INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria

CURSO NACIONAL PARA ELABORACION DE PROYECTOS DE REFORMA AGRARIA EN ECUADOR

PLANIFICACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS

Por: Jaime Ortiz Egas

Ecuador, Marzo-Abril, 1974

PLANIFICACION A NIVEL DE EMPRESA COMUNITARIA

Jaime Ortiz Egas

I. CONSIDERACIONES PREVIAS

A. La Reforma Agraria

En un proceso de reforma agraria pueden distinguirse dos etapas: la de remoción de la antigua estructura y la de construcción de la estructura sustitutiva. Estas dos etapas deben sucederse casi simultáneamente, ya que conjuntamente con ir removiéndose la antigua deben tomarse las decisiones básicas para ir implementando la nueva estructura.

El definir cómo deben ser las empresas de reforma agraria, es parte principal de la etapa de construcción de la nueva estructura y, en todo caso, debe ser una respuesta clara a la pregunta de por qué se ejecuta la reforma agraria en el país.

La respuesta a esa pregunta podría ser la existencia de un estado de subdesarrollo que tiene su base en la situación de dominación vigente en la agricultura, como resultante de la concentración de la propiedad de la tierra en pocas manos, lo cual proporciona poder económico y político a quienes la detentan, y la existencia de una gran masa de población dominada que no tiene tierra o no la posee en cantidad suficiente.

La estructura agraria en estas condiciones, habrá agotado sus posibilidades de desarrollarse, ocasionando presiones nacionales por su incapacidad de dar respuesta a las necesidades por alimentos, materias primas, divisas para ampliar la industria o por ampliar el mercado interno, mediante el aumento de las condiciones de vida del campesino para colocar la producción industrial. Como consecuencia de esta estructura, estará también presente la marginalidad del campesino que provoca las presiones ya sea por tierra, por mejores niveles de vida o por participar en los diferentes niveles decisorios de la nación.

Es por todo esto que la reforma agraria como una estrategia del desarrollo debe alterar la estructura de poder y de esta manera reorientar los elementos básicos de convivencia del campesinado con los otros sectores. Por tanto la nueva estructura que se crea tiene por objeto dar respuesta tanto a esa presión nacional como a la presión campesina.

Si bien estas dos presiones tienen distinto comportamiento en cada país, también es cierto que tienen distinta intensidad dentro del mismo país, puesto que pueden ser diferentes según los espacios territoriales de que se trate. En estas circunstancias, la respuesta a dichas presiones para construir la nueva estructura sustitutiva, solo puede darse

después de un profundo estudio de la realidad nacional y de sus posibilidades. Las decisiones que se toman al respecto tienen un alto contenido político, no sólo por ir destinadas a romper la estructura de poder en el campo y crear una nueva, sino porque exigen una definición respecto del esquema político en el cual el país quiere desarrollarse.

Por otra parte, es necesario mencionar que para producir un proceso de cambio deben surgir fuerzas que aprovechando las coyunturas que ofrecen las presiones sean capaces de romper el círculo de poder. Dichas fuerzas pueden en un país provenir del propio gobierno, de los partidos políticos, de los intelectuales, de los mismos campesinos o de sectores no agrícolas.

Para alterar la estructura de poder y reorientar los elementos básicos de la convivencia del campesinado con los otros sectores, se debe reorganizar el régimen de relaciones existente en el agro, de modo que favorezca a la mayoría campesina.

Además de lo político, este cambio estructural supone modificaciones en lo económico, en lo social y en lo ideológico, como una manera de dar respuesta a esas presiones y por lo tanto, la nueva estructura que se propone construir deberá formar parte de un cambio global en el agro que tenga los siguientes objetivos:

En lo económico:

1. Modificar el régimen de propiedad de la tierra y el control de los medios de producción.

2. Democratizar los estímulos productivos.

3. Mejorar la distribución del producto con criterio de justicia social.

En lo social:

1. Participación campesina en las decisiones a todo nivel.

2. Utilización democrática de los medios de comunicación.

3. Dar amplio acceso al campesinado a la educación y demás servicios.

En lo ideológico:

Sustituir los valores y normas actuales con otros que expresen las aspiraciones de la mayoría.

También deben producirse cambios a nivel institucional con el objeto de facilitar el cambio estructural y, por tanto, la construcción de la nueva estructura.

B. Modelos Básicos de Empresa en la Nueva Estructura

Al analizar como juegan las presiones nacional y campesina en la etapa de construcción de la nueva estructura se puede establecer que existen ciertos aspectos fundamentales, unos y otros específicos, cuya integración armónica configuran o definen tipos operacionales de empresa.

1. Aspectos fundamentales. Constituyen una respuesta a la presión campesina y tienden fundamentalmente a determinar el papel que desempeñaran tanto los campesinos como el Estado en las nuevas empresas. La definición sobre las distintas alternativas que presentan estos aspectos configuran un problema esencialmente político y, por tanto, las soluciones que se adopten dependen de la ideología política que rija en el país. Estos aspectos son:

a. Régimen de propiedad y uso de los medios productivos.

b. Los niveles de vida que se expresan en:

-Empleo de la fuerza de trabajo
-Distribución de los ingresos

c. Participación campesina en la gestión de la empresa.

d. Rol del Estado.

2. Aspectos específicos. Tienen por objeto establecer criterios para el diseño de las nuevas unidades productivas más racionales que puedan responder a los requerimientos de la presión nacional sobre la estructura agraria. Estos son:

a. Producir suficientes alimentos y materias primas para satisfacer las necesidades del mercado interno y externo.

b. Combinar eficientemente los recursos productivos.

c. Conservar los recursos naturales y mantener el equilibrio ecológico.

Estos aspectos específicos no configuran por si mismos nuevos modelos operacionales de empresa, sino que atacan directamente el problema de la producción y del manejo de los recursos naturales.

Estos aspectos específicos son comunes a cualquier estructura económica, por lo tanto, lo que en definitiva caracteriza los diferentes tipos de empresa es la forma como el país determina responder a la presión campesina.

Para poder dar respuesta a la presión campesina, se exigirá un distinto comportamiento de los aspectos fundamentales, lo que dependerá del papel que pase a jugar el Estado dentro de los nuevos modelos de empresa, determinando una gama de posiciones que van desde el modelo de empresa de propiedad del Estado, hasta el de autogestión campesina, sin participación de ésta.

Lo anterior conduce a concluír que la raíz del problema de la reforma agraria, cual es romper la estructura de poder, se ataca a través de los denominados aspectos fundamentales, pero sólo pueden adquirir vigencia o sustentarse en la medida que se cumplan los aspectos específicos.

Si se analizan los aspectos fundamentales y específicos, se deduciría que podrían ser contradictorios entre sí por responder a distintos intereses, por ejemplo, el mayor empleo de la fuerza podría estar en contradicción con la eficiencia económica y técnica de una empresa.

Sin embargo, al momento en que se logren armonizar estos dos aspectos, queda definido el modelo operativo de empresa. Por el contrario, si dicha armonía no existe, no hay definición en el modelo operativo de empresa.

Para alcanzar tal armonía se deberá disponer de los siguientes instrumentos:

a. Conocimiento de la disponibilidad de recursos económicos, humanos y físicos y su potencial.

b. Disponibilidad de una tecnología adecuada y accesible.

c. Mecanismos de planificación ágiles, operativos y articulados a nivel nacional, sectorial y regional.

d. Leyes y reglamentos que norman las características fundamentales de los modelos de empresas y sus relaciones entre sí y con el Estado. Dichas normas deben tener la flexibilidad necesaria para ir adaptando los modelos a las distintas circunstancias que se presentan a nivel de cada región.

e. Una organización pública adaptada a las necesidades del sector.

f. Una infraestructura mínima, tanto física como social, que facilite el flujo de bienes y servicios.

g. Una organización campesina cohesionada, que sirva tanto de apoyo para que el proceso pueda avanzar, como asimismo de soporte a la nueva estructura que se está construyendo.

Estos instrumentos no siempre están presentes en todo el proceso de reforma agraria, pero sería deseable que a medida que el proceso avanza cada uno de ellos vaya siendo creado o corregido en tanto se anoten deficiencias. Estos instrumentos deben funcionar coordinadamente para permitir definir políticas y estrategias.

Si tomamos en cuenta los aspectos fundamentales y nos atenemos al rol que juegan los campesinos y el Estado en las nuevas empresas, se puede constatar la existencia de tres modelos básicos de empresas:

3. Modelo Estatal. En el cual el Estado asume la propiedad y control de la tierra y otros medios productivos y, por tanto, la participación campesina en la gestión de la empresa se limita a las decisiones concernientes al cumplimiento del plan determinado por el Estado, a quien le pertenecen los ingresos netos que obtenga la empresa. El campesino por su parte obtiene seguridad en el trabajo y un salario predeterminado. Este modelo permite al Estado lograr un mayor empleo del factor trabajo en base a una política compensatoria intersectorial.

El mismo esquema se reproduce en las empresas de segundo grado, resultantes de la integración horizontal y vertical de las de primer grado.

Este modelo tiene mayor aplicación en aquellas economías donde el Estado pasa a jugar el rol de ser la estructura básica de la transformación, la integración y el desarrollo.

4. Modelo de autogestión campesina. En el cual los campesinos asumen la propiedad y/o el control de los recursos, la gestión de la empresa y en consecuencia les pertenecen los ingresos netos que ésta obtenga. En este caso, el Estado proporciona servicios, supervisa la marcha de la Empresa y determina las políticas nacionales y regionales que garanticen su desarrollo. En ciertos casos el Estado pasa a adquirir un papel más activo, tanto para exigir una alta productividad como al mismo tiempo determinar una utilización racional del factor trabajo. El Estado juega el mismo rol, tanto en las empresas de primer grado, como también en aquellas de segundo grado, que se constituyen por la integración vertical y horizontal de las empresas campesinas de autogestión.

En este modelo la participación campesina se manifiesta tanto en la autogestión de sus propias empresas de primero y segundo grado, así como en el papel que juegan las organizaciones campesinas en la vida nacional y ante los organismos públicos de todo nivel.

5. Modelo de cogestión. Depende del rol que pase a jugar el Estado y del papel que pasen a desempeñar los campesinos. Presenta una variada gama de soluciones o posibilidades, pero como su nombre lo indica, se asemeja más al modelo de autogestión que al modelo estatal, ya que el Estado pasa a jugar el rol de ser la estructura básica de la economía, sino que representa un modelo de responsabilidad compartida.

En este modelo el Estado puede participar en las empresas campesinas como un miembro más en la gestión de la empresa. El Estado puede reservarse la propiedad de ciertos recursos, pero su control pertenece a los campesinos. Puede participar en la distribución de los excedentes, pasando a tener una cuota de ellos, o bien pueden ser reinvertidos en la propia empresa o en el área, ya sea por su propia decisión o de común acuerdo con los campesinos. En ciertos casos, asume el carácter de socio privilegiado. También puede participar en distinta forma en las organizaciones productivas de segundo grado.

En los tres modelos descritos el Estado continúa actuando como autoridad, en el sentido de proporcionar servicios a las empresas, supervisarlas y sobre todo en determinar las políticas nacionales y regionales.

La utilización de uno u otro modelo depende del tipo de reforma agraria que se pretenda conducir, del tipo de unidad productiva que se desee establecer y siempre como consecuencia del diagnóstico que se realiza en la región, con atención especial al potencial de trabajo de las familias, al tipo de cultivo y sus posibilidades de ingreso. En todo caso, la elección de uno u otro modelo no debe constituír una decisión circunstancial o al azar. Debe basarse en un estudio de la realidad del área o áreas geográficas involucradas y en la magnitud del cambio que el Estado desea producir en respuesta a la presión campesina.

C. Modelos Operacionales de Empresas en la Nueva Estructura

Una vez establecidos los modelos básicos de empresa, y que tienen por objeto dar respuesta a la presión campesina, es necesario agregar que para que estos modelos puedan concretarse, será necesario darles dimensión espacial, ubicación y función.

En este momento será posible cumplir uno de los objetivos de la reforma agraria, cual es el de efectuar un nuevo diseño de la propiedad territorial que tienda a corregir los vicios de la antigua estructura, principalmente en lo referente a su excesiva fragmentación, con el objeto de producir en forma más racional, garantizando un mejor uso de los recursos y, al mismo tiempo, un ingreso mínimo determinado a los campesinos del área que se trate, para poder dar respuesta a la presión nacional sobre la estructura agraria.

Como se comprenderá, un nuevo diseño de propiedad territorial no es posible realizarlo en aquellas reformas agrarias que afectan predios aislados, sino en aquellos casos en que se puede operar por áreas, de manera que todas las propiedades puedan ser afectadas de una u otra forma, para aprovechar mejor el patrimonio ya construído y las aptitudes potenciales de los suelos en su función productiva.

De esta manera el reordenamiento territorial posibilita no solamente el aprovechamiento óptimo de los espacios, sino mayores oportunidades de empleo y la utilización de plantas de beneficio, almacenamiento e industrialización de productos primarios, etc. y constituye una posibilidad real de aprovechar economías de escala.

Este proceso no es sencillo y requiere de políticas claras, proyecciones rigurosas, basadas en un estudio de diagnóstico y de una visión perspectiva tanto audaz como realista. Por tanto, el diseño de las nuevas unidades productivas, deberá utilizar los instrumentos de planificación en sus tres niveles: nacional, regional y local, de manera que conociendo los lineamientos que el país ha determinado para su desarrollo agrícola y las metas señaladas para este sector y para la región de que se trate, se pueden elaborar proyectos específicos por áreas.

La combinación entre las nuevas unidades productivas, que se generan en función de la presión nacional sobre la estructura agraria, con los modelos básicos de empresa, que a su vez se fundamentan en la presión campesina, da como resultado los modelos operacionales de empresas.

1. La empresa comunitaria como modelo de empresa de reforma agraria. En los procesos de reforma agraria que se vienen desarrollando en América Latina, se utilizan diferentes y variadas formas empresariales campesinas. La mayor parte de ellas representan formas asociativas de producción, habiéndose abandonado en los últimos años, casi completamente, el modelo de empresa agrícola familiar.

Las razones por las cuales se ha ido abandonando las asignaciones de tierras en empresas familiares son las siguientes:

a. Por la vía señalada es imposible ejecutar una reforma agraria que alcance ciertas proporciones y que pueda romper la estructura de poder. Por el contrario, hay evidencias que el estado de dependencia del campesino tiende a aumentar.

b. Si bien se entrega tierra al campesino, no constituye una respuesta real a la presión campesina y en ningún caso a la presión nacional sobre la estructura agraria.

c. Al aumentar la fragmentación de la propiedad se contrapone al reordenamiento de la propiedad territorial que constituye uno de los objetivos de la nueva estructura.

d. Impide el racional aprovechamiento de la tierra y de otros recursos productivos, así como del patrimonio construído.

e. Debido al tamaño y al colúmen de sus operaciones no permite la utilización de economías de escala.

f. Tiende a conservar los valores de la sociedad tradicional.

Para hablar de empresas comunitarias es necesario saber qué se entiende por este tipo de empresas. En esta parte se tratará de cumplir con este objetivo y además se dará una respuesta a la interrogante sobre si las empresas comunitarias son una respuesta a la presión nacional sobre la estructura y a la presión campesina.

2. Características de las empresas comunitarias. Dada la variedad de formas asociativas de producción utilizadas, resulta difícil definir lo que se entiende por empresas comunitarias. Sin embargo, de su estudio se puede establecer que sus características más comunes son las siguientes:

a. En cuanto a los modelos básicos de empresa antes descritos, corresponde a los que se ha denominado de autogestión y de cogestión.

b. Se derivan de los procesos de reforma agraria y como consecuencia están formadas exclusivamente por campesinos.

c. Los campesinos tienen la propiedad o uso común de la tierra y de los otros medios productivos.

d. Hacen especial énfasis en que los campesinos participen en la gestión y planificación de la empresa y en distintos grados en su control.

e. Dada su dimensión territorial y el volumen de sus operaciones, pueden utilizar economías de escala y racionalizar los servicios de la comercialización tanto de insumos como de productos.

f. Los excedentes que generan las empresas, pertenecen a sus miembros y pueden distribuirse entre sí conforme al trabajo aportado.

g. En algunos casos, parte de los excedentes tienen un destino forzoso, parte debe ser reinvertido en las propias empresas para garantizar su capitalización, parte debe ser destinado a la formación de un fondo que ejecuta obras en beneficio de las comunidades adyacentes a las empresas y sólo el remanente puede ser distribuído entre los socios.

h. El trabajo en las empresas debe ser ejecutado por sus propios miembros. En algunos casos se admite la contratación de mano de obra extraña a las empresas, pero en forma limitada.

i. Generalmente son miembros de estas empresas los campesinos trabajadores de las unidades productivas. Sin embargo, son miembros de ellas el campesino Jefe de Familia; en otras, aquel más su familia y parientes que vivan en lugares vecinos; y, en otras, las comunidades campesinas vecinas.

j. La estructura interna es bastante similar, en el sentido que la máxima autoridad en cada empresa es una asamblea general formada por todos los miembros. En ciertos casos, ante el número demasiado grande de miembros, se transforma en una asamblea de delegados. Además, tienen un consejo o comité de administración encargado de la parte ejecutiva de la empresa, una junta de vigilancia que controla sus operaciones y algunos comités especiales encargados de labores específicas.

k. Las autoridades de las empresas se designan en forma democrática.

l. El rol del Estado es variable dependiendo del modelo básico de empresa, ya que en algunos casos se limita a proporcionarle servicios y a supervigilarla. En otros casos participa como miembro de ella, ya sea como un socio más o menos con ciertos privilegios. Lo anterior es sin perjuicio de que el Estado mantiene su rol de autoridad.

m. El Estado y las organizaciones campesinas juegan un papel activo en la capacitación de los miembros de las empresas.

n. En la mayoría de casos tienden a ser formas definitivas de asignación de tierras.

ñ. Tienen una función eminentemente productiva, debiendo responder por una mayor y más eficiente producción y por la conservación de los recursos naturales y el mantenimiento del equilibrio ecológico.

o. En algunos casos, por iniciativa propia o del Estado, han tendido a la integración horizontal y vertical de las empresas de primer grado, formando empresas comunitarias de segundo grado, cuyas características son similares a las descritas en los puntos precedentes.

Respecto a cómo responder las empresas comunitarias a la presión campesina, ya fue analizado cuando se trataron los modelos básicos denominados de autogestión y de cogestión. Cabe agregar que la empresa comunitaria, siendo de autogestión o de cogestión, se opone al modelo que hemos denominado empresa estatal.

En relación con el empleo de la fuerza de trabajo, la respuesta de la empresa comunitaria varía según el tipo de reforma agraria que se trate. En efecto una de las críticas a este tipo de empresa es que tiende a limitar el empleo y no constituye una respuesta al problema de la cesantía en el campo. Como constituye un modelo operacional, uno de sus requisitos será el de accionar con eficiencia y por lo tanto, tiene ciertos límites al respecto. En efecto, si la empresa comunitaria se desarrolla inserta entre un conjunto de empresas tradicionales, es decir, ha nacido como una consecuencia del proceso de adquisición de tierras y no por un nuevo diseño de la propiedad territorial, para juzgar el problema del empleo se le deberán aplicar las normas relativas a las propiedades tradicionales y

no aquellas provenientes de una sana política de reforma agraria. Esto se debe a que la reforma agraria sólo puede solucionar el problema del empleo siempre que lo trate como un problema regional o de una área y del diseño de las nuevas unidades productivas más racionales, como consecuencia del reordenamiento de la propiedad territorial. Aceptar la norma contraria sería obligar a la empresa comunitaria a asumir una carga mayor a lo que una sana política de desarrollo aconseja. Así se correría el grave riesgo de transformarla en una empresa ineficiente desde el punto de vista productivo y como consecuencia ineficiente desde el punto de vista social. Lo anterior también significa que no es posible tolerar que las empresas contraten más mano de obra que la estrictamente indispensable.

El mismo criterio cabe aplicarlo respecto de la distribución de los excedentes, puesto que en unos casos sería posible y hasta acertado que las empresas comunitarias destinen parte de estos a inversiones de tipo social que beneficien a la comunidad campesina toda. En otros casos, aparecería como una política contradictoria ya que colocaría a la empresa en situación de desventaja frente a las empresas tradicionales y por lo tanto se perjudicaría su desarrollo futuro.

Los ejemplos anteriores se señalan con el objeto de establecer que el funcionamiento de una empresa comunitaria sólo puede ser juzgado dentro del contexto en que ella se desarrolla.

Lo anterior conduce a señalar que el problema del pleno empleo de la mano de obra campesina y de la distribución de parte de los excedentes de las empresas en beneficio del resto de los campesinos, solo tiene vigencia en aquellas reformas agrarias en que se actúa con criterio de área, pasando las empresas comunitarias a constituir parte de los mecanismos de compensación intrasectorial.

Respecto de la participación campesina, cabe señalar que la empresa comunitaria ha probado ser un vehículo expedito y los campesinos han demostrado que con la capacitación adecuada, pueden administrar sus propias empresas. Sin embargo, en algunos casos esta participación campesina pasa a ser más aparente que real, no por un problema de los campesinos, sino porque los funcionarios de los organismos de reforma agraria, no entienden bien su papel respecto de las empresas comunitarias. Muchas veces, olvidando que la empresa comunitaria es de los campesinos, realizan una acción de tipo paternalista que en el hecho impide que los campesinos, aún a riesgo de cometer errores, tomen sus propias decisiones y mediatizan todas las relaciones externas de la empresa.

En relación con la presión nacional sobre la estructura agraria, que en otras palabras significa conocer si las empresas comunitarias son capaces de producir más que la empresa tradicional, se debe señalar que no existen muchos estudios evaluativos al respecto, pero que sin embargo, los que se conocen permiten afirmar que la respuesta es positiva. Pero también cabe decir que los especialistas en reforma agraria muchas veces olvidan que la empresa comunitaria tiene un fin netamente productivo y que los logros en materia social

que ella demuestra, sólo adquieren significado y representan una buena perspectiva, únicamente cuando pueden producir más y eficientemente y se consolidan desde el punto de vista económico. En caso contrario, la situación de dependencia del campesino tiende a perpetuarse.

Por tanto, las empresas comunitarias,en su conjunto, sólo podrán ser una respuesta a la presión nacional sobre la estructura agraria, es decir, satisfacer las mayores necesidades de alimentos, materias primas, etc. a nivel nacional, en la medida en que sean realmente eficientes y se aplique una reforma agraria debidamente planificada.

Como conclusión se puede señalar que sin duda, las empresas comunitarias representan un futuro promisorio para el cumplimiento de los objetivos de la reforma agraria, desde el punto de vista social, como del económico y político, ya que en su conjunto pueden contribuír decisivamente en la ruptura de la estructura de poder, por cuanto constituyen la mejor alternativa al régimen de propiedad tradicional.

A medida que aumentan en número y dimensión, tanto por la creación de nuevas empresas, como por su integración vertical y horizontal, los campesinos irán adquiriendo más poder, lo que les permitirá substituír al Estado en la prestación de los servicios, modificar la estructura del mercado y, en definitiva, participar activamente en el establecimiento de las políticas de desarrollo del sector y del país, siendo una respuesta efectiva tanto a la presión campesina como a la presión nacional sobre la estructura.

No obstante, se debe reiterar el criterio que las exigencias que se pueden hacer a las empresas comunitarias varían según el tipo de reforma agraria que se esté conduciendo y, siendo un modelo promisorio pero en desarrollo, debe adaptarse a la realidad de cada país.

II. PLANIFICACION DE UNA EMPRESA COMUNITARIA

A. Métodos de Planificación

La planificación de una empresa comunitaria debe abarcar todos los aspectos relacionados con su desarrollo, incluyendo las fases de promoción, constitución, organización, administración; y, aquellos aspectos relacionados con su consolidación tanto social como económica. Dicha planificación puede realizarse por etapas, siempre y cuando se tengan bien definidos los objetivos y las metas.

Además de los sistemas de relaciones internos a la empresa comunitaria, existen otros de relaciones externas de carácter intrasectorial que deben ser tomados en consideración, especialmente cuando la empresa comunitaria tiene dimensiones de área o región operativa. Tal el caso de abastecimiento de insumos, de la asistencia técnica, de la comercialización de los productos. Si así se procede, se estaría utilizando el método de planificación integral.

Cuando se aborda sistemas de relaciones intersectoriales, es decir aquellos relativos a la educación, la salud, la industrialización, las comunicaciones, la electrificación, etc., en adición a los aspectos intrasectoriales, se estaría utilizando el método de planificación integrada.

El uso de uno de estos métodos no es opcional, sino que dependerá del tipo de reforma agraria que se está aplicando en cada país.

Si en el proceso de planificación se excluyen los sistemas de relaciones tanto intra como intersectoriales, se estaría utilizando el método de planificación interna. La intención de este método es la de aislar a la empresa comunitaria del contexto en que ella se desenvuelve y generalmente su aplicación es impuesta y se practica sin la participación campesina.

La participación campesina en la planificación se considera como una de las garantías de éxito en la ejecución del plan y se cree que debe constituírse en elemento clave de la planificación integral y de la integrada.

B. Instrumentos de la Planificación

1. La presupuestación. La actividad agrícola constituye un negocio muy complejo y por tanto requiere una cuidadosa planificación para alcanzar éxito en la operación de una explotación agrícola y más aún tratándose de una empresa comunitaria.

La planificación es un proceso y bien puede partir de la concepción de ideas que pueden ser complementarias unas con respecto a otras, configurando un conjunto de acciones. Si las acciones previstas son alternativas, habrá que seleccionar aquella que resulte más factible. En ambos casos, las acciones previstas se convertirán en un plan, cuando se ha logrado una estimación de sus costos y resultados. Tal estimación se denomina presupuesto.

Los campesinos antes de tomar una decisión hacen su plan, algunos serán más capaces que otros para concebirlo. El nivel de detalle y la eficiencia del plan dependerán de la capacidad empresarial de los campesinos y de la ayuda técnica que reciban.

El presupuesto puede ser parcial, cuando las estimaciones se refieren a una parte de las actividades que se desarrollan en una empresa comunitaria. Si las estimaciones se refieren a la empresa comunitaria como un todo, el presupuesto será total o completo, como también se acostumbra llamarlo.

El factor tiempo nos permite diferenciar entre presupuestos completos a corto, mediano y largo plazo. Generalmente, los primeros se refieren a un período de hasta 12 meses, los segundos abarcan de dos a diez años y los últimos más de diez. Los presupuestos a mediano y largo plazo son necesarios para precisar las actividades que un grupo de campesinos realizará al iniciar o reiniciar sus operaciones en una empresa comunitaria o cuando grandes cambios se desea introducir en sus operaciones agrícolas.

En la elaboración de un presupuesto completo es indispensable hacer un inventario de los recursos propios; determinar el capital disponible y aquel que sería necesario solicitarlo si el crédito puede obtenerse; la disponibilidad de mano de obra familiar y aquella que será requerida en razón del plan de producción elegido y de la secuencia de actividades establecidas; la estimación de los gastos en relación con el plan de producción; los rendimientos y la producción; los precios que se espera recibir y los ingresos que han de obtenerse. Todas estas estimaciones nos servirán para determinar la magnitud de las operaciones y los ingresos netos. Si estamos frente a planes alternativos, el mayor ingreso neto será un buen criterio para seleccionar uno de ellos. El mayor empleo del factor trabajo podría también ser otro buen criterio.

En vista de que en la actividad agrícola no todos los factores están bajo el control del agricultor (factores físicos, precios, etc.), los planes y sus presupuestos deben ser flexibles para enfrentar cualquier cambio en las condiciones de operación.

2. Otro método **sofisticado** de planificación, constituye la programación lineal, la misma que puede requerir el uso de equipo de computación electrónica si la complejidad de las operaciones lo exigen.

La programación lineal es en sí un método matemático de presupuestación, mediante el cual se resuelven problemas a menor costo y en menor tiempo. Es por ésto que siendo una manera eficiente de determinar óptimos planes de producción, su empleo debe estar condicionado a problemas en los cuales hay varias actividades, varios procesos y algunos recursos a ser considerados.

Las soluciones que nos provee la programación lineal son respuestas normativas a los problemas que se formulen o sea aquellas que deben ser aceptadas por el agricultor para alcanzar un fin determinado bajo condiciones dadas de operación.

Fundamentalmente tres son los componentes cuantitativos de la programación lineal:

a. Objetivo.

b. Métodos o procesos alternativos.

c. Recursos limitados.

El objetivo debe ser el máximo ingreso o el mínimo costo.

Sin embargo, el deseo de los campesinos puede agregar a su objetivo ciertas especificaciones que pueden afectar sensiblemente a los resultados. Así, por ejemplo, los campesinos pueden estar interesados en obtener un máximo ingreso, sujeto a la inclusión en su plan, de un hato lechero de 25 vacas. El objetivo debe ser expresado cuantitativamente en términos físicos, monetarios o de cualquier otra naturaleza.

Un proceso no es sino una forma de hacer las cosas. Si existe más de una manera, método o técnica de realizar una o más actividades, con el auxilio de la programación lineal, podremos determinar cuál es el método más eficiente o combinación de métodos para alcanzar el objetivo propuesto.

La aplicación de la programación lineal en un problema, está condicionada al hecho de que los recursos sean restringidos o limitados.

Es necesario conocer los más importantes conceptos en los que se basa la programación lineal:

a. Linearidad. Significa que se asume una relación entre productos y factores, dentro de un proceso, como constante. Esto quiere decir que en las operaciones se utilizan ecuaciones de primer grado. Retornos constantes en relación con una dimensión dada de explotación o empresa, sería el significado económico de este concepto.

b. Limitación. Se establece generalmente en el empleo de recursos o insumos; pero, también puede aplicarse a la producción. Por ejemplo, el presupuesto de una persona tiene un límite, una cuota de producción establece un límite máximo de empleo del recurso tierra.

c. Solución óptima. Es la mejor de todas las posibles soluciones. El proceso computacional de la programación lineal no es otro que el ir eliminando soluciones factibles que resultan ser las menos convenientes, hasta quedar con la óptima o mejor de todas.

Supongamos que se trata de producir un artículo X, mediante dos de los tres procesos A, B y C, utilizando dos factores: el trabajo manual y maquinaria. (Ver figura No. 1)

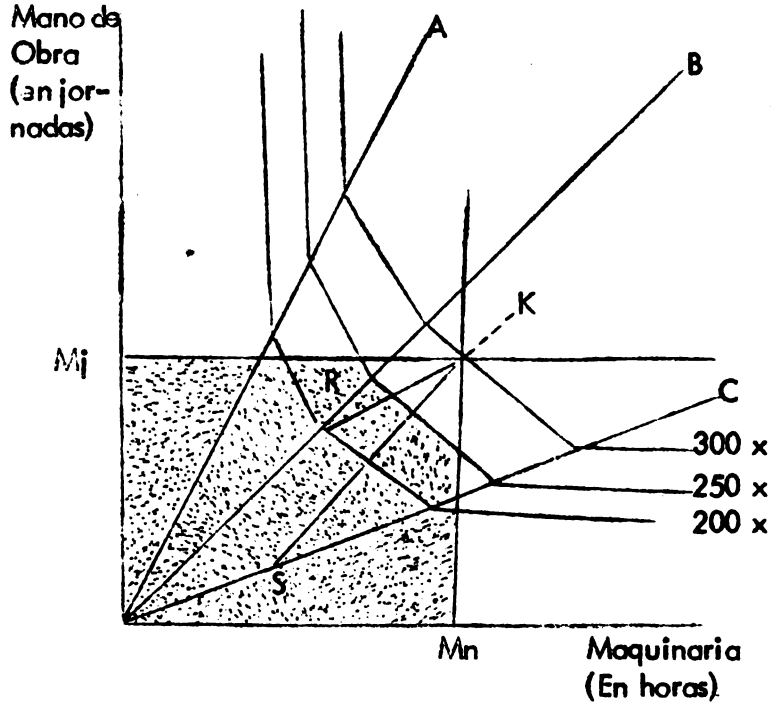

Figura No. 1. Solución Optima

En la figura, la mano de obra disponible está limitada por la línea Mj y la disponibilidad de maquinaria por la línea Mn las líneas 200x: 250x: 300x: son isocuantas. Toda solución dentro del área sombreada es factible. La mayor producción obtenible sería la que corresponde al punto K, en el cual se obtendrían 300 unidades de x y también se agotarían los dos recursos disponibles. Como el punto K no coincide con ninguno de los dos procesos B y C, la solución óptima estaría dada por una combinación de los dos procesos que, si es posible, utilice totalmente los recursos disponibles y alcance el máximo nivel de producción. Gráficamente, se encontró que tal solución corresponde a una combinación de los dos procesos B y C, a la altura de los puntos R y S, respectivamente.

Utilizando los mismos principios de la programación lineal, se han venido perfeccionando métodos más simples como el de "Programación Simplificada", que puede ser utilizado por extensionistas, planificadores y aún por agricultores con buena preparación empresarial.

El PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method) fue creado a partir de 1958. Constituye una técnica para el planeamiento y control de Proyectos, provista de aditamentos cuantitativos. La representación gráfica del trabajo necesario para alcanzar un objetivo definido, constituye su fundamento; tal representación se llama "Grafo" o "Red".

El PERT y el CPM se diferencian de otras técnicas en el grado de utilización de la estadística y de los calculadores. Están orientados hacia la ejecución y evaluación del proyecto, ofreciendo informes frecuentes y precisos del estado de avance del mismo y concentran su atención en:

a. Los problemas reales o potenciales del proyecto.

b. La veracidad de los objetivos y la posibilidad de alcanzarlos.

c. La determinación del menor espacio de tiempo en el que pueda realizarse el proyecto.

Dadas las características del PERT y del CPM, y el hecho de haber sido convertidos en instrumentos de la gestión científica, se les atribuye ocho ventajes principales:

a. La producción de planes realistas, detallados y de fácil difusión que incrementen las posibilidades de alcanzar los objetivos del proyecto.

b. Predicción del costo y duración, y de la certeza de las actividades del proyecto.

c. Atención a las partes más críticas del proyecto que son susceptibles de impedir o demorar su realización.

d. Información de la incompleta utilización de los recursos.

e. Simulación fácil de alternativas.

f. Obtención de informes frecuentes y completos respecto del estado de un proyecto.

g. Determinación del orden y secuencia en que se han de realizar las actividades para llegar a las etapas respectivas.

h. Identificación de las actividades con determinación de su nivel de importancia.

i. Distribución del trabajo y asignación de responsabilidades de acuerdo con la experiencia y especialización del personal.

C. Plan de Producción Agropecuario

Por todos es conocido que existen algunas empresas altamente especializadas, pero la mayoría tienen combinaciones de actividades agrícolas o pecuarias o de ambas a la vez. Cuando hay un plan regional generalmente se alienta una política definida, bien sea de especialización de áreas en determinada actividad o grupo de actividades, o en la diversificación de la producción. Si se elabora un proyecto de reforma agraria se debe tener en cuenta la política de desarrollo regional y en ausencia de ésta, los principios del plan nacional, además de la política de reforma agraria.

Un plan de producción debe encuadrarse en esas políticas de manera que el conjunto de empresas que integran un área y de áreas que integran una región, desarrollen sus actividades respaldándolas.

De este modo, esas políticas podrían ser interpretadas como objetivos de un proyecto. Estos objetivos constituirán una base para responder a la primera interrogante: Qué producir?.

Un plan de regionalización debe utilizar los elementos técnicos necesarios para definir una política de producción. Los estudios agrológicos constituyen una herramienta valiosa para determinar el conjunto de actividades productivas que han de desarrollarse en la empresa, que bien pueden ser complementarias entre sí o alternativas. Son también importantes los estudios de suelos, de disponibilidad de agua para riego, de clima y más factores físicos, entre los cuales debe mencionarse la topografía y el drenaje.

La producción debe ser transportada a los centros de consumo y ciertos productos exigen medios de transporte expeditos, de manera que la decisión final requerirá el conocimiento de los sistemas de transporte disponibles, distancias a los centros de consumo y la organización del mercadeo, así como las características de la demanda.

La disponibilidad de tierras es necesario conocer y distinguir entre la parte aprovechable para los fines de un proyecto que comprenderá la superficie cultivable y aquella que se dedica a las actividades complementarias y a servicios; y, la parte que no es aprovechable desde el punto de vista técnico; para determinadas actividades productivas, pero que pueden ser aprovechables en otros diferentes objetivos. Si el plan a nivel de empresa es total, considerará toda la extensión territorial, de otra manera incluirá únicamente la superficie que mejores aptitudes presente para sus propósitos específicos.

Un buen inventario de los recursos territoriales es el primer paso que se debe dar para elaborar un plan de explotación y un mapa actualizado de la empresa, constituye un

magnífico auxiliar que bien puede ser realizado por el agricultor. En él se harán constar todos los lotes que hoy existen y las características del suelo y su uso actual.

La topografía de la tierra debe registrarse en el mapa, así las inclinaciones o gradientes limitarán la extensión de las superficies cultivables, ayudarán a determinar prácticas de conservación del suelo, al tipo de maquinaria que ha de utilizarse, las posibilidades del empleo económico del riego. Así mismo, resulta importante señalar las depresiones que dan lugar a depósitos más o menos permanentes de agua, que muchas veces limitan las operaciones sino se realiza un buen drenaje. Igual sucede con niveles freáticos muy superficiales.

La fertilidad del suelo y su rendimiento puede estar afectado por el manejo en el pasado, de manera que un registro del uso anterior, que incluya las rotaciones, fertilizaciones y enmiendas, los descansos o barbechos y más prácticas realizadas durante los últimos cinco años, dará una acertada visión del factor tierra. Será indispensable conocer los rendimientos obtenidos, como una buena base para que en condiciones diferentes de administración u organización, proyectar los rendimientos probables. Una buena fuente de información son los mismos campesinos que conducían sus explotaciones o trabajaban como asalariados. También es efectivo el conocimiento que puede proporcionar el agente de extensión y la estación experimental más próxima.

El análisis de muestras de suelos contribuye decisivamente a aumentar el conocimiento del suelo y su interpretación guiará el manejo más adecuado de este recurso.

El agua que en determinadas áreas es un factor limitante para las operaciones agrícolas, especialmente en ciertos períodos del año en que las lluvias son escasas, debe ser considerada en la elaboración de un plan de producción, ya que puede ser condicionante de un mayor o menor empleo de otros recursos. Es, por tanto, indispensable registrar en el mapa la presencia de fuentes de agua y obras de distribución.

Con toda la información recogida y el mapa actualizado de la empresa hay ya capacidad para formular sistemas alternativos de rotación, factibles desde el punto de vista técnico.

El sistema de rotación elegido, determina el plan de producción para una empresa, al especificar los productos que serán cultivados a través del tiempo, en los diferentes lotes que la integran. Los cultivos tienen diferentes requerimientos de humedad, materia orgánica y elementos nutrientes, que obligan a utilizar la rotación, con los siguientes propósitos:

a. Mantener la productividad del suelo.

b. Prevenir la erosión.

c. Disminuir el desarrollo de plagas y enfermedades.

d. Distribuír mejor la mano de obra y el empleo de la maquinaria.

e. Disminuír los riesgos e incertidumbres.

El empleo cada vez más difundido de fertilizantes también ha contribuído a hacer más efectivos estos propósitos.

Para determinar cuál sistema de rotación es el más conveniente, es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

a. Los requisitos agronómicos de los cultivos.

b. Los precios relativos de los diferentes productos incluídos en las rotaciones.

c. Los requerimientos alimenticios del ganado.

d. Las necesidades de ingreso del productor.

e. Las preferencias del productor.

f. La mayor utilización de los recursos.

De este modo el sistema de rotación nos permite determinar cuánto vamos a producir. Surge, sin embargo, otra interrogante: cómo producir?. Para contestar a esta pregunta, es necesario dar unos pasos más.

1. Organización del uso de los recursos. Una vez que se han identificado los planes alternativos de producción, es necesario definir cuál de ellos es el óptimo o más adecuado y, para ello, los demás factores productivos entran en juego. Es evidente que hay que determinar cómo y cuánto se producirá. La respuesta a estas dos interrogantes, resulta de la disponibilidad de recursos y de la forma de empleo de los mismos.

De todo punto de vista, la elaboración de un inventario de recursos es indispensable.

Los recursos o factores de la producción se clasifican en:

a. Tierra

b. Trabajo

c. Capital

d. Administración

La tierra es en ciertas áreas un factor muy escaso en relación con los demás recursos, en otras áreas bien puede ser el más abundante. Cuando se trata de un proyecto de colonización, la tierra se encuentra desprovista de cultivos y apenas si cuenta con alguna vía de exceso. Si se trata de un proyecto de reforma agraria, es probable que existan cultivos, obras o mejoras que habilitan la tierra a la producción. Igual sucede con proyectos en los cuales se pretende un mejoramiento tecnológico o de impulso de ciertas actividades productivas.

La valorización monetaria del factor tierra tiene importancia y generalmente se incluye en un inventario, más aún si hay la intención de expandir o disminuír la superficie de la empresa, o de obtener recursos financieros sobre la base de una hipoteca.

La determinación del tamaño de la empresa comunitaria tiene importancia especial en los proyectos de colonización y de reforma agraria. En el proceso de reforma agraria se asocia el desenvolvimiento de la actividad agrícola, con el mejoramiento del nivel de vida del campesino, de su familia y de la comunidad a la que pertenece, de ahí que se habla de la empresa agrícola familiar o de asociaciones de productores convencionales o nó, cuyos propósitos bien pueden ser los siguientes:

a. Utilizar al máximo la oferta de mano de obra de las familias.

b. Proveer de un ingreso bruto suficiente para:

-Recobrar los gastos de producción.
-Amortizar los créditos y pagar los respectivos intereses.
-Satisfacer las necesidades de subsistencia de las familias.
-Formar progresivamente un patrimonio comunitario para crear la infraestructura física y social que la comunidad requiera.

Generar un capital de operación que le permita adquirir independencia financiera.

La provisión de un ingreso bruto en función de las necesidades que se trata de satisfacer es un criterio de difícil cuantificación y para su determinación es necesario recurrir a otros puntos de apoyo:

a. En algunos países se han fijado salarios mínimos para el trabajador agrícola.

b. En otros países la misma Ley de Reforma Agraria establece una meta de ingreso en términos de ingreso neto, de ingreso bruto; o, se hace referencia a un nivel de ingreso comparable con el que obtiene un obrero no calificado de la industria.

Las mismas leyes regulan el empleo de mano de obra asalariada, debido a que, por razones estacionales, hay meses en el año en que la mano de obra del grupo comunitario es insuficiente, mientras otros meses acusa excedentes.

En la determinación del tamaño de la empresa comunitaria se pueden identificar dos casos:

a. Que exista un excedente de población en relación con la superficie disponible. Aquí las soluciones podrían ser:

-Aumentar la superficie disponible de tierras, bien sea colindante, en otras áreas o aún en otras regiones.

-Si esto no es posible, se determinará la población trabajadora necesaria, tomando en consideración la relación hombre/tierra que las prácticas tecnológicas determinen. La población restante no estará obligada al trabajo de campo, pero tendrá iguales derechos en la distribución de excedentes de la empresa, acceso a los servicios que la empresa ofrezca y participación en las decisiones. La población trabajadora estará garantizada en su trabajo y recibirá por ello compensaciones adicionales (generalmente en forma de salario), mientras la población no trabajadora de la empresa recibirá adiestramiento para realizar actividades nuevas que la empresa comunitaria requiera como resultado de la intensificación de las actividades productivas, de la generación de otras como consecuencia de actividades agroindustriales y de los servicios que deben desarrollarse.

b. Que la tierra sea abundante en relación con las disponibilidades de mano de obra. En este caso, se debe prever la posibilidad de que, a medida que la tierra vaya siendo utilizada y los requerimientos de mano de obra adicional se incrementen, la admisión de nuevos miembros sea fácil.

Respecto del tamaño mismo de la empresa comunitaria, no existe una norma general. En Colombia el tamaño medio es de 250 hectáreas, agrupando un promedio de 15 familias. En Perú hay empresas que agrupan más de ocho mil familias en extensiones que exceden las 120.000 hectáreas. En Chile los asentamientos campesinos tienen una extensión media de 600 hectáreas con 43 familias en promedio.

Los criterios que deben definir el tamaño de una empresa comunitaria son:

-Características de homogeneidad del espacio territorial.
-Grado de participación de la población involucrada.
-Estructura organizativa de la empresa comunitaria.
-Intensidad de las actividades productivas a desarrollar.

De estos criterios, los tres primeros mantienen una relación directa con el tamaño, es decir que a mayor homogeneidad del espacio geográfico, con alto grado de participación y con una mejor estructura organizativa correspondería un mayor tamaño de empresa. En cambio el último criterio mantiene una relación inversa, es decir, a una mayor intensidad de las actividades productivas correspondería un menor tamaño, puesto que la complejidad de los problemas administrativos que se generan podrían perjudicar la marcha de la empresa. No está por demás insistir que el tamaño de la empresa comunitaria también dependerá del tipo de reforma agraria que se conduzca en un país.

El trabajo como factor de producción generalmente es abundante en comparación con la tierra disponible y las posibilidades de una absorción total son cada vez más difíciles. Es también un factor decisivo en las empresas comunitarias, por su misma abundancia y por las condiciones estacionales de su empleo. Para la planificación de la empresa se acostumbra imputar un costo a la mano de obra utilizada y abonarlo a título de anticipo por concepto de utilidades o a realizar asignaciones fijas por concepto de sostenimiento de las familias. Estas asignaciones deben establecerse de manera que cubran las necesidades de subsistencia de las familias, pasando a formar parte de los costos fijos de la empresa comunitaria.

En estas condiciones conviene que el plan de producción, bien sea por la vía de la diversificación y por la de intensificación, utilice la mayor cantidad de mano de obra. Esta recomendación en ningún caso debe contrariar las condiciones ecológicas del medio y el nivel competitivo de los costos, ni ser causa para que las faenas de cultivos no sufran retrazos.

Otras posibilidades son las de utilizar la mano de obra excedente en actividades no productivas, como la construcción de la infraestructura y viviendas, y la de capacitarla para que se haga cargo tanto de la dotación de servicios como de operaciones que resultan de la agroindustrialización.

El capital es otro de los factores y se acostumbra clasificarlo en:

a. Capital territorial que comprende la tierra y las mejoras permanentes como las construcciones: edificios, canales de riego y obras de drenaje, caminos, cercas; y, las plantaciones.

b. El capital de explotación integrado por:

-Capital fijo: maquinaria, equipo, animales.
-Capital circulante que es el que se requiere para la operación de la explotación.

El factor empresarial debe ser considerado en todo proyecto agrícola. En las empresas comunitarias aparentemente es un factor limitante, de ahí que la reforma agraria constituya un proceso educativo para lograr la promoción económica del campesino y sea ésta, a su vez, la base de su ascensión social. Tal proceso educativo busca un cambio de mentalidad y una actitud favorable hacia el progreso tecnológico y la más efectiva participación.

Es frecuente reforzar en los proyectos de reforma agraria al factor empresarial con la asistencia técnica; pero, hay ocasiones en que ésta llega a sustituír al productor en las decisiones, convirtiéndolo en mero expectador. Esta tendencia es perjudicial y contraria a los propósitos de la reforma agraria.

En las empresas comunitarias son los campesinos quienes deben tomar las decisiones y asumir los riesgos. Un proyecto que no haya consultado los intereses y las preferencias de los campesinos, puede resultar inoperante.

Como un aditamento al factor empresarial debe preverse una sólida organización administrativa, cuyos órganos se constituyan en expeditos canales para la participación de los campesinos miembros de la empresa y para la toma de las decisiones más acertadas.

Para una mejor organización de los recursos es indispensable la siguiente información:

a. Un plano de la empresa en el que consten detalladamente los lotes en que se encuentra dividida; la distribución de los edificios y obras de infraestructura; y la configuración del terreno. Este plano nos daría una idea de la actual distribución física y funcionalidad del capital territorial.

b. El inventario de la empresa que nos permite disponer de una valoración de los capitales territorial y fijo de la misma. Un inventario debe ser bien detallado e incluír los siguientes rubros:

1) Tierra y mejoras permanentes.

2) Construcciones.

3) Maquinaria.

4) Equipo.

5) Animales

6) Existencias en bodegas de insumos y productos.

7) Cultivos.

Si no existen registros de los rubros mencionados, se deberá valorarlos a precios actuales, de acuerdo con su estado de conservación; en caso contrario, ésto es si hay registros, se utilizarán los valores depreciados con excepción de los de la tierra y del ganado que se reemplaza con sus crías, para los cuales se utilizarán los precios originarios, por tratarse de capitales que no se deprecian.

c. La oferta de mano de obra debe estimarse mes a mes para facilitar la determinación de excedentes y déficits de carácter estacional. Los déficits de mano de obra deben ser cubiertos con mano de obra asalariada.

d. Información técnica que comprenderá los siguientes aspectos:

1) Niveles de fertilización para los cultivos.

2) Rendimientos físicos de la tierra destinada a cultivos.

3) Raciones alimenticias para los animales.

4) Especificaciones y rendimiento de la maquinaria y del equipo.

5) Especificaciones de las instlaciones y tiempo necesario para su construcción.

6) Insumos requeridos en el proceso de producción, expresados en términos físicos.

7) Rendimientos de las actividades pecuarias.

e. Información económica que incluya:

1) Precio de los insumos.

2) Posibilidades de sustitución de unos insumos por otros.

3) Costos de construcción de las instalaciones nuevas.

4) Precios de los productos.

5) Facilidades para movilizar las cosechas y sus costos.

6) Costos de construcciones e instalaciones.

7) Costos de operación de la maquinaria y equipo.

8) Costos de seguros y fletes, alquileres.

9) Impuestos prediales, a la producción y a las ventas.

f. Información miscelánea:

1) Preferencias de los campesinos en cuanto a los cultivos y a las actividades ganaderas que desea desarrollar.

Origen de la Información

La información a la que se hizo referencia, puede tener origen en las siguientes fuentes:

a. Experiencia propia de los campesinos.

b. Experiencia de los vecinos.

c. El agente de extensión.

d. La estación experimental.

e. Libros, folletos y panfletos producidos por las agencias del gobierno y casas comerciales.

Cuanto más precisa sea la información, habrá mayor confianza en ella y se podrán hacer estimaciones más realistas.

Uso de la Información

Para dar un buen uso a la información en referencia, es necesario tener presente que tiene un carácter normativo y, por otra parte, no tiene por qué coincidir con la información que proporciona el diagnóstico, ya que éste es el fruto de un análisis positivo.

La información recogida y debidamente procesada nos permitirá formular una serie de cuadros que contengan la siguiente información:

a. Requerimientos alimenticios del ganado, los mismos que se determinarán en función de las raciones alimenticias elegidas, del tipo y número de animales que se alimentará y del tiempo que el desarrollo de cada actividad pecuaria exija.

b. Distribución de la superficie productiva de la empresa en función de las necesidades de alimentos, estimadas en el cuadro anterior y del plan de rotación elegido.

c. Volumen de producción agrícola estimada, partiendo de la información que proporciona el cuadro anterior y multiplicada por los rendimientos factibles de obtener por unidad de superficie.

d. Excedentes y déficits de la producción agrícola. Para su determinación se utiliza la información del cuadro anterior y la del cuadro de requerimientos alimenticios, de donde por diferencia se obtienen los datos de excedentes o déficits.

e. Producción total vendible. Este cuadro contiene los datos de excedentes de la producción agrícola y que puedeser vendidoal volumen de producción pecuaria.

Todas las estimaciones contenidas en los cinco cuadros que preceden son de carácter cuantitativo. Si la empresa no incluye actividades pecuarias serían suficientes los cuadros de distribución de la superficie productiva y de volumen de la producción agrícola.

f. Valor de la producción vendible. Se obtiene a partir de la información que ofrece el cuadro anterior y de los precios de los productos que la empresa puede obtener por la venta de los mismos, ya sea en su propio local o en el mercado. El total del valor de la producción se considerará como ingreso bruto. Cuando parte de la producción se destina al consumo de las familias de los miembros de la empresa comunitaria, se puede valorar esa producción como vendida a las familias, pero al mismo tiempo, ese valor se imputará a otro rubro denominado asignaciones para subsistencia de las familias.

g. Requerimientos de mano de obra, expresado en jornadas que se estiman mes a mes, de acuerdo con las necesidades de cada una de las actividades. Al comparar estos cálculos con las disponibilidades de mano de obra de la empresa, se obtendrán por diferencia, los excedentes y déficits, debiendo estos últimos ser cubiertos con mano de obra asalariada.

h. Un cuadro, o tantos otros como sea necesario, se elaborarán para exponer los requerimientos de los demás insumos.

Los cuadros hasta aquí enumerados no siempre deberán ser elaborados en el orden que se indica. El criterio que guiará el orden de confección de los mismos, radica en su "importancia", la misma que será asignada tomando en consideración el grado de limitación de los recursos. Así, por

ejemplo: si la mano de obra es un factor escaso, el cuadro respectivo será nuestro punto de partida y será un criterio decisivo para elegir el mejor plan de rotación. Si el agua fuera el factor limitante, nuestras estimaciones se irán determinando en función de este factor. Cuando hay más de un factor limitante, se considerarán simultáneamente y el buen criterio del planificador decidirá el orden en que se irán determinando las estimaciones y la confección de los respectivos cuadros.

i. Costos de operación. Son los gastos en que incurre el agricultor en la operación de la explotación y el cuadro respectivo debe cubrir los siguientes conceptos:

1) Gastos en materiales:

-Combustible
-Semilla
-Fertilizantes
-Fungicidas e insecticidas
-Alimentos
-Semen y productos veterinarios

2) Mano de obra:

-Familiar
-Asalariada

3) Ganado para engorde, aves.

4) Transporte.

5) Servicios:

-Luz, agua, teléfono
-Reparación de maquinaria
-Reparación de construcciones
-Profesionales
-Agua para riego
-Administrativos

6) Otros:

-Seguros
-Impuestos
-Misceláneos

La mano de obra familiar que se utiliza se puede valorar a precios corrientes, en este caso se incluye en el cuadro como un costo de operación. También se debería incluír el pago de intereses sobre el crédito, pero como no conocemos todavía su magnitud, quedará excluída hasta encontrar mejor oportunidad; ésto equivale a asumir que operaremos con capital propio. Igual sucede con el rubro de amortizaciones.

Sería algo forzado considerar a los costos de operación como costos variables, ya que la clasificación en costos variables y costos fijos parte de un criterio diferente. Los costos variables aparecen cuando se producen bienes o servicios y guardan estrecha relación con el volúmen de producción; costos fijos son aquellos en que se incurre, se produzca o no y por tanto, son independientes del volumen de producción.

j. Inversiones. Este cuadro y el anterior serían los primeros en estructurarse si el factor capital fuera el más escaso. En inversiones, algunos autores incluyen también los costos de operación, cuando hacen el análisis de un proyecto. Nosotros llamaremos inversiones a aquella parte capital que se asigna para la adquisición de bienes, cuya duración exceda a un año e incluye los siguientes rubros:

1) Tierra.

2) Construcciones.

3) Maquinaria.

4) Equipo.

5) Animales.

Las inversiones generalmente se efectúan durante un cierto período de tiempo, al cual se le denomina período de "instalación". Sin embargo, algunas inversiones pueden hacerse cuando la producción se inicia, aún cuando no queden incluídas en el período de instalación. Tal es el caso de una planta extractora que debe operar después de cuatro años de iniciado el cultivo de palma africana.

k. Costo del plan de producción. El costo del plan de producción está dado por la suma del valor de las nuevas inversiones y de los costos de operación, calculados año por año. Si se incluyen las inversiones realizadas con anterioridad al período de instalación, hay que expresarlo de manera que el analista pueda establecer una diferenciación.

D. Planes Complementarios

Además de las actividades de producción agrícola incluídas en el plan de producción agropecuaria, pueden proyectarse otras, como obras de riego y drenaje, caminos obras de almacenamiento, plantas de procesamiento para aprovechamiento industrial, mataderos frigoríficos, entre otras. Estas son actividades productivas o directamente relacionadas con la producción, pero que no han sido incluídas en el plan de producción agropecuario porque podrían tener tal magnitud y complejidad que requerirían ser consideradas individualmente. Así los planes complementarios pueden ser tantos como actividades complementarias se proyecten.

El proceso de planificación es similar al descrito anteriormente, debiendo agregarse diseños y especificaciones que normalmente no son exigidos en el plan de producción agropecuario. Estos planes deben ser elaborados por especialistas cuyos servicios son remunerados y computados al costo de cada plan, en el rubro de inversiones.

E. Consolidación de Planes

La consolidación del plan de producción agropecuaria con los planes complementarios se realiza en términos monetarios, ya que los insumos y productos finales pueden ser de naturaleza distinta.

Cuando una actividad complementaria utiliza como materia prima algún producto obtenible a través del plan de producción agropecuaria, se puede presentar alguna dificultad, que puede obviarse siguiendo uno cualquiera de los procedimientos siguientes:

1. No asignar ningún valor al producto obtenido y por tanto eliminarlo del rubro denominado ingreso bruto en el plan de producción agropecuaria y tampoco computarlo como materia prima en la actividad complementaria correspondiente.

2. Asignarle un valor al producto obtenido (normalmente al precio de mercado) y por tanto incluírlo en el rubro denominado ingreso bruto en el plan de producción agropecuaria y, al mismo tiempo incluír ese mismo valor como costo de materia prima en el plan complementario correspondiente.

Naturalmente que este último procedimiento es el más recomendable porque se ajustaría a los principios de la contabilidad de costos. Sin embargo, el primer procedimiento puede ser útil cuando la producción está sometida a un régimen impositivo y que por tanto podría exponerse a una doble imposición, como producto agropecuario y como producto industrializado.

F. Previsión de resultados

Presupuesto de Ingresos y Gastos: Este cuadro es el más importante, ya que, por una parte, resume ordenadamente la información que arrojan los cuadros anteriores y, por otra, ofrece valiosos datos para la evaluación del plan de explotación.

Este tipo de presupuesto se lo denomina también "Presupuesto de Fuentes y Usos" y "Flujo de Caja", si se refiere a los ingresos y egresos efectivos. Para una explotación agrícola el cuadro de Flujo de Caja, estaría integrado por los siguientes rubros:

1. Ingresos:

   -Saldo del año anterior
   -Venta de productos
   -Aporte del productor
   -Crédito obtenido

2. Egresos:

   -Costos de operación
   -Inversiones

3. Balance en efectivo (Diferencia 1 - 2)

4. Intereses del crédito

5. Balance en efectivo después de los intereses (3 - 4)

6. Amortización del crédito

7. Balance en efectivo después de la amortización (5 - 6)

8. Asignación para subsistencia de la familia de los campesinos miembros de la Empresa Comunitaria (cuando no se ha imputado salarios como costos de operación)

9. Balance en efectivo (7 - 8)

10. Saldo para financiar operaciones del año siguiente

11. Balance en efectivo disponible (9-10)

12. Balance en efectivo disponible acumulado.

El cuadro en referencia ofrece además cierta información útil para establecer:

a. La contribución que el agricultor puede hacer para financiar su plan. Esta contribución puede ser en mano de obra, en especie o en capital (Saldo del año anterior).

b. La cuantía del crédito necesario para financiar inversiones.

c. El monto de los intereses del crédito.

d. Los años de gracia o sea el período de tiempo en el cual no puede reembolsarse el crédito, sino únicamente abonar intereses.

e. El plazo en que ha de reembolsarse el crédito.

f. El plan de reembolso del crédito o capacidad de pago.

g. El monto de la asignación para subsistencia de los campesinos y sus familias.

h. La asignación que hacen los campesinos para financiar operaciones del año siguiente.

i. El dinero en efectivo disponible.

Es importante destacar que el período que debe abarcar este cuadro, así como los anteriores, dependerá de la naturaleza del proyecto. Como norma general, se acepta que debe:

a. Cubrir desde el período de instalación durante el cual se hacen las construcciones, se monta el equipo, se adquiere la maquinaria; el ganado y más inversiones previstas.

b. Abarcar todo el período de desarrollo que va desde el primer año de operación hasta aquel en el que se cancela la última cuota del crédito, y

c. Un año del período de producción normal, al cual se acostumbra denominarlo año de consolidación.

El cuadro de ingresos y gastos es un esquema financiero, es decir, se formula con criterio estrictamente contable. En otras palabras no admite imputaciones y sólo registra lo que efectivamente debe ingresar o salir de caja. Por tanto la información que arroja este cuadro puede ser útil, siempre que se cumplan ciertos requisitos, para analizar financieramente la empresa y en ningún caso para un análisis o evaluación económica. Los requsitos que se mencionan tienen relación con la actualización de los gastos e ingresos.

El cuadro de Fuentes y Usos de la finca, tiene valor informativo para las agencias financieras internacionales, pero es decisivo para el banco intermediario local (que maneja los recursos externos) para definir una política de crédito.

G. Planes Suplementarios

Son aquellos que se realizan en función de los excedentes arrojados por las operaciones de la Empresa, los mismos que se distribuyen conforme lo dispone la Ley y más normas legales y, en ausencia de éstas, su uso se ajusta a los reglamentos internos de la empresa comunitaria. Por ejemplo, si la ley dispone que los excedentes sean distribuídos como a continuación se indica:

1. No menos del 30 por ciento para reinversiones para proyectos de expansión.

2. No menos del 15 por ciento para educación y adiestramiento.

3. No menos del diez por ciento para bienestar y seguridad social.

4. No menos del 5 por ciento fondo de compensación y solidaridad comunitaria.

5. Hasta el 40 por ciento para distribución entre los miembros de la empresa.

El 30 por ciento destinado a reinversiones para proyectos de expansión puede constituirse en capital de operación para planes complementarios y aún para realizar inversiones en éstos.

El porcentaje destinado a educación y adiestramiento puede ser utilizado para construcción y operación de escuelas y muchos escolares, becas para capacitación y adiestramiento de campesinos y sus dependientes, y también para programas de alfabetización.

En cuanto al rubro de bienestar y seguridad social servirá para cotizar al seguro social nacional y en arreglo con éste crear centros de salud.

El fondo de compensación comunitaria se entregará a un fondo nacional que puede tener como propósito cubrir pérdidas causadas por flagelos en otras empresas comunitarias, complementar bajos ingresos en empresas comunitarias que acusan bajos ingresos debido a una alta relación hombre/tierra.

El porcentaje destinado a distribución entre los miembros de la empresa puede ser entregado en función del trabajo aportado por cada uno de ellos o en función de sus necesidades, o también en combinación con estos dos criterios.

Los porcentajes señalados como 1 y 2 financian planes suplementarios, que son administrados por comités especializados, de los que se habló anteriormente. Estos comités especializados se crean uno por cada actividad de la empresa comunitaria, bien sean productivas,

de servicios o de bienestar social, a las cuales se les denomina "unidades" (Ejemplo: unidad de lechería, unidad avícola, unidad de mecanización, unidad de consumos, etc.). Los comités especializados constituyen la base de la planificación de la empresa puesto que participan directamente en la formulación de los planes y en la ejecución de los mismos, con lo cual se establece un canal de retroalimentación (feed-back) de información en el sistema de planificación y operación de la empresa.

Resta mencionar que los planes suplementarios no requieren financiamiento externo a la empresa, es decir, que estos se desarrollan en la medida en que la empresa los autofinancia. Por esta razón no se consolidan con los planes de producción agropecuaria y complementarios pero sí se agregan como anexos al plan de la empresa comunitaria.

Todo cuanto se ha mencionado con respecto a los planes complementarios y suplementarios, solo tiene validez para aquellas empresas cuya dimensión y capacidad de producción lo justifica y esto es posible en procesos de reforma agraria que afectan áreas o espacios territoriales grandes, como los distritos de riego, valles y grupos de latifundios. Si el proceso de reforma agraria afecta predios aislados y en cada uno de ellos se forma una empresa comunitaria, su accionar es muy difícil puesto que tiene que competir como enclave en un esquema de propiedades individuales de tipo capitalista, comportarse también como empresa capitalista y distribuir todos los excedentes entre los miembros. En tales condiciones al Estado corresponderá la provisión de servicios y la conducción de programas de bienestar y seguridad social y no sería aconsejable que estas empresas comunitarias desarrollen planes ni siquiera complementarios.

H. Financiamiento

El financiamiento de las operaciones de una empresa comunitaria puede tener dos tipos de fuentes: internas a la empresa y externas a ella. Entre las fuentes internas de financiamiento pueden mencionarse el inventario de la empresa, aportes de capital o en especie de sus miembros y parte de los excedentes que la empresa arroja en cada uno de los ejercicios. Entre las fuentes externas de financiamiento se deben mencionar los subsidios y el crédito.

El crédito constituye un medio de financiamiento que permite a los campesinos que carecen de recursos, satisfacer los requerimientos de capital para realizar sus actividades de producción. Para que el crédito cumpla con esta función, es necesario que sea suficiente y oportuno.

El crédito agrícola se clasifica en atención a sus características y a su función:

1. Por el plazo:

   -Crédito de corto plazo, o sea aquel que financia gastos efectivos que ocurren en el año agrícola y más precisamente en el ciclo de producción de un cultivo.

-Crédito de mediano plazo, aquel que se otorga por un período de hasta de siete años y que sirve para adquisición de animales, maquinaria, equipo y ciertas construcciones.

-Crédito de largo plazo es aquel que se otorga para financiar la adquisición de tierras y la construcción de mejoras de tipo permanente y cubre un período mayor de siete años.

2. Por la garantía:

-Crédito personal, que se otorga con el respaldo de las firmas del deudor (que puede ser una persona natural o jurídica) y de un fiador o garante.

-Crédito prendario es aquel que se otorga con la garantía de un cultivo o de un bien mueble y que no puede ser dispuesto sin la autorización del acreedor.

-Crédito hipotecario es aquel que otorga con respaldo de un bien muable.

3. Por su función económica y social:

-Crédito de capacitación. Es realmente una función del Gobierno y una combinación de divulgación agrícola, trabajo social y crédito, dirigido hacia campesinos de bajos ingresos, con el propósito de elevar su nivel empresarial, de manera que a un plazo dado se convierta en cliente del crédito bancario. No se trata de un crédito agrícola bancario y tiene el carácter de integral.

-Crédito agrícola de sostenimiento es aquel que satisface la necesidad primaria de capital circulante para la producción agrícola. Se le llama también crédito de avío porque mantiene las formas tradicionales de cultivo.

-Crédito agrícola de promoción es aquel que se otorga para satisfacer las necesidades de capitales fijo y semi-fijo, favoreciendo la capitalización de la explotación para lograr una mejor productividad de la mano del trabajo humano. Los préstamos de refacción o inmobiliarios caen dentro de este tipo de crédito.

-Crédito agrícola dirigido, es una modalidad del crédito de promoción. Se caracteriza por una definida intervención al acreedor en la administración interna de la explotación. Esta intervención permite suplir las garantías y asegurar la eficacia de las inversiones. Tiene también ciertas características del crédito de capacitación, pero encaja dentro de las prácticas admisibles del crédito bancario.

Todavía la banca oficial de algunos países otorga crédito por las líneas específicas de producción; pero, en otros, se ha extendido ya la práctica del crédito integral o sea aquel que satisface los requerimientos de la explotación sin comprometerlo en una sola actividad. De este modo, el crédito sirve a propósitos múltiples y es más flexible por cuanto puede adaptarse rápidamente a cambios en las actividades de la empresa. Además requieren de una sola operación para su concesión.

III-14, 1974
JO/cjr

CURSO NACION
DE PROYECTO
GRARIA EN

IICA CH C