevar el nivel de vida de él y su familia; ayúdándole ésto también a un mejor y mayor consumo de los productos en el caso de los pequeños productores.

8.- Riesgos e incertidumbre de producción y comercialización.

La agricultura, por ser una industria de carácter biológico, es de gran riesgo. En la empresa agropecuaria cualquier variación en el tiempo, en la temperatura, en la lluvia o en la húmedad implica un reajuste en el trabajo del

día y quizás de toda una semana. Además se pueden presentar enfermedades y plagas en forma imprevista.

Un día cualquiera un cerdo puede mostrar síntomas de cólera y, aunque que se ponga inmediatamente en marcha un programa de vacunación y aislamiento, es muy probable que haya pérdidas severas. Lo mismo sucede en el proceso de comercialización de los productos; estos pueden verse afectados por pérdidas en almacenaje o traslado de un producto, de un lugar a otro.

9.- Organización de productores.

La agricultura se caracteriza por la existencia de propiedades o empresas agropecuarias que enfrentan por separado el proceso productivo, comercialización de productos, abastecimientos de insumos, el crédito y los servicios técnicos que requieren.

El tamaño de las empresas o volúmenes con las cuales operan en el mercado, son factores que influyen en el éxito o resultado económico de la empresa .

La eficiencia de la producción Agrícola, persigue entre otras cosas, que el empresario no solamente haga un buen uso de sus recursos de producción, sino que también sea capaz de buscar conjuntamente con otros productores la forma de organización que le permita competir en calidad y cantidad en el mercado interno y externo; además, comerciali

zar sus productos obteniendo el máximo de ganancias, abastecerse de insumos y obtener los servicios necesarios .

REFERENCIAS RECOMENDADAS

ARNON, Ysaac. Organización y Administración de la Investigación Agrícola. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1978. 433 p.

BENEDETTI R., Humberto, etal. Administración de Empresas Agropecuarias. 4° ed. Santiago de Chile, ICIRA. 1978.

DESCLAUDE, G. y J. Tondut. La Empresa Agrícola y su Gestión. Madrid, Ediciones Mundi-Prensa, 1970.

GUERRA, Guillermo. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1978. 352 p.

HAMILTON, J. E. y W.R. Brejant. Para una Eficiente Administración Rural. Buenos Aires, Ediciones Troquel. 1965.

MEXICO. DIRECCION GENERAL DE EDUCACION TECNOLOGICA AGROPECUARIA. Administración de empresas agropecuarias, basado en el trabajo de Henk W. Ten Brinke. México, 1978. 103 p., diagrs., ilust., tabls. (Serie de Manuales para la Educación Agropecuaria DGETA/AR/101).

MURCIA, Héctor. Administración de Empresas Asociativas. San José, Costa Rica, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1978. 232 p.

OLSEN, H.M. Cooperativas de Agricultores. Principios y Prácticas. México UTEHA, 1966.