

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC
DEPOSITO LEGAL
PROHIBIDO EL PRESTAMO
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Economicas

Guatemala, Centro América

"AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL
DE LA
EMPRESA AGRICOLA"

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva de la

Facultad de Ciencias Económicas

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

por:

LEOPOLDO DIAZ PIEDRASANTA

en el acto de su investidura de:

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

en el grado de:

LICENCIADO

XXXXXXXXXXXXXXXX

Guatemala, Octubre de 1.970

D2
03
T(239)

JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

| | |
|----------------|--------------------------------|
| Decano: | Lic. Rafael Piedrasanta Arandi |
| Vocal Primero: | Lic. César Augusto Díaz Páiz |
| Vocal Segundo: | Lic. Rubén Arroyo Ramirez |
| Vocal Tercero: | Dr. Hector Goicolea Villacorta |
| Vocal Cuarto: | Br. Armando Boesche |
| Vocal Quinto: | P. C. Fernando Valey |
| Secretario | Lic. Carlos Guillermo Herrera |

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|--------------------------------|
| Decano: | Lic. Rafael Piedrasanta Arandi |
| Director: | Lic. Mario Anibal Gonzalez |
| Examinador: | Lic. Anibal de León Maldonado |
| Examinador: | Lic. Carlos Enrique Ponciano |
| Secretario: | Lic. Bernardo Lémuz Mendoza |

Quezaltenango, 13 de Septiembre de 1970

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Licenciado Rafael Piedrasanta Arandi
Guatemala.

Señor Decano:

Tengo el gusto de dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que de conformidad con la resolución de esa Decanatura y en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 16 del Reglamento del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, procedí a revisar el trabajo de Tesis asignado al Perito Contador señor LEOPOLDO DIAZ PIEDRASANTA.

Dicha tesis trata sobre "AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA EMPRESA AGRICOLA", en la cual a juicio del suscrito, han sido enfocados aspectos de mucho interés en relación con el tema desarrollado y que aportan nuevos campos a la actividad de la profesión, por lo que la hacen sumamente interesante.

Debo agregar también que el tema ha sido tratado en forma metódica y expuesto de manera que hace resaltar la importancia que actualmente tiene en el campo de la Contaduría Pública y Auditoría, la participación del profesional de esta rama en las empresas agrícolas, en cuyo campo prácticamente es desconocida en un alto porcentaje la actividad profesional ya citada.

Estimo que el trabajo presentado es satisfactorio, recomendando que sea aceptado para su presentación y discusión en el Examen General Público que deberá sustentar el señor Díaz Piedrasanta.

Sin otro particular, me es grato suscribirme del señor Decano, muy atento y seguro servidor.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

(f) Lic. J. Antonio Ramos G.,
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 94

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATE-
MALA, TREINTA DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS SETENTA.

Con base en el dictamen rendido por el Licenciado J. Antonio Ramos G., quien fuera designado Asesor, se acepta el trabajo de tesis denominado "AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA EM- PRESA AGRICOLA", que para su graduación profesional presentó el señor Leopoldo Díaz Piedra Santa, autorizándose su impresión.

(f) Lic. Rafael Piedra Santa Arandi
Decano

(f) Lic. Carlos Guillermo Herrera
Secretario

ACTO QUE DEDICO

AL GRAN ARQUITECTO DEL UNIVERSO

A mi Patria

A mi Facultad

A mis padres:

Leopoldo Díaz Maldonado
Abigail Piedrasanta de Díaz

A mi esposa:

Tomasa Rafaela Díaz de Díaz

A mis hijos:

Luis Alfonso Díaz y Díaz
Luz María Díaz y Díaz
Gilda Nohemí Díaz y Díaz
Leopoldo Rafael Díaz y Díaz
Jorge Arturo Díaz y Díaz
María Eugenia Díaz y Díaz

Julio César Díaz Gonzalez
Zandra Elizabeth Díaz Gonzalez
Edna Angélica Díaz Gonzalez
Alma Georgina Díaz Gonzalez

A mis hermanos:

Georgina, José Luis y Arnulfo

A mis catedráticos y
compañeros de estudio

AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA EMPRESA AGRICOLA:

I INTRODUCCION:

- 1) Sinopsis de la Administración Rural.

II CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA AGRICOLA EN GUATEMALA:

- 1) La contabilidad en la empresa Agrícola
 - a) Aspectos Jurídicos.
 - b) Aspectos Laborales.
 - c) Aspectos Financieros.
 - d) Aspectos que inciden en la economía nacional.
- 2) La Planificación.

III EL PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTAL COMO FUNDAMENTO DE LA EMPRESA AGRICOLA:

- 1) Importancia del control del desarrollo de los trabajos agrícolas.
- 2) Planificación de la utilización de las áreas de cultivo.
- 3) Control de la calidad de los productos agrícolas y su clasificación:
 - a) Cultivos esenciales.
 - b) Cultivos Básicos.
 - c) Cultivos tradicionales.
 - d) Cultivos diversificados.

IV POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AGRICOLA:

- 1) Organización del personal de administración y dirección
- 2) Organización del personal técnico.
- 3) Organización del personal de Operación.
- 4) Planificación de las inversiones de capital.

V AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA EMPRESA AGRICOLA:

- 1) Auditoría de la organización de la empresa Agrícola.
- 2) Auditoría de los costos de la Empresa Agrícola.
- 3) Auditoría del Plan Financiero de la Empresa.
- 4) Evaluación de las demás actividades de la Empresa Agrícola.

VI CONCLUSIONES:

Bibliografía consultada.

AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA EMPRESA AGRICOLA

INTRODUCCION

Siendo la agricultura uno de los factores mas importantes de la economía de un país, y existiendo el consenso general de que Guatemala es un país esencialmente agrícola, todo lo que se escriba en relación con el tema de la Agricultura, tiene necesariamente que revestir importancia. Es por ello que, cuando me enteré que la Decanatura de la Facultad de Ciencias Economicas de Guatemala, había tenido a bien designarme como punto de tesis el que lleva por título "AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA EMPRESA AGRICOLA", me sentí profundamente conmovido y a la vez emocionado de poder contribuir con mis modestos conocimientos, al desarrollo de un tema que para nuestra Patria es fundamental.

La configuración de nuestro territorionacional, abunda en montañas de gran belleza, en inmensas llanuras, elevadas mesetas y está dotada de lagos y ríos que proporcionan a su paisaje una indescriptible belleza multicolor. La hermosa cordillera de los andes, divide al país en dos zonas disímiles; la del pacífico con pronunciadas pendientes, constituida por estribaciones de la cordillera andina, y en la cual proliferan los volcanes; la otra que comprende la mayor parte del país, se inicia con algunas sierras de imponente belleza, como la sierra de Las Minas, la del Merendon, la de Chamá y continúa con inmensas llanuras de gran fertilidad. En el Centro del país se destaca la gran meseta central con un

declive gradual; al norte de las Verapaces se extiende la inmensa y grandiosa llanura que trasciende hasta territorio mexicano.

El clima de Guatemala es típicamente tropical, aunque la altitud diversa de su territorio lo modifica extraordinariamente, convirtiéndolo en templado desde los 600 a 1,800 metros, y en frío a partir de los 2,000 metros. Esta gran variedad climatológica, origina una flora riquísima en especies, supuesto que además de las plantas eminentemente tropicales, existen las de clima templado, y las de clima frío.

Después de ésta somera descripción del territorio nacional, de su clima y de su flora, a continuación iniciaré el desarrollo del tema que se me asignó con base en la bibliografía que logré reunir, en mis modestos conocimientos y en las valiosas orientaciones de mi Asesor.

De consiguiente, el presente trabajo es producto del interés que priva en Guatemala y en especial en la Facultad de Ciencias Económicas por el estudio de los factores institucionales de la producción agrícola, que reúne las más diversas formas de organización, diferente nivel tecnológico y distinto grado de desarrollo.

Siendo tan diversas las formas de explotación de la tierra, tan diversos los climas que determinan la clase de cultivo, existiendo tantas variedades de suelo, y estando la tierra distribuida en extensiones que van desde el minifundio hasta el latifundio, sería tarea muy extensa y hasta cierto punto estéril, realizar un trabajo que comprendiera tanto la pequeña como la grande empresa agrícola. Por lo tanto es preciso delimitar el campo que abar

cará el presente trabajo de tesis, que por lógica se tiene que circunscribir a las empresas que se dedican a cultivos de mayor importancia económica, así como a aquellas otras empresas que por su capacidad financiera hacen costear la implantación de un sistema de control presupuestal de sus operaciones.

SINOPSIS DE LA ADMINISTRACION RURAL

En la actualidad la Administración Rural ya es reconocida como ciencia pues anteriormente sólo se le consideraba como una serie más o menos bien ordenada de reglas empíricas aplicables a la organización y manejo de la empresa agrícola; confusamente mezcladas con conocimientos de técnicas y ciencias agrícolas no económicas. Cuando llegó a definirse como una técnica económica aun todavía no se le separó de la Economía agrícola pues muchos autores la consideran comprendida dentro de ella.

La Economía Agrícola aplica los conocimientos de la Economía al ambiente limitado de la agricultura y proporciona un sistema para investigar, explicar o prever los acontecimientos económicos en las actividades agrícolas.

La Economía mientras más abarca en sus generalizaciones, más se aleja de la realidad en que se desarrollan los hechos casuísticos.

Lo mismo puede decirse de la Economía Agrícola; sus teorías sus principios y sus experiencias, en general se ocupan de los fenómenos económicos de la agricultura y no de los de una empresa o de una persona determinada, mientras más se extiendan o generalicen, los postulados de la Economía Agrícola más se separarán de las realidades que vive un agricultor en particular. La Eco

nomía como disciplina científica, para hacer practica-
bles sus conocimientos y ponerlos al servicio inmediato,
cuenta con ramas de aplicación limitadas y específicas.
Igualmente la Economía Agrícola cuenta también con ra-
mas de aplicación y una de ellas es la ADMINISTRACION
RURAL.

La ADMINISTRACION RURAL, tiene por objeto el
estudio de la EMPRESA AGRICOLA, que no es más que la
unidad constituyente de los sistemas de agricultura o de la
agricultura en general mientras que la Economía Agrícola,
tienen por objeto a la propia agricultura como actividad
genérica.

Simplemente pueden establecerse tales diferencias,
así: La Administración Rural, fundamentalmente se ocupa
de la investigación, organización, manejo y operación de
la empresa agrícola. La Economía Agrícola tiene por obje-
to la investigación, organización y manejo de la agricul-
tura; La Economía abarca la investigación, organización
y conducción de todo el sistema económico-social. Esta
distinción aclara bastante el contenido y campo de cada
ciencia citada, pues notoriamente son diferentes los con-
ceptos. EMPRESA AGRICOLA, AGRICULTURA Y SISTE-
MA ECONOMICO.

OBJETIVOS ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION RU-
RAL. Desde un punto de vista amplio, son tres las finalida-
des de la Administración Rural: Investigación, organización
y operación de la empresa agrícola.

La investigación consiste en la búsqueda de la causa
que motiva las relaciones entre los diferentes elementos o
hechos que forman la empresa, o que influyen en su fun-
cionamiento y en la fijación de los principios normativos

de esas relaciones; podríamos decir que consiste además en la estructura de la teoría de la empresa. En esta parte, la Administración rural, tiene que usar las leyes y métodos consagrados por otras ciencias, principalmente la Economía, y particularmente, la Estadística, ~~sometiéndolos~~ si ello fuera necesario, a la experimentación misma. En tal sentido, la Administración Rural puede integrar un sistema de verdades referentes a la empresa agrícola y constituir así una ciencia por sí misma, distinta a las demás.

De la empresa agrícola existe mucho más por investigar que de la propia agricultura.

La Economía que estudia, investiga y descubre nuevas teorías aplicables a la actividad económica es la fuente de inspiración de la Economía Agrícola; por el contrario la Administración rural en su verdadero campo que es la Empresa, no puede decir lo mismo respecto de la Economía Agrícola.

Esto lo corrobora el hecho de que en la actualidad gran número de hombres de ciencia, se dedican con mayor ahinco a buscar por medio de laboratorios y campos de experimentación soluciones a los problemas que plantea la Empresa Agrícola que a las generalidades de la Agricultura en sí. La organización de la empresa agrícola consiste en concebir su estructura, en hacer el Plan o Programa dentro del cual funcionan los elementos productivos, adaptarlos en forma coordinada, identificar los medios disponibles o los que sean necesarios para el fin propuesto; organizar la empresa es determinar los elementos fijos estables que habrán de enmarcarla y evaluar sus posibilidades y demás factores de variación.

Organizar una empresa es en cierto aspecto una posición pasiva e inicial de la actividad productiva, previa a la acción de manejo-operación, administración o explotación de la misma.

Al constituir una Empresa Agrícola pueden presentarse dos planteamientos generales:

- a) Cuando se tiene preconcebido que es lo que se quiere producir, en cuyo caso se selecciona el lugar en donde existan las condiciones necesarias para producirlo.
- b) Cuando se cuenta con el lugar, los elementos, y las condiciones necesarias y lo que se busca es el objeto por producir.

En ambos casos se está en la verdadera organización de la Empresa, no manejándola ni administrándola, se está relativamente en la primera fase, en una actitud pasiva, preparatoria antecedente de dicha acción de producir, en tal posición se está tratando de formar un plan de crear una estructura con todos los elementos disponibles o necesarios dentro de los cuales se desarrollará el manejo y administración de la empresa.

La organización como queda indicado está determinada por condiciones y datos preexistentes más o menos fijos que en la agricultura son predominantemente naturales. La organización en la empresa agrícola tiene como rectores las condiciones del clima, del suelo y aspectos sociales del medio productivo, la altitud, la latitud, las lluvias, las temperaturas, la topografía del terreno y la estructura del suelo, vías de comunicación, cualidades de la población, condiciones de mercado, nivel de la técnica general y particular, etc. Siendo es-

tos datos los determinantes primordiales de los fines y caracteres de la empresa agrícola. Tales datos forman la estructura, las partes esenciales del plan o programa, de la empresa, dejando para la etapa organizativa, únicamente su coordinación y arreglo.

En otra clase de industrias, la importancia de los elementos fijos, inmutables o poco variables, es mucho menor que en la agricultura; pero no por eso la actitud organizativa es menos compleja y menos necesaria.

La obra de organización en la agricultura, muchas veces, se menosprecia, porque comunmente el agricultor posee algunos conocimientos tradicionales adquiridos por simples observaciones, que le permiten elaborar en forma empírica un plan de organización y un programa de trabajo para su empresa.

La organización tiene mucho contenido de investigación, pero se diferencia bastante de ésta, sobre todo porque la investigación es de alcances más teóricos que la organización, la cual es singularmente concreta.

LA OPERACION, MANEJO, EXPLOTACION O ADMINISTRACION, de la empresa, en contraste con la organización de la misma, es ya una etapa plenamente activa. Sus fines esenciales son: imprimir y mantener el movimiento de los elementos estructurales o de organización y de los elementos inmediatamente productivos, regulando constantemente, la intensidad de sus funciones y sus diversas combinaciones.

En tanto que, la organización es una posición subordinada a circunstancias y datos naturales fijos o po-

co variables, contenidos, principalmente en el interior de la empresa por crear o ya formada, la operación, manejo, administración o explotación constituyen una posición subordinada a circunstancias y datos variables, contenidos en el exterior de la empresa.

Las necesidades y tendencias del comercio, la demanda del consumidor, los niveles de precios y de costos, las disponibilidades de medios de producción, etc., son factores externos a la empresa misma, y determinantes directos de su manejo, lo cual, contrasta con las condiciones naturales poco variables, factores internos de la empresa, que influyen en su organización.

En resumen, la Administración rural, desde este otro punto de vista, persigue los siguientes fines:

- a) Seleccionar las líneas de producción que deben integrar la empresa.
- b) Proporcionar los medios de producción entre las líneas escogidas para constituir la empresa.
- c) Determinar la mejor forma de adquirir los medios productivos que sean necesarios.
- d) Fijar las utilizaciones más convenientes de los productos de la empresa.
- e) Interpretar los registros y contabilidad de las actividades de la empresa.

II CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA AGRICOLA EN GUATEMALA

LA CONTABILIDAD EN LA EMPRESA AGRICOLA

Hasta hace poco tiempo, incluso entre los mismos agricultores era natural pensar que para cultivar la tierra y criar el ganado, no se necesitaban aptitudes especiales ni mayor organización, pues se consideraba a la agricultura como actividad que cualquiera podrá realizar aún con escasos conocimientos sobre la materia.

Pero en la actualidad, ya no se justifica ésta subestimada consideración de la actividad agrícola, pues las técnicas agrícolas se han complicado extraordinariamente al extremo de que la ciencia ha tomado parte en la dirección de la explotación agrícola, pues sin su auxilio dicha actividad no sería rentable y jamás hubiera superado los niveles de economía de autoconsumo.

La maquinaria, los ingredientes químicos, los tratamientos biológicos, la organización científica, han transformado radicalmente las funciones del agricultor. Al mismo tiempo hemos entrado en el pleno desarrollo de la especialización, con lo cual al individuo ya no se le aprecia solo por sus aptitudes físicas, sino por sus conocimientos específicos sobre tal o cual materia.

En resumen, la empresa agrícola es ya tan complicada que a semejanza de la empresa industrial, exige relaciones con otras empresas: con cooperativas, con dependencias del gobierno, con las entidades bancarias y en algunos casos hasta con entidades extranjeras, para lo

cual se requiere de una organización completa que comprendería un departamento de contabilidad, una excelente organización administrativa y un buen sistema de control presupuestal de la empresa.

Como es sabido, la contabilidad es el lenguaje de los negocios y por lo tanto es esencial para salir adelante en ellos dentro del marco de la vida moderna. La actividad agrícola no podría nunca constituir una excepción, sobre todo si se toma en cuenta como ha evolucionado. La administración y el efectivo control de las empresas agrícolas ya no es posible con métodos de tanteo. Un empresario agrícola necesita conocer costos; los buenos o malos resultados que obtenga el encargado de la comercialización de los productos agrícolas deben ya figurar consignados por cuentas pues las entidades financieras para otorgar créditos, necesitan de previo analizar los estados financieros de sus clientes; la equidad en los impuestos estatales tienen por base una información digna de confianza que solo proporciona la Contabilidad.

Todos éstos ejemplos dan una idea de lo indispensable que es para la empresa agrícola la implantación de un sistema eficiente de contabilidad de costos, que brinde toda la información necesaria para planificar la producción, para la elaboración de un plan de justas remuneraciones al personal laborante, para la decisión de nuevas inversiones, nuevos mercados, nuevos productos, y ante todo para conocer la rentabilidad de la inversión.

La actividad agrícola actual es diferente, pues se invierten grandes sumas de dinero en instalaciones y se emplean cientos de personas en la explotación. Por otra

parte es conveniente también recordar que la empresa agrícola no escapa a las presiones de los monopolistas, a las fluctuaciones del mercado, a las presiones de los trabajadores, a la audacia de los competidores, para todo lo cual es necesaria una información abundante que solo proporciona la contabilidad de costos y que constituye la base sobre la cual se pueden tomar decisiones que resuelvan situaciones difíciles por las cuales también atraviesa el agricultor.

Todo lo relacionado anteriormente ha sido expresado tomando al agricultor en su gestión individual, pero no debemos olvidar que también existen sociedades entre las empresas agrícolas que necesitan obtener suficientes utilidades para poder compensar a sus inversionistas por el uso del capital, así como también para proveer un margen de utilidad para las contingencias que constantemente puedan ponerla en peligro, y que la única fuente que provee toda la información necesaria para diagnosticar riesgos y prevenirlos, es la contabilidad de costos, que no se concreta a registrar ingresos y egresos, sino que nos brinda información sobre costos de cada fase de la actividad agrícola, con base en la cual se pueden formar juicios acertados sobre lo que representa cada trabajo, y sus redimimientos de lo cual depende que se mantengan o se busquen nuevos métodos para su sustitución, siempre con miras a una mayor rentabilidad, y de la coordinación económica de todas las funciones de la empresa en un sólo esfuerzo común, el cual es el de llevar adelante a la empresa.

ASPECTOS JURIDICOS ✓

Aunque a primera vista pareciera un tanto incierto, la verdad es que durante mucho tiempo ha existido en Guatemala la duda de si las empresas agrícolas están o nó obligadas a llevar contabilidad completa de todas sus operaciones. La principal fuente de éste cúmulo de dudas ha sido nuestra legislación que porque no decirlo con bastante temor a sembrar un descontento, entre los terratenientes, ha intentado hacer leves reformas legales en éste campo.

La verdad es que con tal actitud, nuestros legisladores han contribuido a fomentar la desorganización y el descontrol en la actividad agrícola, pues basadas en ésta bondad discriminatoria, la mayor parte de las mismas han venido cumpliendo con desgano y no sin protestas, con las escasas obligaciones contables que se les han impuesto, como son; llevar un libro de planillas o un libro de salarios para los efectos del pago de las cuotas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y para satisfacer las esporádicas visitas de los Inspectores de Trabajo, cuando surge algún Problema laboral.

Es por ello que, algunos agricultores amantes de la organización y la buena administración, no saben con certeza cuales son los decretos que se refieren a la Legislación sobre contabilidad agrícola, y que deben observar en la organización de sus contabilidades, pues las leyes que existen hasta la fecha no hacen sino ligeras y tímidas

alusiones al respecto.

Prueba de lo que se ha dicho anteriormente es la circular No. 190 de la Dirección General del impuesto sobre la Renta, de fecha 19 de julio de 1968, en la cual el departamento de Estudios, organización y Métodos de dicha Dirección, trató de interpretar en forma un tanto ambigua y tendenciosa los pocos decretos que tienen algún contenido sobre la legislación de contabilidad agrícola. Dicha circular en sus puntos más importantes dice lo siguiente:

"Capítulo I, Legislación: Código de Comercio. Dto. 2946.

PRIMERO: El inciso 2° del artículo 1° reputa como negocios mercantiles "la compra venta y conducción de ganado de partida" SEGUNDO: El arto. 2° clasifica y define algunas situaciones, dice así: "Son caracteres de los negocios mercantiles y servirán para resolver las dudas que ocurran respecto a la clasificación de éstos; 1° Que haya especulación, 2° Que ésta sea a título oneroso; y 3° Que recaiga sobre bienes muebles. TERCERO: En su artículo 16, ordena que todo comerciante está obligado a llevar contabilidad de sus negocios por el sistema de partida doble, usando para el efecto como libros principales: el de Inventarios, Caja, Diario, Mayor y Balances y auxiliares que estime necesarios.

CUARTO: En el artículo 19, dispone que éstos libros estarán habilitados por las administraciones de Rentas y autorizados por los respectivos Juzgados de Instancia. Pero exceptúa los libros de contabilidad agrícola, cuando no pertenezcan a persona jurídica ni contengan operaciones mercantiles de otra índole, es decir que no serán habilitados por las administraciones de Rentas, sino que sólo autorizados por los Gobernadores Departamen-

tales. QUINTO: El reglamento para la venta y conducción de semovientes o sea el Acuerdo Gubernativo del 16 de octubre de 1967, regula la compra-venta de ganado y el uso de 3 talonarios; Compra-venta de semovientes; guía de conducción de semovientes, y guía de conducción para destace de semovientes, bajo el control de las alcaldías municipales jurisdiccionales; éstos talonarios se venden en la Tipografía Nacional al costo de Q 2.00 c/u. SEXTO: El reglamento del decreto 1551 del Congreso de la República, mencionado por el acuerdo Gubernativo del 9 de febrero de 1963 que afecta con impuestos las tierras ociosas, establece para la ganadería libros de registro que deben ser autorizados por los alcaldes municipales, o por las autoridades del INTA del lugar; libro de Control de Ganado y Libro de Control de Repasto para ganado ajeno. "

Con respecto al cultivo del café, y su comercialización dicha circular contiene lo siguiente:

SEPTIMO: La ley del café sancionada por el Decreto Ley 449 en su artículo 10, establece la inscripción de productores, y en el artículo 17, establece la inscripción de los negociantes o comerciantes en café, clasificados en exportadores, compradores industriales del café y tostadores. OCTAVO: En las normas del régimen de Cuotas de Exportación de café del 27 de septiembre de 1966 publicadas en el periódico oficial El Guatemalteco No. 82 del 6 de octubre de 1966, se establece lo siguiente: Que la Cuota Básica individual, es la cantidad de café oro asignada a cada finca de café, registrada y que servirá de base para la distribución de las cuotas anuales de exportación; y que se consideran pequeños productores, a los que producen menos de 50 quintales o su equivalente maduro (aproximadamente un equivalente de 250 quintales en cerezo o maduro). Y establece también las

obligaciones de productores y exportadores, etc".

Con respecto al Código de Trabajo, continúa exponiendo la mencionada circular lo siguiente:

"NOVENO: En su artículo 138 regula el Trabajo Agrícola y ganadero y establece la obligatoriedad del libro de Salarios y de Planillas que también son obligatorios dentro del régimen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Con respecto al algodón se puede extractar de dicha circular lo siguiente:

"DECIMO: Generalmente, las personas dedicadas a la explotación algodонера, llevan contabilidad completa, dada la cuantía de las inversiones, y para los créditos refaccionarios que requieran la presentación de Estados Financieros certificados por Contador, como exigencia Bancaria".

A continuación dicha circular, menciona la ley de Contabilidad agrícola para Instituciones de Crédito, o sea el Decreto Gubernativo 2406 de fecha 19 de julio de 1940:

"UNDECIMO: Los propietarios de Fincas refaccionadas por el exbanco central de Guatemala, Crédito Hipotecario Nacional, basaban los presupuestos para obtener préstamos en sus registros contables, esta ley está vigente, no ha sido derogada y establece un sistema fácil basado en los siguientes registros:

- 1) Libro de Caja
- 2) Libro de Planillas
- 3) Libro de Inventarios
- 4) Libro de Productos
- 5) Libro de Almacén
- 6) Libro de Ganado

- 7) Diario de Trabajos
- 8) Mayor de Cultivos
- 9) Libro de Herramientas
- 10) Libro de Abastecimiento
- 11) Libro de población y nosografía
- 12) Libro de Control de desocupación.

Continúa dicha circular con algunas interpretaciones legales:

"DUODECIMO: El artículo XII, de los preceptos fundamentales de la ley constituida del organismo judicial (Dto. Gub. 1862) dice: "LAS PALABRAS DE LA LEY, se entenderán en su sentido natural y obvio, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, pero cuando el legislador las haya definido expresamente, se le da su significación legal.

Se transcribe lo anterior a propósito del término; Especulación, aplicado en el artículo 2° del Código de Comercio, ya transcrito.

Al consultar el Diccionario de la Lengua Española encontramos que este define el infinitivo ESPECULAR así: 3) Verbo intransitivo, comerciar, traficar; 4) procurar provecho o ganancia fuera del tráfico mercantil y el mismo diccionario define el sustantivo ESPECULACION como efecto y acción de especular. 2) Comercio. Operación comercial que se practica con mercaderías, valores o efectos públicos, con el ánimo de obtener lucro".

De las disposiciones transcritas, se derivan conclusiones que no dejan lugar a dudas, en cuanto a la obligación de llevar contabilidad completa o incompleta que controlen las actividades agropecuarias en el medio guatemalteco en la forma siguiente:

¿Quiénes están obligados a llevar contabilidad com

pleta?

Llevarán contabilidad completa las personas dedicadas a actividades de intermediario que incidan en los productos agrícolas es decir, que se dediquen a la compra y reventa de ganado; compra y reventa de café maduro o ce-rezo, pergamino, oro, triaches vanos y natas, y, cualesquiera otros productos agrícolas que originen lucros con productos obtenidos de terceros. Y quienes tengan rentas mixtas, es decir además de ejercer actividades de compradores y revendedores, también sean productores por explotación de sus propias fincas.

¿Quienes no están obligados a llevar contabilidad completa?

No tienen obligación legal de llevar contabilidad completa: Los caficultores, criadores de ganado o que poseen esquilmos y pequeños obradores para los productos de lechería; los productores de caña de azúcar, banano, miel de abejas, etc, cuando vendan sus propios productos, siempre que no actúen como intermediarios compradores o revendedores, de productos ajenos, pues en tal caso asumirán la obligación de llevar contabilidad completa equiparándose a la categoría del apartado anterior. Los únicos libros y registros que deben llevar éstos productores y vendedores de sus propios productos (contabilidad incompleta) son:

- 1) Libro de Inventarios
- 2) Libro de Caja
- 3) Libro de Planillas
- 4) Libro de Productos
- 5) Libro de Ganado (Controles).
- 6) Libro de Almacén (Productos preparados para su venta.)

Como se puede apreciar, todo lo relacionado en la circular 190 de la Dirección General del Impuesto sobre la Renta, se puede sintetizar en tres puntos:

- 1) Que las personas que vendan o exporten productos agrícolas pero sin producirlos, deben llevar contabilidad completa; y
- 2) Que las personas que vendan directamente los productos agrícolas que ellos mismos cultivan deben llevar contabilidad incompleta, y
- 3) Que las personas que asuman ambas funciones, es decir de productores directos y además intermediarios, quedan obligados a llevar contabilidad completa.

Dicha circular y sus interpretaciones son aún muy vagas y dejan en libertad de llevar o no contabilidad completa a las empresas que por la magnitud de sus inversiones y de sus operaciones deberían llevarla y contar además con un tipo de organización, que no solamente le ayude en el control de sus operaciones, sino que permita contar con elementos de juicio para proyectos de diversificación de cultivos, nuevos métodos de trabajo, nuevas inversiones, etc.

ASPECTOS LABORALES

Los problemas entre el trabajador y la parte patronal, siempre han dado origen a muchas dificultades en todas partes.

Empero siempre ha sido un hecho irremediable de la experiencia humana, que en toda relación laboral existirá un grupo mayoritario que obedezca y un grupo minoritario que mande. Además la productividad ha sido siempre favorecida por el esfuerzo de grupo, sacrificando las satisfacciones individuales y el albedrío personal tan profundamente arraigados en el individuo.

Sin embargo, los investigadores han insistido siempre en que el trabajo debe ser interesante y provechoso para el que lo ejecuta.

Como ya se indicó en el capítulo anterior, la administración de los negocios se ha complicado no sólo por los progresos tecnológicos y las transformaciones en la dirección, sino como consecuencia inevitable del engrandecimiento de las empresas y del incesante aumento de la producción en persecución de una mayor rentabilidad. Ahora bien, aunque reconozcamos que éstos factores han engendrado una mayor productividad y un nivel de vida más alto, también es justo reconocer que han originado el aumento del descontento del trabajador y la incesante lucha de éste por lograr una mejor remuneración a su trabajo.

Otra causa del aumento del descontento del trabajador, ha sido la tendencia del hombre investido de poder de dirección, de no resistir la tentación de convertir su autoridad en poder personal de opresión sobre la gente bajo su mando. Esta anomalía se agrava más cuando cuenta con la aquiescencia de las autoridades encargadas de aplicar las leyes laborales y adquiere su máxima expresión cuando detrás de éste beneplácito existe un cuerpo técnico organizado de represión, que respalda dicha Conducta inmoral.

Ante tales desmanes, el trabajador ha tenido que organizarse en defensa de su dignidad y de sus intereses y ha tenido que entablar largas luchas que con el tiempo han dado algunos frutos.

En nuestro medio no obstante ser tan pequeño, se observan casi todas las políticas de dirección: como son El Mando Directo, la Cooperación Comprada, el Paternalismo Benévolo, la Negociación Obrero-Patronal Cautelosa, y la Administración en Participación.

El Mando Directo se caracteriza por la facultad de obligar a obedecer mediante un sistema de recompensas, amenazas y castigos, la cual se cimienta en la autoridad del superior sobre los subordinados.

La cooperación Comprada, es la forma más común y quizás la más fecunda por sus resultados. Se practica en forma de compensación por las condiciones inaceptables del trabajo con salarios y beneficios cada vez más altos. Infortunadamente este sistema de administración ha perdido importancia por el ascenso constante del nivel de vida, por las fluctuaciones del poder adqui

sitivo de la moneda, etc., todo lo cual viene a neutralizar cualquier estímulo al trabajador.

El Paternalismo Benévolo: Este sistema ha tenido éxito y ha sido puesto en práctica por unos pocos hombres animados por convicciones genuinas, pero que no han subsistido por más de una generación. Su debilidad está en hacer para los otros lo que se quiere para sí mis mos.

La Negociación Obrero-Patronal Cautelosa: Es de creación reciente y tiene por finalidad parlamentar con los sindicatos como representantes de la mano de obra y contratar con ellos en las mejores condiciones para am bas partes. Esta solución supone siempre la existencia de una tensión entre los obreros y la administración, lo cual nunca conducirá a una armonía integrada. Tiene las ventajas de tomar en cuenta los planteamientos del obre ro, respetar la estructura de la organización y crear las prácticas de inspección constante.

La Administración en Participación: Esta solución la ofrece la ciencia social como producto del pensamiento de grupo. Los supuestos sobre los que descansa ésta modalidad son: Al trabajador lo mueven ciertas necesidades y deseos profundamente arraigados en él. Estas necesidades y deseos tienen que ser satisfechos en la me jor forma posible por el Administrador para que sea un trabajador eficiente y satisfecho. Sin embargo como no es posible satisfacer todas las demandas del trabajador, se requiere su participación para que las satisfaga él mis mo, a base de un mayor interés y una mayor cooperación en las actividades de la empresa.

Lo dicho anteriormente al iniciar el presente capítulo se refiere en forma exclusiva a las relaciones humanas entre el patrono y sus trabajadores, cuyo tema de por sí sugestivo e interesante ha venido a constituir en la presente época una serie de estudios tan importantes como necesarios para la mejor comprensión entre los trabajadores y los administradores de empresas.

Ahora bien en cuanto a las relaciones legales del trabajador agrícola, existe un capítulo especial en nuestro Código de Trabajo, el cual por su importancia se comenta en forma sucinta. El apartado en mención lleva como título: "Trabajo Agrícola y Ganadero"; en su artículo 138 determina las personas que se consideran al tenor de esta ley, como trabajadores campesinos indicando que ellos son los peones, mozos jornaleros, ganaderos, cuadrilleros y otros análogos que relizan tareas en una empresa agrícola o ganadera, haciendo exclusión de los trabajadores intelectuales que pertenezcan al personal administrativo".

Refiriéndose al trabajador agrícola o ganadero que efectúan las mujeres o menores de edad el artículo 139 prescribe lo siguiente:

"Todo trabajo agrícola o ganadero desempeñado por mujeres o menores de edad con anuencia del patrono, dá el caracter a aquellas o a éstos de trabajadores campesinos, aunque a dicho trabajo se le atribuya la calidad de coadyuvante o complementario de las labores que ejecute el trabajador campesino jefe de familia". En consecuencia, esos trabajadores campesinos se consideran vinculados al expresado patrono por un contrato de trabajo; al referirse a la contratación del trabajador campesino el artículo 142 dice:

"Es obligación del patrono o de su representante exigir al trabajador campesino antes de contratarlo, que le presente el documento a que se refiere al artículo 92 como prueba de que ya terminó su contrato inmediato anterior con otra empresa agrícola o ganadera. Si el contrato inmediato anterior de dicho trabajador fué verbal, el patrono o su representante puede también exigir la presentación de la constancia a que alude el artículo 27, párrafo final. Continúan los preceptos legales relativos al trabajo agrícola así:

"ARTICULO 144: Con el objeto de mejor aplicar los principios y disposiciones de éste Código a las empresas agrícolas y ganaderas y a los trabajadores campesinos, el Organismo Ejecutivo mediante acuerdos emitidos por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, debe reglamentar el presente capítulo sobre las siguientes bases:

- a) Los reglamentos respectivos pueden ser aplicados a todo el territorio de la República o a solo una región determinada, y en todo caso, se han de dictar oyendo de previo a los patronos y trabajadores que resulten afectados.
- b) Dichos reglamentos deben emitirse tomando en cuenta los usos y costumbres de cada localidad; y pueden aumentar las garantías mínimas que el presente Código otorga a los trabajadores campesinos, en todos aquellos casos en que los correspondientes patronos acostumbran dar, deben legalmente dar o pueden por su capacidad económica hacerlo, suministrar prestaciones mayores a esos trabajadores, tales como servicio médico y medicinas, viáticos, escuelas y maestros, gastos de defunción y de maternidad,
- c) Siempre que los mencionados reglamentos contengan alguna disposición relacionada con los servicios que preste o pueda prestar el Instituto Guatemalteco de Seguri-

dad Social, es indispensable requerir su opinión y aprobación previamente a la promulgación de los mismos, con el exclusivo fin de llegar a un coordinamiento que evite duplicación de cargos para los patronos o duplicación de esfuerzos o de beneficios en favor de los trabajadores. Artículo 145: "Los trabajadores agrícolas tienen derecho a habitaciones que reúnan las condiciones higiénicas que fijan los reglamentos de salubridad. Esta disposición debe ser impuesta por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en forma gradual a los patronos que se encuentren en posibilidad económica de cumplir dicha obligación.

Como puede colegirse de la breve alusión de los artículos que legislan las relaciones del trabajo agrícola, no se impone al patrono obligaciones concretas, sino a todo se le deja algún subterfugio que permita incumplir las disposiciones, y como si ésto no fuera suficiente se le deja en libertad de otorgar o no algunas prestaciones como son la asistencia médica, educación, gastos de defunción y maternidad, etc., todo lo cual no pasa de ser una quimera pues en todo caso se podrá pretextar la falta de capacidad económica.

Y toda ésta serie de males que durante siglos ha tenido que soportar el trabajador agrícola tiene su origen en la costumbre inveterada de nuestros legisladores, que apenas a alguien se le ocurre legislar sobre algún tema, se cursan atentas notas a todos los representantes diplomáticos acreditados ante nuestro país solicitándoles copias de sus leyes, reglamentos, revistas, códigos con alguna similitud sobre el tema que luego tratan de trasladar al medio guatemalteco. Esto en otras palabras significa importar leyes, desconocimiento pleno de las ne

cesidades de nuestro pueblo, de su cultura y de sus aspiraciones, pues se trata o pretende resolver problemas domésticos con soluciones ajustadas a la cultura de otros pueblos que difieren en muchos aspectos del nuestro.

Finalmente, aunque sea doloroso reconocerlo, nuestros representantes jamás podrán sustituir el conocimiento de la realidad nacional, con un cúmulo de informaciones basadas en datos bibliográficos, códigos, leyes citadas y otras referencias.

ASPECTOS FINANCIEROS

Una consecuencia de la evolución tecnológica ha sido la expansión de la actividad empresarial, la cual requiere cada vez de una mayor inversión que las más de las veces, no es dable sufragar con los propios recursos de que dispone la empresa.

Esta es una de las razones principales que inducen al empresario a buscar el financiamiento en la fuente que le resulte más económica, para lo cual se requiere el asesoramiento del Administrador Financiero. Es conveniente enfatizar que el problema de financiamiento no lo confronta solamente la empresa grande o la mediana; el problema existe tanto en empresas pequeñas como en aquellas más desarrolladas.

Desde el punto de vista doctrinario, se entiende por financiamiento la obtención de capital líquido o de recursos adicionales para atender necesidades de producción, distribución y comercialización de bienes, así como para enfrentar situaciones momentáneas de astringencia.

Para obtener el financiamiento necesario, las empresas pueden disponer de los siguientes procedimientos: a) Por la vía del crédito directo; b) Por medio de la emisión de valores; c) Por cambios estructurales de la empresa y d) Por medio de la recapitalización.

El financiamiento por la vía del crédito directo, es

quizá la fórmula más corriente de proveer a la empresa agrícola de capital líquido o de recursos adicionales que pueda utilizar en la expansión de los negocios o a la solución de falta temporal de fondos para sus operaciones.

Es obvio que los fondos puede obtenerlos el empresario agrícola, tanto en el mercado bancario nacional, como en el mercado extrabancario, y que ésta segunda vía constituye la fuente más corriente de aprovisionamiento de recursos y la de mayor volúmen monetario, lo cual tiene su origen en que el empresario agrícola no se asesora de expertos en organización y administración de empresas.

Esta política administrativa de nuestros empresarios agrícolas, en algunos casos no es aconsejable, pues constituye un mal crónico el depender irremisiblemente del crédito bancario para todas sus operaciones, al extremo de que existen quienes tienen los recursos propios necesarios para realizar toda su actividad, y sin embargo prefieren trabajar con dinero prestado y pagar los intereses, con tal de no afectar sus depósitos en bancos del exterior.

El método de financiamiento, por medio de la emisión de valores, está considerado como el más técnico y ventajoso para el empresario, pues lo libera del tedioso expedienteo a que está sujeto el financiamiento crediticio, aún cuando éste también conlleva la condición de comprometer la integridad del patrimonio de la empresa de acuerdo con la naturaleza de los valores emitidos, sus bondades lo situán a la fecha, como el más técnico y ventajoso.

En la emisión de valores el gravámen puede estar constituido sobre la totalidad de los activos de la empresa o sobre una parte de ellos; así también puede representar la copropiedad sobre dichos activos. Los valores que gravan los activos constituyen los bonos prendarios, los bonos hipotecarios y los certificados de participación mobiliaria e inmobiliaria. Los bonos prendarios se emiten como contravalor de los bienes muebles y los bonos hipotecarios se emiten con garantía de los bienes raíces, teniendo los primeros, plazos de emisión que oscilan entre los márgenes de tres y cinco años y en casos especiales, plazos mayores.

El Certificado de Participación, cuya modalidad no es muy conocida en Guatemala, surte casi los mismos fines que los bonos con la diferencia que los certificados son nominativos y sus intereses no se formalizan por medio de cupones como en los bonos; también se diferencia en que los requisitos de su emisión son más flexibles y su mercado mucho más restringido.

Existen otros valores que constituyen una parte alícuota de la propiedad y que representan fuentes de financiamiento también, tales como las cédulas hipotecarias comunes y los pagarés hipotecarios.

La movilización de estos valores en nuestro país alcanza índices mínimos precisamente porque no existe una bolsa de valores, que dinamice esta actividad rompiendo la resistencia que existe en los inversionistas guatemaltecos de operar con esta clase de valores, quizás por desconfianza o falta de costumbre.

Para estimular la negociación de estos valores en el

mercado guatemalteco, el Banco de Guatemala y otras entidades financieras han incluido dentro de ellos la garantía de "recompra", pero aún así no se han logrado los propósitos deseados.

Financiamiento por cambios estructurales de la empresa;

Cualquiera que sea la dimensión de la empresa, está sujeta a graves astringencias, motivadas por el grado de desarrollo empresarial y el creciente uso de las técnicas modernas; en la pequeña empresa que se generaliza por su estructura individual, resulta favorable contrarrestar sus astringencias mediante el uso adecuado del crédito; pero su condición de individual no le garantiza la supervivencia deseada, siendo entonces aconsejable la transformación de su estructura, considerándose como el mejor camino a seguir, la conversión en sociedad (cualquier clase de ellas, pero preferible anónima), con lo cual se consigue hacer llegar a la empresa otros hombres de negocios que le impriman mayor dinamismo, con el objeto primordial de lograr el nivel financiero que la haga ocupar un lugar significativo frente a sus competidores.

En las grandes empresas que confrontan situaciones de astringencias o que van en camino de ser absorbidas por otras, es también aconsejable el camino de su propia estructura, por medio de las fusiones o las transformaciones, con lo cual resolverán los problemas de financiamiento, siempre y cuando la fusión y la transformación no se tomen como instrumentos de política empresarial cuyos fines no se circunscriban al financiamiento propiamente dicho.

Financiamiento por medio de la recapitalización: La ampliación del capital también constituye un medio de fi

nanciamiento que se usa con alguna frecuencia en nuestro medio, pero las exigencias de tipo legal que conlleva han restringido un poco su uso, no obstante ser el medio más lógico y aconsejable, para todas aquellas empresas que deseen obtener recursos adicionales, para su mantenimiento y promoción, este financiamiento puede realizarse a través de diferentes formas legales, pero resulta conveniente hacerlo por medio de la emisión de acciones preferenciales, pues dada la naturaleza de esta clase de valores, la dirección y administración de la empresa continua inalterable, consistiendo tal preferencia únicamente en que tales acciones gozan de un dividendo garantizado, no siendo permitido a sus tenedores participar en la dirección y administración de la empresa emisora.

TRATO PREFERENCIAL DEL CREDITO AGRICOLA EN GUATEMALA.

La mayor parte de las instituciones de crédito y en especial el Banco de Guatemala, dentro de sus funciones de Banca Central, ha tratado de dar ciertas preferencias al crédito agrícola ya sea canalizando en forma ordenada los recursos externos que vienen con destino específico para la agricultura o con sus propios recursos, de ahí que las tasas de interés que cobra dicho banco a los usuarios del crédito agrícola, o las tasas de redescuento que cobra a los bancos del sistema para proveerlos de recursos con destino a los créditos agrícolas, son las más bajas, circunstancia que obedece a la política del Banco de Guatemala de promover la actividad agrícola en nuestro país. El crédito agrícola como su nombre lo indica es aquel cuyos recursos se aplican a la obtención de productos provenientes del cultivo y explotación de la tierra, los cuales por lo general se destinan al consumo interno y

los excedentes a la exportación a otros países.

Este también se destina a proveer al usuario del capital suficiente para la explotación de la tierra y para el mantenimiento de todos los trabajos de cultivo, estando condicionado su pago al ciclo de producción que puede ser de 6 meses a un año; y para ciertos cultivos de 18 meses a cinco años; existe también otro tipo de crédito agrícola, cuya recuperación no está vinculada con una sola cosecha, sino con varias, esto ocurre cuando el crédito se destina a la habilitación de tierras, adquisición de maquinaria, construcción de cercas, instalaciones, etc., en cuyo caso los términos de recuperación son de mediano o largo plazo.

De similares preferencias goza el crédito ganadero destinado al fomento y explotación de la ganadería, considerándolo bajo el punto de vista bancario como un importante objetivo del desarrollo económico de nuestro país. Este crédito es atendido por casi todos los bancos del sistema y la propia Junta Monetaria dentro de su política direccional del crédito, y al igual que para el crédito agrícola, ha establecido tasas preferenciales de adelantos, a efecto de que los bancos encargados de otorgar el financiamiento de la ganadería, encuentren un aliciente en concederlo. El financiamiento a las diversas actividades que comprende la ganadería, cobra cada vez mayor importancia, obedeciendo entre otras razones, a la creciente demanda de carnes en el mercado mundial y a la situación poco favorable que existe para la extensión del cultivo del café.

Los bancos del exterior que proveen de líneas de crédito a los bancos guatemaltecos, para utilizarlos a través del Banco de Guatemala conceden igualmente

gran importancia a los créditos destinados a la ganadería sobre los cuales podemos decir que si bien es cierto que las tasas de interés resultan bastante onerosas, los plazos que conceden para estos destinos, son suficientemente amplios para que los usuarios puedan cumplir satisfactoriamente sus obligaciones. La legislación bancaria guatemalteca, considera dentro de la clasificación general del crédito por su destino el "Crédito a la Producción", el cual es aplicado a la producción misma, esto es, a la adquisición de materias primas, semillas, insecticidas, fertilizantes, etc., así como al pago de la mano de obra y en general, a todos los gastos directos; en este caso, el crédito a la producción constituye el llamado crédito de avío, y cuando el destino que se dá a los recursos obtenidos de la banca, es la adquisición, reparación y mantenimiento de los bienes de producción, el crédito se denomina, refaccionario; el avío agrícola, puede sub-clasificarse según el cultivo a que se destine así: avío al café, avío al algodón, avío a la caña de azúcar, avío a la citronela, avío al té de limón, avío al hule, avío al cacao, avío al maíz, avío al frijol, avío para las hortalizas, avío para frutales, avío para el trigo, avío para cereales, etc., etc.,

Similar sub-clasificación se aplica al crédito refaccionario agrícola, siempre y cuando el financiamiento, incida sobre los medios de producción y nunca sobre la producción misma, como en el caso de la preparación de suelos, la construcción de patios, la adquisición, reparación o mejoramiento de ingenios, la construcción de cercas y rancherías, la introducción de agua potable y otras instalaciones agrícolas.

ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA ECONOMIA NACIONAL

Los problemas de la agricultura se cuentan entre los más trascendentales y complicados de un país esencialmente agrícola como el nuestro y su solución es importante para la de otros problemas que dependen directamente de la actividad agrícola.

Debido a las grandes dificultades que se han presentado al tratar de adaptar la política nacional a los requerimientos de una cooperación más completa y adecuada al medio guatemalteco, se ha retrasado el proceso económico nacional y ésto nos hace pensar que del éxito de su transformación y de la rapidez que se imprima a su ejecución, dependerá la contribución de la agricultura al crecimiento económico nacional, al mejoramiento de los ingresos, la elevación del nivel de vida del campesino y a la expansión del comercio internacional en la rama de los productos derivados de la agricultura.

Si bien es cierto que en los últimos 10 ó 15 años se ha notado un crecimiento rápido de la actividad agrícola, sus efectos no se han manifestado en la economía del campesino, pues dicha expansión ha sido originada por un cambio de métodos de cultivo, y al empleo de mayores recursos de los que económicamente son necesarios para suministrar los productos que demanda la sociedad.

Esto ha significado que el ingreso global de la agri-

cultura ha aumentado más lentamente que la renta nacional, por lo que los ingresos de los agricultores han tenido la tendencia a empeorar, comparados con los ingresos de la economía en conjunto, y mayor será la diferencia si la comparación se efectúa con sectores que crecen más rápidamente.

El movimiento de Mano de Obra que se desplaza de la agricultura hacia otras actividades mejor remuneradas, ocasiona la reducción cada vez mayor de la población agrícola, lo cual se ha traducido en una ligera alza en los salarios del trabajador del campo.

El crecimiento económico ha colocado a la agricultura en un dilema en el cual no existen más que dos alternativas: Primero: contribuir al crecimiento económico proporcionando alimentos en abundancia y más baratos, lo cual permitiría que los obreros y los recursos se dirijan a los sectores en expansión, y que la agricultura se torne más eficiente, tanto en la producción como en la distribución de los alimentos; SEGUNDO: que la agricultura se beneficie de ese crecimiento y que se transforme así mismo lo más rápidamente posible, pues uno de los efectos del crecimiento será hacer el cambio menos doloroso y más fácilmente aceptable.

En los países "desarrollados" la protección para los ingresos del agricultor está tan generalizada que puede considerarse el principal objetivo de la política agraria. Sin embargo las diferentes políticas varían en el grado de importancia que se le dá a la intervención estatal en la fijación de precios de los productos agrícolas y mercados, y b) en las reformas sustanciales de la estructura agraria nacional.

En los últimos años, las situaciones que enfrentan los encargados de la formulación de la política agrícola han cambiado bastante, y en algunos aspectos en forma radical. Por ejemplo, la situación de la oferta y la demanda de alimentos se ha transformado en forma notable, pues de una astringente escasez de algunos productos agrícolas, hemos pasado a una relativa abundancia.

Todos hablamos concientes de la necesidad de cambiar la estructura agrícola en todos sus aspectos, y generalmente se reconoce la necesidad de una estabilidad de precios a corto plazo, y lo ideal que sería ésta también a largo plazo, que asegure al agricultor un adecuado rendimiento por su trabajo, por su capital y por su administración, pero nos escandalizamos cuando detectamos la solución, que no puede ser otra que un cambio total de nuestra estructura agraria.

Ahora bien, si por razones de orden político que no viene al caso mencionar, no se puede llegar a esa transformación, por lo menos debemos orientar nuestra política agraria a estimular aquellos cultivos de productos de exportación y a defender sus precios en el mercado internacional. Las medidas protectoras tomadas por el Gobierno a menudo tienen el efecto en la práctica de proteger a los productores de las condiciones reales del mercado.

El comercio en productos agrícolas estimulado por un lado por algún subsidio del país exportador y limitado por el otro por las restricciones de importación en los países industriales con políticas de subvención de precios, crean condiciones artificiales de mercado, que

a la larga resultan dañinas a todos los países, principalmente aquellos como el nuestro, en el que las exportaciones de productos agrícolas juegan un papel importante en la economía nacional.

LA PLANIFICACION

Hace algunas décadas, era frecuente observar en los periódicos noticias relacionadas con liquidaciones y quiebras de empresas individuales o sociedades, que por estar administradas empíricamente no podían resistir las fluctuaciones del mercado y de las fuerzas económicas en general. Actualmente, gracias a la planificación y a la administración científica de las empresas, ya es poco frecuente leer dichas noticias y por el contrario, lo que con más frecuencia vemos, son estados financieros con un grado de solidez y de solvencia extraordinarios, y avisos de pagos de atractivos dividendos, que pertenecen a empresas bien administradas económicamente hablando.

No es raro que en determinados períodos de tiempo las empresas disminuyan el ritmo normal de sus operaciones, lo cual no deja de crear cierta situación de angustia. Pero para contrarrestar éstas épocas difíciles, también existen períodos de bonanza en los cuales el trabajo es abundante y los ingresos son altos. También existen otros climas artificiales creados por el hombre en los cuales los negocios se contraen sensiblemente ocasionando la baja del nivel de todas las operaciones, como por ejemplo los períodos de guerra y de tensión internacional.

Se ha escrito mucho al respecto de tales fluctuaciones y se han dado muchas teorías al respecto, llegándose a la conclusión de que tales fenómenos económicos es posible suavizarlos mediante la planificación.

Una vez afirmado que la planificación de las operaciones agrícolas es mejor que la administración empírica, es conveniente vertir algunos comentarios que corroboren tal afirmación. Es evidente que el mundo en que vivimos no sería como es hoy, sino nos hubieramos aprovechado de las experiencias de nuestros antepasados. El hombre dentro del campo estrecho de su período de vida, se nutre intelectualmente de la experiencia acumulada durante siglos. El Médico, el Ingeniero, el Economista, El Contador Público, etc., practica y perfecciona la técnica que le legaron las generaciones que le precedieron y además aprovecha la experiencia de sus contemporáneos.

El Administrador General debe trazar nuevos derroteros a su empresa, tomar decisiones, establecer políticas, etc, en pocas palabras, organizar y activar todos los elementos de que dispone para cumplir sus metas, pero debe hacerlo en forma metódica, ordenada y buscando los mejores resultados posibles, lo cual se logra a través de la administración científica.

ACLARANDO un tanto el problema, se puede afirmar que la administración empírica se traduce en imponer la voluntad de un sólo individuo confiando en sus propias fuerzas, con sus tradicionales formas de conducta, influido por sus propios prejuicios y particularidades, un hombre que solo aprovecha su propia experiencia y el concurso de los demás en la medida que satisfacen sus propias aspiraciones o hasta donde coinciden con su propia manera de pensar. Por el contrario la planificación científica consiste en aprovechar en forma técnica y racional la experiencia y las observaciones de quienes confrontaron los problemas en la misma activi-

dad, la experiencia de quienes nos han legado el fruto de su conocimiento y propias observaciones, en libros, estudios, investigaciones, etc. ; toda esta valiosa información se agrupa y analiza para sacar conclusiones básicas que normarán el criterio científico del administrador.

Hasta hace más o menos medio siglo, fué empleada por los empresarios la administración empírica, quienes gracias a su versatilidad, a sus aptitudes personales y profundos conocimientos de las realidades prácticas acumuladas a través de muchos años, lograron éxitos impresionantes. En resumen la tradición y la costumbre fueron la pauta de la administración empírica de la empresa, pero ésta forma de administrar al final de cuentas resulta más onerosa de lo que a primera vista aparenta, pues todos los fracasos que le son inherentes cuestan dinero y además de ésto no se puede negar que un negocio que esté dando buenos resultados empíricamente administrado, pueda darlos mejor con la administración científica planificada.

Durante el transcurso de los dos últimos siglos, la humanidad ha avanzado en todos los órdenes y por consiguiente en el campo de la administración de empresas, gracias a las investigaciones de Federico W. Taylor, quien pensó que los problemas administrativos podían ser tratados científicamente siguiendo ciertos principios y normas, en vez de hacerlo con base en simples apreciaciones subjetivas y arbitrarias, lo cual puede resumirse en la siguiente expresión: sustituir el criterio individual por un criterio científico. Años más tarde el ingeniero francés Enrique Fayol, aprovechando las investigaciones preliminares de Federico Taylor, creó el

Fayolismo que es un sistema que propugna la división de servicios bajo una dirección única, para lograr mayor eficiencia, perfección y control dentro de la empresa.

III. - EL PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTAL COMO FUNDAMENTO DE LA EMPRESA AGRICOLA

a) IMPORTANCIA DEL CONTROL DEL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS AGRICOLAS

En capítulos anteriores quedó asentado que la planificación de las actividades de una empresa es un valiosísimo auxiliar en la ciencia de la administración científica. Pero para comprenderlo mejor imaginemos un cuerpo integrado por varios elementos; "prever", "planear", "organizar", "integrar", "dirigir", y "controlar". El conjunto de éstas fases, representa a la empresa integrada, pero no es posible delimitar donde termina una y donde principia la otra.

"Prever": significa que todo hombre de empresa debe tomar en cuenta y analizar todas las posibilidades que se le presentan, y después de su estudio decidir que actividad va a realizar. De consiguiente la empresa que primero estuvo en mente de sus promotores y después en los documentos legales que certifican su existencia, toma cuerpo en sus edificios, y en sus instalaciones.

Una vez formada la empresa, interviene la organización, o sea la forma en que se va a llevar a cabo aquello que debe hacerse; para esto se analizan las funciones básicas, se estudia su interrelación y se formula una coordinación adecuada entre todas las unidades que forman la empresa.

Después de ésta fase, entra en juego la ²¹integración ²¹ para lo cual lo que debe hacerse es seleccionar al elemento humano que se necesita para la buena marcha de la empresa y adquirir los elementos necesarios para principiar a producir. Una vez integrada la empresa, da principio a sus operaciones las cuales deben de seguir un plan determinado cuya elaboración está a cargo de la administración que se encarga de dirigir y controlar las operaciones.

En esta fase es cuando entran en juego los presupuestos que forman parte de todas las etapas administrativas, ya que en todas pueden utilizarse con bastante éxito, pues constituyen la herramienta de control por excelencia al proporcionarnos las normas, los niveles y estandares con los cuales estaremos en capacidad de medir la marcha real de las operaciones.

En otras palabras, la utilidad del control presupuestal de la empresa, puede resumirse en los siguientes puntos: a) Encontrar la dirección correcta que debe darse a las operaciones de la empresa para obtener los mejores rendimientos; b) Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la ruta trazada y c) Ayudar en el control de todas las operaciones para que los resultados y las metas se ajusten al plan establecido.

Entre las ventajas que ofrece el control presupuestal merecen especial mención las siguientes: 1) El plan de acción debe basarse en exhaustivas investigaciones, estudios e informaciones disponibles, ya que en este caso ya no se trata de actuar con base en la intuición de una sola persona, ni en su habilidad para guiar cierta clase de actividades sino de aprovechar las experiencias

de todos aquellos que con antelación han seguido el mismo camino que deseamos emprender, de aprovechar sus éxitos y evitar sus fracasos. Sin embargo no podemos olvidar que aunque los presupuestos se basen en experiencias de otros, en estudios y en informaciones estadísticas, nunca dejarán de ser estimaciones, pero una estimación basada en cálculos que no es un adivinar en el que todo se deja al azar. La estimación presupuestal tiene la ventaja y la certeza que se derivan del hecho de haberse investigado, estudiado, calculado y supuesto con un alto grado de certidumbre. Consecuentemente, si de cada diez casos compaginados dentro de ciertas circunstancias, nueve de ellos nos conducen al éxito, quiere decir que existen muchas más probabilidades de triunfar que de fracasar.

El control presupuestal de las empresas, aprovecha en grado máximo ciertos atributos humanos como son la dignidad personal y al amor propio de cada individuo, pues incita a realizar esfuerzos superiores a lo normal cuando está de por medio la calificación de aptitudes y el reconocimiento de mérito para el otorgamiento de estímulos.

En todo caso, la determinación del programa de trabajo y la coordinación de todos los esfuerzos necesarios para el cumplimiento del presupuesto planeado, recaen sobre la dirección de la empresa. A éste respecto existen muchas políticas básicas que difieren en muchos aspectos; algunas empresas deciden trabajar a nivel económicamente conveniente, y dejar al departamento de ventas los problemas de la comercialización de la producción; otras disponen trabajar de acuerdo con las posibilidades de comercialización de sus productos; otras

para su ritmo operacional toman en cuenta la política de estabilización de la mano de obra, etc., etc. Pero en la agricultura el problema es completamente diferente, por ejemplo no se puede impedir que una plantación de cafetales deje de producir cuando los precios declinan, sino que la producción depende de una diversidad de circunstancias como son: los rendimientos de las cosechas, las prácticas utilizadas en los cultivos, la eficiencia de las inversiones de diversos elementos y la magnitud de la empresa.

Como puede observarse de lo anteriormente anotado, la operatoria del aumento o disminución de la producción como factor de racional eficacia para hacer frente a las incidencias propias de la comercialización, resulta inoperante en la agricultura, dado a la marcada dependencia que conlleva sus operaciones de producción; podría decirse que el problema enunciado puede salvarse contando la empresa con adecuados locales de almacenamiento de productos, pero esto no siempre surte los efectos deseados si tomamos en cuenta que no todos los productos agrícolas son susceptibles de almacenamiento sin perder su grado de aprovechamiento, como el caso de la caña de azúcar o el banano que deben ser cortados cuando alcanzan cierto grado de madurez y que al almacenarse sufren alteraciones considerables, como la fermentación que impide su comercialización, con la consiguiente pérdida para la empresa.

Todo lo dicho en el presente capítulo nos revela el índice cuantitativo de la importancia que tiene para la agricultura el control del desarrollo de las operaciones agrícolas, que difiere en forma sustancial del resto de industrias y por lo tanto son objeto de técnicas especiales y

particulares para cada cultivo o línea de producción, en determinadas regiones, pues también la situación geográfica origina variantes de producción aún para un mismo cultivo.

Conociendo los factores que hacen variar la producción agrícola, es posible resolver muchos problemas fácil y directamente, tratando de manejar de la manera más conveniente el factor determinante del ingreso neto.

En otras palabras, en la agricultura es necesario conocer y cuantificar las causas de tal o cual ingreso y la proporción en que cada una ha contribuido al ingreso neto.

Los datos citados anteriormente los dá la contabilidad de costos aplicada a la agricultura, con base en un plan bien proyectado y bien ejecutado, pues la planificación por sí misma es una actividad infructuosa. La planificación por sí sola es un medio para garantizar una selección adecuada de un buen plan de trabajo y propende a lograr una ejecución eficaz del mismo. Un plan que sea deficiente, aún en el caso de que sea ejecutado con eficacia, rendirá malos resultados, y por lo consiguiente un buen plan de trabajo mal ejecutado producirá los mismos resultados inadecuados. En consecuencia es posible afirmar que solamente se pueden obtener resultados satisfactorios cuando la planificación y la ejecución son buenos y están bien armonizados. El colorido de lo dicho anteriormente es que el proceso de planificación debe estipular en la medida de lo posible la garantía de una buena ejecución y que el proceso de ejecución también debe administrarse con eficacia.

La ejecución de un plan es esencialmente la ejecución integrada, coordinada y controlada de varias fases del mismo. Para que la ejecución de un plan sea eficaz, se requiere la preparación previa de un programa detallado de acción y la organización de todos los recursos disponibles para cumplir satisfactoriamente el programa.

Por lo general, la preparación de un plan agrícola, se traduce en la inversión de recursos durante algún tiempo y la obtención de productos en períodos subsiguientes: un plan de ésta naturaleza no tiene sentido si no se toma en cuenta en consonancia con un período de tiempo determinado. Por ejemplo, si un plan agrícola requiere 3 años para su formación y 15 años para su explotación, solamente es posible evaluarlo si se toma en cuenta los 18 años. Si el horizonte en el proyecto indicado solamente abarca los primeros cinco años, el plan puede no tener justificación. El período durante el cual se considera lógico y deseable analizar un proyecto de explotación agrícola se le conoce con el nombre de "horizonte".

La sincronización y la evaluación simultánea de los insumos y los productos, constituyen elementos muy importantes en la formulación y en el análisis de un plan agrícola.

El problema relacionado con la sincronización, es la determinación del horizonte de tiempo; un plan que requiere cinco años de construcción antes de entrar en producción, es mucho menos deseable que un plan con el que se obtiene igual producción al cabo de solo cuatro años; pues un plan que puede alcanzar su plena capacidad de producción un año antes, indudablemente

que es mucho más atractivo.

Un concepto básico en el análisis del ritmo de las operaciones agrícolas es la tasa de rendimiento de la inversión, pues desde el punto de vista económico, un insumo cualquiera solo se justifica hoy si en el futuro rin de un producto que exceda al insumo original, ya que la tasa de rendimiento nos permite expresar el carácter remunerativo de una inversión como un sólo valor explícito.

Desde luego, todo plan agrícola está sujeto a modificaciones, porque uno de los beneficios del análisis de un plan es su mejoramiento a medida que avanza en su ejecución. Después de principiar con lo que se ha considerado un buen proyecto, deben introducirse los cambios necesarios que lo hagan mejor. Si logramos que el plan modificado sea mejor que el original, debemos de pensar en alguna otra modificación que lo supere.

Es importante que quien elabore un proyecto agrícola, piense en términos de una búsqueda constante de modificaciones hasta agotar las posibilidades que se consideren prometedoras para lo cual se debe consultar con personas que tengan conocimientos técnicos y prácticos, quienes están en mejores condiciones para sugerir los cambios adecuados.

No debe olvidarse que las modificaciones que se introduzcan al plan agrícola original pueden afectar el tamaño de las plantaciones, el volúmen de producción, la tecnología aplicada, los métodos empleados, la ubicación, etc.

En conclusión, el programa respectivo de un proyecto agrícola, debe contener metas parciales cronológicas y la labor del Auditor debe concretarse a analizar si el plan se está cumpliendo como fué previsto, y si las metas parciales se alcanzan a su debido tiempo, en caso de que detecte desviaciones importantes, o de que surjan alternativas más convenientes, recomendar, previo asesoramiento, las modificaciones que sean necesarias para obtener los resultados planificados o mejorarlos si ésto fuera posible.

Empero todo lo anteriormente esbozado solamente se logra mediante un control efectivo y adecuado del ritmo de las operaciones agrícolas, que contenga dentro de otras la relación cronológica en que se suceden cada una de las operaciones controladas.

b) PLANIFICACION DE LA UTILIZACION DE LAS AREAS DE CULTIVO

La planificación debemos entenderla como la estructura, distribución y relaciones de los elementos constitutivos de la empresa, como por ejemplo terrenos, instalaciones, vías de acceso, etc. La planificación no solamente influye en la forma de organización y funcionamiento de la empresa agrícola ya que además de ser un centro de actividades productivas es un ambiente, por lo que frecuentemente en la planificación deben combinarse las mejores condiciones para la producción y las mejoras condiciones para la vida familiar. Hacer una planificación menospreciando las condiciones para la vida, es reducir los alcances mismos del redimiento económico y darle prioridad a las mejores condiciones de vida menospreciando la producción, es principiar con una serie de dificultades que incidiran en la eficiencia económica.

Dentro de los factores de la planificación la topografía del terreno es el factor principal y determinante. De conformidad con la forma del terreno se localizarán los campos de cultivo, se les dará la mejor forma y las adecuadas dimensiones así mismo se distribuirán y construirán las instalaciones, las comunicaciones, etc.

Además la topografía es determinante del problema de la conservación de suelos, por lo que la planificación de la empresa también estará subordinada a dicha configuración.

La ubicación de las principales oficinas administrativas teóricamente encuentran su mejor colocación en un lugar dominante central de la finca, porque desde ahí se puede tener una amplia visión de ella y estarán a una distancia igual a todos los demás centros productivos; sin embargo, en la realidad tal ubicación es casi imposible por la topografía del terreno.

La naturaleza de los suelos fija la forma y la distribución de los campos, pues siempre es ventajoso que existan clases agrológicas uniformes. Es inconveniente que un solo campo comprenda varias clases de suelo porque es frecuente, que cada clase requiera una utilización distinta o cuando menos, exige que se le trate con equipo y trabajos distintos.

La hidrología de la finca, también es determinante de la forma y distribución de los campos y de las construcciones, pues los sistemas de riego forzosamente tienen que sujetarse a la topografía del terreno.

Las vías de comunicación generales y particulares son

tambien un factor de importancia que debe tenerse en cuenta en la planificación, ya que como regla general, debe cumplirse la condición de hacer fácil y económico el acceso al interior y al exterior de la finca, y comunicar económica y eficientemente todos los sectores que la componen.

La planificación tiene como objeto esencial permitir la mejor utilización de todos los elementos productivos de la empresa; pero su mejor realización casi siempre es imposible en la práctica, pues a menudo surgen problemas e inconvenientes, que no se pueden superar, y es entonces cuando entran en juego la experiencia y los conocimientos del planificador, ponderando todos los aspectos determinantes y efectuando la combinación más económica de dichos factores, elaborando así una planificación que propenda a obtener el mejor provecho de dichos elementos.

Desde un punto de vista general, siempre es ventajoso que los campos sean planos y grandes para que permitan utilizar en mayor escala equipo mecánico, lo cual redundará en una disminución sustancial de los costos de producción.

El estudio general de la planificación se hace levantando un plano detallado de la finca, con curvas de nivel, hidrología, etc., y sobre dicho plano deben hacerse los cálculos necesarios para determinar lo más aceptado y más económico. En otras palabras sobre dicho plano se harán las distribuciones del terreno tanto para instalaciones como para campos laborales, prefiriendo en éstos últimos los que tengan lados paralelos y sean de regular extensión, pues los campos triangulares y los

terrenos pequeños ocasionan desperdicio de trabajo y elevan los costos innecesariamente.

La Planificación y su control por medio de presupuestos, constituyen un sistema integrado por medio del cual, todos los aspectos del proceso administrativo pueden coordinarse en un todo, pero debe hacerse una cuidadosa distinción entre, la mecánica de la planeación y control, la técnica de la planeación y control y los principios fundamentales en que descansa todo el sistema. Es importante la distinción referida ya que cuando se confunde la mecánica con el principio o la técnica, induce a errores tales como la subestimación del proceso presupuestario; la planificación y control de una empresa agrícola ya integrada puede llevarse a cabo en muy diversas formas, siendo la más aconsejable por estar considerada como la herramienta más valiosa LA TECNICA DE CONTROL PRESUPUESTAL. La planeación y control de la empresa consiste en el establecimiento de un programa coordinado que principia con determinar los objetivos principales de la empresa, los planes para obtener tales objetivos y termina creando dispositivos que permitan medir la marcha de los planes y su capacidad para llevar a la empresa, a la consecución de sus objetivos. A la planeación y control de las empresas se le denomina también control presupuestal, por considerar que ambos conceptos abarcan un completo plan de operaciones de toda la empresa.

Todo lo que se ha dicho de la planificación, solamente se concreta a hacer algunos comentarios sobre algunos aspectos de la misma, pues hacer referencia a todos, sería darle demasiada extensión al presente trabajo de tesis.

c) CONTROL DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS AGRICOLAS Y SU CLASIFICACION

Es indudable que la línea de productos tiene una influencia de gran importancia sobre el éxito o fracaso de una empresa. Por lo consiguiente el problema de determinar ésta línea y controlarla es de importancia vital para la dirección. Sus principales metas son dos, a saber: a) Mantener la línea en tal forma que pueda adaptarse a las demandas siempre variables del mercado ofreciendo los atractivos más poderosos para poder competir en cuanto a la naturaleza, variedad, calidad y precio. b) Evitar el exceso de diversificación y tratar de eliminar aquellos cultivos que no rinden beneficios satisfactorios.

De consiguiente el primer problema que se le presenta al director de una empresa agrícola es determinar las líneas de productos a los cuales debe dedicar los medios de que dispone, especialmente cuando dichos medios son susceptibles de ser utilizados para varios productos.

También puede presentarse el caso contrario en el que conociendo la línea de productos que pueden cultivarse, se desea escoger los medios de producción más adecuados y más económicos.

A éstas dos alternativas se puede contestar con el enunciado de la ley de la ventaja comparativa que dice lo siguiente: "Los agricultores de una región determinada, deben dedicar sus medios productivos a las líneas de vegeta-

les o animales en las cuales dicha región tenga una mayor ventaja comparativa". En otras palabras podría decirse que cada región debe dedicarse a producir aquellos bienes para los cuales esté mejor adaptada por razones de clima, de suelo y otras ventajas naturales, por las capacidades innatas o adquiridas de la población y por el capital tangible de que disponga; debe concentrar y especializar sus medios productivos en aquello en que reúna tales condiciones produciendo más de lo que necesita para el consumo local y cambiando el excedente con otras regiones por productos para los cuales esté menos adaptada y de los cuales tenga alguna deficiencia o no pueda producir nada.

Estas recomendaciones aunque han sido enunciadas para las diferentes zonas que existen en un país, también son aplicables a la empresa agrícola en particular y podría concretarse en las siguientes palabras: "Cada empresa debe aplicar sus medios productivos a las líneas para las cuales esté mejor adaptada por sus condiciones naturales, por las capacidades de los agricultores y por sus disponibilidades de capital; de éstas líneas seleccionadas, producirá cantidades mayores que las que requiera para su autoconsumo y venderá los excedentes para con sus ingresos adquirir de otras empresas aquellos productos para los cuales esté menos adaptada o no los pueda producir.

En resumen, la localización de la empresa agrícola está íntimamente ligada a las condiciones geográficas, así como a los adelantos de la técnica, de la hidrología, condiciones económicas de la región, etc., este problema no se planteó concretamente sino hasta hace pocas décadas, pues anteriormente las formas de la vida económica eran más simples, las empresas agrícolas de poca im

portancia y con un mercado bastante restringido. Por lo tanto para la selección del asiento de una empresa agrícola, bastaba una somera descripción de la región y algunas ventajas que pudiera tener, es decir que la política económica ignoraba los problemas de la separación espacial, de las vías de comunicación, de la distribución, etc.

El antecedente que sirvió de base a éstos estudios económicos, fué la obra de J. H. Von Thunen, "Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und National Oekonomie" que traducido libremente dice así: "La Economía de Un Estado Agrario aislado con respecto a la utilización de la tierra" que como su nombre lo expresa abordó el problema de su aprovechamiento desde el punto de vista agrícola. Este estudio que fué publicado en su primera parte en 1842 y en su segunda parte en 1850, desarrolló la teoría de la localización agraria, después de la desaparición del sistema de economía campesina de los tres campos que dividía la tierra para su explotación alternativa en PASTOREO, CULTIVO y REPOSO.

Existen múltiples razones para que una empresa agrícola busque su asiento en determinada región, entre las cuales pueden citarse la clase del producto que se desea cultivar, la aptitud y características de los terrenos, el clima, sus vías de acceso y comunicación, sus caudales de agua, de energía eléctrica, la cercanía de puertos y almacenes de depósito para su comercialización etc., etc.

Todos los factores que hemos mencionado, dan a determinados productos de ciertas regiones atributos de ca

lidad que es imposible que se puedan dar en otras con ca racterísticas similares y es así como en nuestro medio son famosas por su calidad las naranjas de Rabinal y Huehuetenango, los aguacates de Sololá y las manzanas de Quetzaltenango y el café de Guatemala catalogado como el mejor del mundo.

La calidad de un producto agrícola es algo así como un crédito comercial que no sólo debe tratar de conservarse a toda costa sino incrementarse, para mantener el prestigio del producto y garantizar en ésta forma su fácil comercialización.

CULTIVOS ESENCIALES

La siembra del maíz es para los campesinos guatemaltecos la actividad individual más importante, pues ha sido, es y será siempre su primordial preocupación tener en sus trojes el elemento esencial de su alimentación. Tal actitud está bastante enraizada en lo más profundo de su ser y pese a los cambios que se han operado en la actividad agrícola, pese a que existen productos más rentables, será imposible que cambie su mentalidad en muchos años; pues toda la economía de los antiguos guatemaltecos como la de los actuales, gira y girará siempre en torno al preciado grano de maíz.

Es tan profundo el amor que el guatemalteco siente por el maíz que no ha querido dejar de cultivarlo con gran participación personal suya, al extremo de ser reacto a la mecanización del cultivo. Algunas excepciones podrán citarse de cultivo mecanizado especialmente en la costa sur, pero siempre prevalecerá el cultivo con azadón y macana.

Pese a que el maíz es el primordial producto en la alimentación de los guatemaltecos en general, ya que es uno de los principales granos que se cultivan en toda la república, no hemos avanzado mucho en los métodos de su cultivo, pues éstos siguen siendo:
El desmonte que es la primera fase de la preparación del terreno y consiste en despojarlo de maleza, arbustos pequeños, destroncamiento, etc.

La Roza, que es una práctica poco recomendable técnicamente por privar a la tierra de sus principales elementos nútricos como el humus, y que son de mucha importancia para preservar la fertilidad del terreno. Esta tarea consiste en la quema del monte arbustos y troncos arrancados y la maleza, y en algunos lugares se evitan el trabajo de desmonte y simplemente queman el terreno.

La Arada, ésta tarea del cultivo del maíz, se efectúa generalmente con azadón, en algunos casos se efectúa con arado de mano halado por bueyes, y en muy pocos casos con equipo mecanizado. Esta tarea tiene por objeto remover y suavizar la tierra y hacer surcos que serán utilizados en la siembra del grano.

En algunos lugares de la república, posiblemente para reducir costos se omite el trabajo de arar, y se siembra con macana. Esta labor se concreta simplemente a abrir agujeros con una púa en los cuales se depósi-tan los granos de los que habrán de germinar las matas de maíz.

La Siembra es la fase que sigue y que se efectúa con azadón, con macana o coa, o con sembradora mecanizada en contados casos. Consiste esta labor en depositar los granos de maíz en la tierra previamente preparada, o en depositarlos en el agujero abierto con la macana. En contadas ocasiones es necesario efectuar una resiembra, labor que consiste en reponer los granos que no germina-ron durante un tiempo de 15 a 20 días y para que el terreno sea sembrado en su totalidad.

La Limpia, es una labor que consiste en arrancar el zacate y la maleza que ha invadido el terreno después de sembrado, con lo cual se logra que éstas malas hierbas no despojen el maíz de los minerales que necesita para su

crecimiento.

En las zonas cálidas sigue la labor que se denomina Doblar que no se acostumbra en las tierras altas, y que consiste en agobiar las matas por debajo de la mazorca más baja, con el propósito de interrumpir el acceso de sabia hacia la parte superior de la mata y en ésta forma acelerar la maduración del fruto.

También se logra con ésta faena, proteger el grano de la acción de las lluvias, pues en ésta forma quedan invertidas las mazorcas y el agua no puede penetrar hasta el grano.

En su orden continúa la cosecha del grano para la recolección del fruto, en la cual se utiliza generalmente la mano del hombre para deshojar la mazorca y después exponer al sol el grano para que se seque, durante un término promedio de un mes. Una vez que el grano fué despojado de la humedad por medio del sol, se guarda en trojes protegidos contra los roedores y ya el guatemalteco tiene el sustento para todo el año y para venderlo en algunas ocasiones cuando las circunstancias lo exigen.

La fase final del cultivo del maíz se denomina DESGRANAR, y consiste en desprender el grano del maíz del elote. Esta labor se puede hacer en varias formas, desgranando con la mano el maíz, aporreándolo en costales con un instrumento contundente, (faena que se complementa con la mano) y utilizando desgranadoras de mano o de motor.

Se ha dado especial énfasis al grano de maíz por constituir el plato nacional de los guatemaltecos.

Se han estudiado las cualidades nutritivas del maíz por el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), y se ha llegado a conclusiones bastante satisfactorias, pues si bien el maíz por sí solo no es suficiente para una buena dieta alimenticia, su asociación con carbonato de calcio, harina de semilla de algodón y sorgo y el pasto denominado KIKUYU, constituye un alimento potentísimo capaz de combatir cualquier deficiencia proteínica que exista en el ser humano, a un costo bastante reducido; se le bautizó con el nombre de INCA-PARINA.

Pero no sólo el maíz es esencial en la alimentación del guatemalteco, pues según estudios efectuados por varias instituciones, la dieta de la mayor parte de la población guatemalteca es a base de maíz, frijol, chile, hierbas, café y panela. Estos últimos productos de la agricultura, si bien es cierto que se consumen en gran escala por la población guatemalteca por ser parte de su alimentación diaria, se cultivan en grado mucho menor que el maíz, y solamente para el consumo interno.

Finalmente, es innegable que la ingestión de sólo maíz en sus diversas formas, constituye una alimentación defectuosa, y lo que nos ha librado de un desastre nutricional de grandes proporciones, ha sido su valiosa combinación con el frijol, el arroz, el chile, hierbas, café, azúcar, panela, etc.

b)

CULTIVOS BASICOS

Los beneficios que se obtienen en la empresa agrícola, dependen en mayor grado de la capacidad y eficiencia con que se manejan los recursos de que se dispone; dentro de ésta circunstancia, el acierto con que se seleccionen los productos en que se van a emplear los recursos, así como las previsiones que se hagan sobre precios y demanda, son determinantes de los resultados que se consigan.

La selección de las líneas de productos en la agricultura, es de mayor importancia que en la industria, pues en la tradicional, la producción puede no ser sólo continua sino en cierto grado especializada, para que la aplicación de sus recursos se realice en todo su vigor; en algunos casos no se necesita ni siquiera de seleccionar los productos, pues generalmente existe una demanda insatisfecha a la espera de menores precios.

En la agricultura es muy diferente, pues la estacionalidad de las actividades productivas y la dispersión de las mismas en el espacio, impiden un control eficiente sobre ellas; todo lo cual obliga ineludiblemente a una diversificación de cultivos.

En incisos anteriores se hizo mención de las Leyes de la Ventaja Comparativa y de la preferencia de Von Thunen y de sus relaciones técnicas para racionalizar la localización de las líneas de productos con cuya aplicación, y mediante su diversidad se realiza el ahorro de materiales. Por ejemplo,

una empresa productora de trigo de una variedad determinada, es injustificable que desperdicie la paja por no tener donde aplicarla, ya que estaría también desperdiando algunos elementos n \acute tricos del suelo.

Otro problema que confronta la agricultura no diversificada, es la mano de obra que queda vacante una vez realizados los trabajos que el producto \acute nico demanda. En cambio si se tienen una diversidad de cultivos, la mano de obra que quede vacante porque ya se realiz \acute determinado trabajo, puede ser aplicada perfectamente a la atenci \acute n de las labores de los dem \acute s productos.

Otra ventaja es el ahorro de tierras, pues todos sabemos que los terrenos no son uniformes, ya sea por su estructura f \acute sica, por su topograf \acute a o por otros motivos como su forma, extensi \acute n, etc. Si la empresa agr \acute cola solamente cultiva pocos productos, \acute stos se efectuar \acute n en aquellas tierras que sean propicias para dichos cultivos, quedando ociosas las dem \acute s que no se consideren aptas; en cambio si se diversifican los diferentes terrenos pueden ser utilizados totalmente.

Otras ventajas de la diversificaci \acute n de cultivos consiste en permitir la conservaci \acute n de la fertilidad de la tierra al propiciar la rotaci \acute n y proteger econ \acute micamente a la empresa, pues opera como una especie de seguro contra riesgos f \acute sicos y econ \acute micos, por la circunstancia de que \acute stos no afectan en igual magnitud a todas las siembras; en tal forma que cuando una l \acute nea se v \acute e afectada por determinadas circunstancias o fen \acute menos f \acute sicos, otra puede serlo, lo que constituye una protecci \acute n que no tiene el monocultivismo.

Por lo expuesto anteriormente, se deduce que la multiplicidad de líneas de productos, es beneficiosa y conveniente para la empresa agrícola. Ahora bien, como influye favorable y directamente en las ganancias de la empresa agrícola, pudiera pensarse que la diversificación puede aplicarse sin restricciones, lo cual no es cierto ya que ésta no escapa a la inflexibilidad de la ley de los rendimientos decrecientes.

Para la selección de los productos básicos es importante principiar por determinar aquellos cultivos en los cuales podamos competir con mayores ventajas, las cuales pueden consistir en tierras, situación geográfica, topografía, clima, etc., todo lo cual puede contribuir a que los productos escogidos sean más baratos y de mejor calidad que los de la competencia; así vemos en la Geografía Económica Universal que hay países con los cuales es imposible competir en determinadas líneas de productos, no sólo porque carecemos de las tierras aptas para dichos cultivos, sino también de otros factores, como Tecnología, maquinaria, etc.

Dedicar todo el esfuerzo al cultivo de aquellos productos con las ventajas de posición geográfica, topografía, calidad de las tierras, clima, etc., es un factor que favorece grandemente la economía nacional, por cuanto estaremos en posición de ofrecer al mercado internacional productos de primera calidad y a precios competitivos. Los problemas de comercialización se pueden resolver más fácilmente con la especialización que con la competencia ruinosa, pues permite que el agricultor especializado en determinados productos, prevea, detecte y aproveche las condiciones prevalescientes en el mercado en determinado momento, y en casos

muy especiales que influya sobre dichas condiciones con todas las ventajas de que disponga.

Otras de las ventajas de la especialización, es que permite alcanzar fácilmente técnicas más avanzadas, lo cual no sería posible en la producción diversificada. La especialización orienta siempre hacia la automatización de las operaciones agrícolas difíciles, porque siempre de sarrolla más la habilidad de los trabajadores y permite me jor conocimiento de la línea de producción hacia la cual esté encaminada. Como ejemplos se pueden citar: la ca ña de azúcar en Java, la fruticultura de California, la piña de Hawai, la floricultura de Holanda, etc.

La especialización también permite la ocupación al máximo de equipo mecanizado, pues debemos recordar que cuando no disponíamos de maquinaria apropiada pa- ra la agricultura, tales como tractores, Arados, rastras, sembradoras, cosechadoras, etc., la especialización en el cultivo del trigo por ejemplo, no podía ser tan prome- tedora como actualmente lo es y a ello se debe que pañ- ses como la Argentina, El Canadá y Estados Unidos del Norte, hayan alcanzado grados mayores en la producción mundial de éste cereal, para lo cual han sido favorecidos por la naturaleza.

No se puede hablar de la especialización en produc- tos básicos para nuestra economía nacional sin dejar de menciónar nuestro grano de oro el café, en cuyo cultivo estamos altamente especializados y podemos jactarnos de producir el mejor café del mundo a un costo comparativa- mente alto que justifica su excelente calidad.

Los inveterados padecimientos de la economía nacio- nal, han estribado siempre en la especialización del café,

hemos insistido tanto en este cultivo, que a pesar de las constantes fluctuaciones de precio en los mercados internacionales se sigue cultivando aún con escasos rendimientos, y menospreciando otros cultivos que bien atendidos, podrían darnos una rentabilidad mayor.

Es bastante conocida la afirmación de origen judío que dice: "es preferible tener un mercado que una fábrica", lo cual quiere decir que todos los países sin distinción de su carácter político o económico, antes que pensar en incrementar su producción, deberían estudiar la capacidad de absorción existente en los mercados de consumo, para con ésta base impulsar la producción de aquellas líneas de productos que tienen mejores perspectivas en el mercado internacional, y desalentar aquellos cuyo futuro no ofrece ningún aliciente de rentabilidad.

Centroamérica está viviendo un proceso de integración económica que presupone un constante ajuste en los diferentes campos de actividad, pues se sabe que los mercados más cambiantes, son los de un área integrada en pleno desarrollo. Sin embargo, seguimos en forma unilateral incrementando nuestra producción, sin antes resolver los determinantes problemas de comercialización.

Los precios de los productos básicos que se cotizan en los mercados mundiales están sujetos a fluctuaciones violentas. Las razones que existen para esto son: a) El nivel de la demanda mundial para tales productos está influenciada en parte por las fluctuaciones de precios y b) que el suministro de productos básicos depende mucho de factores naturales fuera del alcance del hombre, tales como el clima, las sequías, las lluvias, las plagas, etc. esto lleva a una gran variación en el suministro e inevitablemente a

precios muy bajos para una abundante cosecha y a precios muy altos para una pequeña. En nuestro medio estos factores naturales, se agravan porque los productores dependen totalmente para sus operaciones y su subsistencia de un sólo producto, de manera que su reacción ante los precios bajos es tratar de incrementar su producción y en ésta forma nivelar sus ingresos monetarios.

Las fluctuaciones de precios en los productos básicos de exportación en años recientes puede verse en el cuadro siguiente:

Indice de precios de exportación: 1961 = 100%

| | Productos Agrícolas alimenticios | Productos Agrícolas no alimenticios |
|-----------|-------------------------------------|--|
| 1955/1958 | 102 | 115 |
| 1956/1959 | 101 | 114 |
| 1957/1960 | 103 | 113 |
| 1958/1961 | 100 | 100 |
| 1959/1962 | 93 | 105 |
| 1960/1963 | 91 | 107 |
| 1961/1964 | 90 | 103 |
| 1962/1965 | 90 | 99 |
| 1963/1966 | 96 | 102 |

FUENTE: Revista Agrícola SPAN.
Cña. Distribuidora Shell.

Dichas fluctuaciones generalmente originan cambios en los ingresos, sobre todo cuando países y agricultores se especializan en un sólo cultivo. Un ejemplo elocuo lo tenemos en la isla Británica Mauricio, en la cual el azúcar domina totalmente la economía del país, pues representa la totalidad de sus exportaciones, las cuales a su vez representan el cincuenta por ciento de

la renta nacional.

El daño que una caída de precios puede ocasionar a un país que produce un producto básico, toma varias formas. Puede causar una severa presión en la balanza de pagos, el cual continua cuando se toman las medidas para tratar de solucionar el problema del desequilibrio externo; estas pueden ser deflación, restricciones en las importaciones y hasta una devaluación, lo cual reduce necesariamente el nivel de vida y retarda los planes de desarrollo del país afectado.

CULTIVOS TRADICIONALES

Aproximadamente, la mitad de la república de Guatemala es montañosa. La cordillera de los Andes Centro-americanos, atraviesa al país de Oeste a Este desde la República de México hasta El Salvador, y forma en su parte sur central un altiplano, en el cual se encuentra concentrada la mayor parte de la población del país. Esta concentración obedece a la atracción que ofrece el clima templado de que disfruta. El resto del país, lo constituyen tierras bajas de clima cálido y ocupan la región norte y noroeste, zona en la cual floreció la civilización maya. La región sur se caracteriza por ser una planicie que se extiende a todo lo largo de la costa del Océano Pacífico.

Las tierras situadas en el altiplano, varían en alturas que oscilan entre 1,500 y 3,000 metros con algunas montañas y volcanes que alcanzan una altitud de 4,000 metros. La zona es quebrada con poca superficie plana y cuenta con dos estaciones bien marcadas que son la época de lluvias y la época de sequías; su clima es generalmente templado. La densidad de población ha provocado una explotación excesiva de las tierras, lo cual ha originado la deforestación y erosión de grandes áreas. En esta región existe en gran escala el minifundio y la mayoría de éstas pequeñas explotaciones se encuentra dedicada a la siembra del maíz frijol y arroz en las partes más bajas. Otra desventaja de los minifundios, es la necesidad de sus propietarios de buscar colocación en la artesanía, el comercio, o en las grandes fincas cafetaleras de las regiones vecinas, lo cual oca

siona una migración estacional de grandes grupos de personas.

El altiplano oriental, o sea la zona de Oriente, tiene una altura que en algunos casos es menor que los 2,000 metros; es también muy quebrada y montañosa y menos húmeda la tierra que la anterior, por lo cual su agricultura generalmente depende del riego. En ésta zona la explotación está menos fragmentada, produce una mayor variedad de frutas tropicales y subtropicales y en ella se encuentra bastante desarrollada la ganadería.

La vertiente sur del altiplano es una región por lo general de alto relieve que oscila entre los doscientos y los dos mil metros y su clima varía de tropical a subtropical; tiene bastante humedad especialmente al oeste, y comprende la mayor parte de las mejores tierras del país. Por tal motivo es la región más importante en la economía agrícola del país; en las partes altas y medias se cultiva el café que es nuestro principal producto agrícola de exportación; en las partes bajas y que tienen un clima más cálido, se produce la caña de azúcar, frutas tropicales y ganado de engorde.

La planicie de la costa del Pacífico, está constituida por una faja de tierra que oscila entre los 20 y los 40 kilómetros de ancho y se extiende a lo largo de la costa sur sobre el Océano Pacífico. Esta región se caracteriza por su bajo relieve, su clima tropical y suelos aluviales muy fértiles, por lo cual sus posibilidades de explotación son excelentes. Esta fertilidad en potencia, ha adquirido mayor importancia con la carretera del Pacífico que enlaza la frontera de México con la frontera de El Salvador.

La mayor parte de sus tierras está dedicada en grandes extensiones a la siembra de algodón, hule, banano, caña de azúcar y frutas tropicales, y tiene también vastas extensiones dedicadas a pastos para la ganadería en forma extensiva. Pero no obstante la fertilidad del terreno que en algunos lugares permite hasta dos cosechas al año, todavía existen grandes extensiones de tierra sin cultivar. El clima de la región es sano, y solamente confronta el problema de una época de sequía que a veces comprende desde noviembre hasta mayo, pero que podría subsanarse aprovechando la canalización de las aguas fluviales que bajan de la vertiente.

La zona del lado norte del altiplano, es una faja de tierra que tiene mucha similitud con la vertiente sur, tiene la ventaja de ser más ancha y menos quebrada, pero sus suelos son menos fértiles. A alturas un poco mayores que los 600 metros se cultiva el café, especialmente cerca de Cobán, Alta Verapáz, tiene el inconveniente de carecer de buenas vías de comunicación lo cual dificulta la comercialización de sus productos agrícolas.

Las tierras bajas del norte del país, constituyen una vasta región que comprende parte del departamento de Alta Verapáz, todo el departamento de Izabal, y El Petén. Equivale más o menos al área de la mitad del país, aún cuando en ella solamente habita el 1% de la población nacional. Esta región tiene alturas inferiores a los 200 metros, su clima es tropical con lluvias abundantes bien distribuidas, su suelo puede calificarse de mediana fertilidad y está cubierto por selvas tropicales cruzadas casi exclusivamente sólo por veredas, pues carece de carreteras. La única zona con vías de comunicación es el valle del río Motagua hacia el este, por donde atravieza un ferrocarril y una carretera buena.

Esta región Norte es de baja importancia para la agricultura del país; en ella existen algunas fincas ganaderas y se explotan los bosques maderables en gran escala.

c) CULTIVOS DIVERSIFICADOS

Desde luego que la Economía Agraria enseña a producir a menor costo, con menor esfuerzo y mejores beneficios, éstos son los fines que debe perseguir la empresa agrícola con la explotación que hace del suelo, y por lo tanto salta a la vista la importancia de su estudio.

Es en vano que el agricultor posea excelentes conocimientos teórico-prácticos, si no posee también los necesarios conocimientos fundamentales de la Economía Agraria; en tales circunstancias puede darse el caso de que cosechando buenos productos agropecuarios, un agricultor llegue al fracaso por carecer de conocimientos económicos. Son frecuentes los casos en los que los agricultores fracasan por carecer de la necesaria preparación técnica, pero son más numerosos los fracasos por carecer de las nociones de la Economía Agraria, pues por su desconocimiento pueden cometerse errores irreparables, por no saberse elegir la zona agraria, no tomar en cuenta que faltan mercados para determinados productos, no calcular bien el monto del capital necesario para la explotación, efectuar gastos iniciales excesivos y otros muchos factores más.

La agricultura moderna es hoy una gran industria, quizás la más importante de todas por cuanto tiene por objeto la producción de satisfactores y de materias primas vegetales y animales. Puede afirmarse también, que la industria agraria es hoy mucho más complicada que las demás, puesto que su explotación racional, necesita múltiples operaciones de muy diversa índole que varían con la región, con los mé

todos de cultivo, con el ambiente natural, y con los me
dios de producción y transformación.

Es por ello que se hace necesaria la intensificación de la enseñanza agropecuaria, para el incremento de la producción, establecimiento de normas de control agrop
cuario y ante todo es imperiosa la necesidad de una diver
sificación de cultivos.

Para ésto es necesario contar con un mapa de suelos del país debidamente clasificado en donde se pueda estu
diar su composición, en elementos tales como nitrógeno, fósforo, potasio, grado de acidez, grado de alcalinidad, etc., en men
os palabras, su naturaleza y posibilidades de explotación mediante técnicas modernas.

Estos mapas deberán estar a disposición de toda perso
na o empresa que desee informarse y que tenga el deseo
de dedicarse a la explotación agrícola, con base en él, todo agricultor está en posibilidades de saber con certe
za y con base en las tablas de nutrientes, cuales son las dos
is apropiadas de fertilizantes que necesita emplear y las épocas en que debe aplicarse.

Toda ésta información básica la tienen ya recopila
da las estaciones experimentales que existen en las dife
rentes zonas del país; lo que hace falta es una mayor
difusión de las mismas para que llegue a todos los que están interesados en resolver problemas de agricultura.

De las estaciones experimentales que existen en el país, merece especial mención la de "Los Brillantes", por ser la estación dedicada a la diversificación de cultivos. Este centro de experimentación, está realizando investi
gación en las fases de selección de nuevos cultivos tales

como hule, cacao, cítricos en todas sus variedades, pimienta negra, achiote, pimienta gorda, jocote, marañón, vainilla, coco, papaya, mango, aguacate y soyas.

La Estación "Los Brillantes", da asistencia técnica al personal de otras instituciones a cargo del desarrollo agrícola del país y a los agricultores privados. Está dotada de todo lo necesario para su buen funcionamiento, tales como laboratorios, oficinas, casas de habitación para los técnicos, casas de huéspedes visitantes y cursillistas, instalaciones para la industrialización del hule, del cacao y de otros productos; cuenta también con las siguientes subestaciones: Subestación de Navajoa en el departamento de Izabal; subestación de Papaljá y Sebol en el departamento de Alta Verapaz; y actualmente se está instalando la subestación de Subín en el departamento del Petén.

Es de lamentar que siendo los observatorios meteorológicos tan importantes para las investigaciones y experimentaciones agrícolas, no se les haya reconocido la importancia que merecen, pues la mayoría de centros de experimentación del país, carecen de ellos y además no tienen personal con los conocimientos necesarios para tomar, anotar e interpretar dichos fenómenos de los complicados aparatos que los detectan.

Es justo reconocer el gran aporte que ha dado al desarrollo de los productos alimenticios derivados de la agricultura el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), a través de sus departamentos de Química Agrícola y Análisis de Alimentos, cuya principal función consiste en realizar investigaciones y experimentaciones sobre aspectos relacionados con la nutrición humana y animal.

Dentro de sus programas investigados sobresalen el de alimentos básicos como maíz, sorgo, frijol, soya, etc., que estudia los efectos de la fertilización sobre el valor nutritivo de dichos alimentos; el programa de determinación del contenido de gossypol en el aceite de la semilla de algodón; el programa de mejoramiento del valor nutritivo del maíz y del frijol por medios genéticos, en el cual se destacan el ensayo del gene conocido por el nombre de "Opaco Dos" que se obtuvo por medio de cruzamientos de maíces criollos para mejorar la calidad protéica del maíz nacional y el programa de elaboración de la Tabla de Pastos y Forrajes para Centro América, para lo cual se tomaron muestras de todos los productos y subproductos que se usan para raciones animales. Este trabajo comprende más de 800 análisis de pastos de diferentes etapas vegetativas en forma verde, de heno y de ensilaje y además el análisis de diversas fuentes de calorías, tales como el bagazo, la yuca y el olote de maíz.

Otra institución que también merece mención especial por su labor realizada en la investigación de productos agrícolas diversificados, es el Instituto Americano de Investigación y Tecnología Industrial (ICAITI) que realiza investigaciones y experimentaciones en suelo nacional con diferentes productos agrícolas sobre la base de su procesamiento industrial para lo cual cuenta con las instalaciones modernas necesarias y con laboratorios perfectamente equipados.

Entre las principales actividades de este Instituto sobresalen los trabajos de investigación tecnológica de fibras especialmente el algodón; los trabajos a nivel centroamericano sobre el aprovechamiento de desperdicios agrícolas, tales como la fabricación de pulpa de papel y cartón utilizando como materias primas, el tallo de algodón, borra de algodón, bagazo de caña, desperdicios de kenaf,

pulpa de café, cascabillo de café, bagazo de citronela, tallo de banano, tallo de higuerrillo y caña de maíz, de los cuales el que mejores resultados ha brindado, es el bagazo de caña de azúcar que produce un papel de primera calidad.

Es también digno de especial mención, el perfeccionamiento que está realizando el "ICAITI" del método de Liofilización para el secamiento de frutas tropicales. Este proceso consiste en el paso del agua del estado sólido al estado gaseoso, es decir sin pasar por el estado líquido. Con éste tratamiento los productos se caracterizan por conservar sus condiciones organolépticas por mucho tiempo, sin necesidad de refrigeración; para que los productos recuperen sus características originales, basta agregarles agua. Este proceso de grandes perspectivas abre los caminos de la exportación a productos tales como: guanaba, papaya, hongos, tuna, zapote, chico, anona, naranja, mandarina, etc.

Dentro de las instituciones autónomas, actualmente dedicadas al incremento de la diversificación de cultivos, está en primer término la Facultad de Agronomía, que cuenta con un departamento de investigaciones agrícolas que comprende las secciones de Biometría, estaciones experimentales y laboratorio de suelos, los cuales están perfectamente equipados.

La Asociación Nacional del Café es otra institución autónoma que cuenta con un departamento de asuntos agrícolas y un centro de experimentación en la Finca Buena Vista del departamento de Retalhuleu, en la cual verifica investigaciones y experimentaciones exclusivamente de café.

La Asociación de Productores de Aceites Esenciales, también cuenta con una estación central de experimentación en el municipio de Cocales del departamento de Escuintla, donde se realizan investigaciones y experimentaciones tendientes a la introducción de variedades locales y extranjeras, que tienen mayor rendimiento en masa verde y aceite. Dichos ensayos se han efectuado sobre citronela, té de limón, cardamomo, pachuli y betiber.

La Gremial Nacional de Trigueros con sede en la ciudad de Quezaltenango, también ha puesto todo su esfuerzo en la experimentación con trigo, pues tiene centros de experimentación en Quezaltenango, San Marcos, Chimaltenango, San Andres Semetabaj, y recientemente en Jalapa y Llanos de la Fragua.

Los ensayos en los Llanos de la Fragua y Zacapa, tienen por finalidad principal observar el comportamiento y adaptación de diferentes variedades de trigo en las condiciones climatéricas y edafológicas de dichos lugares siguiendo el ejemplo de México que también siembra en regiones cálidas como el Valle del Yaqui.

Esta inquietud de la Gremial Nacional de Trigueros, tiene su origen en que, con la irrigación de los Llanos de la Fragua, surgirá la necesidad de explotarlos con criterio de rentabilidad y de un amplio mercado.

Actualmente se están evaluando 325 variedades de trigo a través de trabajos genéticos de fitomejoramiento habiéndose obtenido variedades de alto rendimiento como Xelajú 66 y San Andres 68. La variedad Xelajú 66, es resistente a las royas (*Puccinia* y *septoria glumaum*) y en condiciones normales, es decir sin riego, ha llegado a producir 50 quintales por manzana. La variedad San Andrés 68, es de porte semienano, resistente a las enfer

medades y de mayor rendimiento que Xelajú 66; se ha cultivado satisfactoriamente en San Andrés Semetabaj del departamento de Sololá. También se han hecho ensayos con la variedad Nariño 59 de origen Colombiano, con sorprendentes resultados de adaptación. Finalmente en la zona tropical han respondido satisfactoriamente las variedades Pénjamo 62, y Xelajú 66, con las ventajas de que en dichas zonas el período vegetativo es de 3 o 4 meses mientras que en las zonas altas sigue siendo de aproximadamente 6 meses de duración.

Algunas empresas particulares, organizadas en forma de sociedad o en forma individual también se han interesado por la diversificación de cultivos y conjuntamente con el patrocinio y asesoramiento de las instituciones que se han señalado, han efectuado ensayos e investigaciones con maíz, frijol, trigo, arroz, sorgo, papa, hule, cacao, café, caña de azúcar, citronela, té de limón, algodón, kenaf, yuca, camote, plantas de maní, plantas de soya, vainilla, pimienta gorda, pimienta negra, achiote, durazno, pera, manzana, ciruela, albaricoque, cereza, limón rugoso, naranja agria, mandarina, toronja, naranja dulce, aguacate, mango, jocote marañón, papaya, piña, coco, repollo, cebolla, chile pimiento, lechuga, coliflor, tomate, ajo, arveja, ejote, alfalfa, guaraná, platano, cebada, etc., etc.

En resumen, la investigación y la experimentación agrícola, como base importante para la diversificación de cultivos, se ha venido realizando en nuestro país desde hace muchos años; pero lamentablemente no ha sido un proceso continuo y por ello se ha perdido mucho de los esfuerzos realizados. Hasta el presente, sólo en un reducido número de productos de la agricultura, se han obtenido resultados altamente satisfactorios como en el maíz, trigo, arroz, hule y cacao, en los cuales se han introduci

do nuevas técnicas apropiadas a la clase de cultivo y se han obtenido semillas para la siembra de un gran valor genético, pero en cantidades pequeñas que son insuficientes para proveer las necesidades del país.

IV POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AGRICOLA.

ORGANIZACION DEL PERSONAL DE DIRECCION Y ADMINISTRACION

A través de muchos años la experiencia ha demostrado que un conjunto de individuos puede trabajar en formas más eficáz y en completa armonía si tiene una meta a seguir y sobre la cual trazar sus esfuerzos individuales para que el resultado final no sea simplemente una suma de esfuerzos sino una potenciación de los mismos. Dicha pauta que sirve de guía no consiste en una serie de reglas minuciosamente detalladas y estrictamente restrictivas sino en principios generales y algunas normas también de carácter general que capaciten a las personas para ser ellos mismos jueces de sus propias acciones en el trabajo que tienen bajo su responsabilidad. Esta pauta no solo coordina toda las actividades para evitar la duplicidad de esfuerzos sino que tiene las características de un programa básico.

Para que una pauta sea eficiente en el sentido de brindar los mejores resultados, debe estar encajada por lo menos dentro de los siguientes lineamientos:

- a) Definición clara y precisa de los objetivos establecidos tanto para la empresa en su conjunto como particularizadamente para subdivisiones de la misma.
- b) Un conjunto de normas claras de acción, que permitan el logro total de los objetivos propuestos.
- c) Aplicación técnica y práctica de los principios de administración desarrollados a través de los años, y

- basados en la experiencia real de gente que trabaja en equipo.
- d) Otros principios de administración que aconseje la experiencia;
- e) Aplicación racional de leyes de las ciencias naturales y sociales y
- f) Principios acendrados de ética profesional.

Contando con normas claras que le sirvan de guía, el personal tiene menos necesidad de consultar a terceras personas sobre cual es su tarea y cual es la manera de llevarla a cabo. En tal forma puede actuarse de manera rápida y oportuna y con precisión haciendo la más correcta aplicación de su criterio experimentado y de gran sentido común al interpretar y aplicar las normas establecidas. Esta forma de administración inspirada en principios, cultiva la dignidad del individuo y satisface su orgullo natural, al permitirle poner de manifiesto las mejores cualidades de que la naturaleza y la experiencia vivida lo han dotado. Por medio de la administración planificada, una empresa puede obtener los mejores beneficios, pues su aplicación aumentará la eficiencia individual y los empleados de todos los planos, trabajarán con mayor entusiasmo; dará también mayor tiempo al personal ejecutivo que tanto lo necesita, para resolver los problemas de verdadera importancia que se le presenten, contribuirá a la descentralización; dará mayor celeridad a las decisiones, mejorará la calidad de las mismas y abrirá el paso a un incremento de los beneficios.

Entre los principios que se han formulado para una buena organización merecen citarse los siguientes:

- a) Definición de responsabilidad,
- b) Delegación de autoridad,
- c) Responsabilidad Individual.

El principio de Definición de Responsabilidad, propende a que cada individuo pueda contribuir en forma mas eficaz a los esfuerzos colectivos del conjunto, por lo que el cargo debe estar claramente definido, para que la persona sepa concretamente cual es su trabajo.

Entre los beneficios que trae consigo la definición de responsabilidad pueden citarse:

a) La persona que desempeña un puesto, conoce perfectamente sus deberes y por lo consiguiente puede actuar con la mas firme decisión.

b) Facilita la responsabilidad individual;

c) Las personas que tienen que trabajar en conjunto, saben perfectamente cual es la responsabilidad de cada quién y se deja en tal forma sentada la base para una mejor colaboración.

e) La persona que conoce cuales son sus responsabilidades no necesita estar constantemente consultando con terceras personas sobre las mismas, ni acudir a sus jefes para que lo instruya en cada problema que se le presente. En ésta forma se ahorra en cada problema que se le presente. En ésta forma se ahorra el tiempo de todos, se reduce el número y la duración de las entrevistas cotidianas y se acelera por lo consiguiente el ritmo de acción.

f) Facilita el entrenamiento, tanto para el cargo que se desempeña, como para los futuros cargos que se atiendan como consecuencia de las promociones.

La Delegación de Autoridad es importante, pues el individuo aun cuando no conozca perfectamente sus responsabilidades está incapacitado para actuar, si no ha recibido la correspondiente delegación de autoridad de sus superiores. La autoridad que se delegue en cada persona, debe estar en consonancia con el grado de responsabilidad que se le haya adjudicado, pues de otra manera se perjudica la eficiencia.

Esta debe ser real y verdadera, y no constar única - mente en el instructivo; si los jefes exigen a sus subordinados que consulten cada caso especial que se les presente, en lugar de autorizarlos para que hagan la mejor aplicación de su criterio, la delegación de autoridad es una falacia. Si el superior instruye al subordinado en todas sus acciones con todo detalle, y al mismo tiempo exige que éste siga sus instrucciones al pie de la letra, se estará actuando con régimen militar y el subordinado no actúa con autoridad real. También, si el jefe no acepta que los empleados a su cargo, cometan una cantidad razonable de errores, éstos se verán en la necesidad en lo sucesivo, de consultar cada vez que les surja alguna pequeña duda y será un mito la delegación de autoridad.

En muchas empresas los jefes piensan delegar autoridad en sus subordinados o por lo menos creen que lo hacen, pero por todo los motivos apuntados, resulta que esto no es cierto.

La Responsabilidad Individual, se presenta cuando cada empleado investido de autoridad y conciente de su responsabilidad espera que se haga una correcta evaluación de sus actos en el cargo que se le ha confiado. Este principio es uno de los más importantes en la vida de las grandes empresas y su correcta aplicación desemboca de manera sustancial en la producción de beneficios que solamente proporciona la administración planificada. Es natural que una persona que tenga un cargo bien definido y una amplia autoridad para desempeñarlo, debe esperar que se le premie o se le sancione por sus actos. Desde luego ha de ser la sanción mas grave su retiro de la empresa porque con su actuación ha demostrado no estar capacitado para desempeñarlo y el premio a una diligente actuación, será una mejor remuneración o un ascenso

a otro puesto de mayor nivel.

Algo muy importante es el principio de organización que se conoce que la delegación de autoridad que un jefe hace a un subalterno, no lo exime de la responsabilidad solidaria, pues la delegación jamás debe considerarse absoluta porque sería un principio de irresponsabilidad.

Con el objeto de mantener un control apropiado sobre el manejo de la empresa, los funcionarios ejecutivos, disponen de dos tipos de autoridad perfectamente diferenciados, que son:

- a) Autoridad ejecutiva, y
- b) Autoridad funcional.

Por regla general, la mayoría de las empresas tienen un concepto bien claro de lo que es la autoridad ejecutiva o de la línea. El funcionario con autoridad de línea está facultado para impartir ordenes directamente, las cuales incluyen el derecho de contratar o despedir empleados. El funcionario ejecutivo con autoridad de línea tiene también facultades para ordenar lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cuando no se debe hacer.

El tipo de autoridad funcional, es el que se relaciona con alguna fase especial o función de la empresa. Este funcionario que posee experiencia y conocimientos especializados sobre determinada actividad, recibe autoridad para dictar normas y procedimientos estrictamente relacionados con la función en la cual es experto, y también colabora en el cumplimiento de las mismas. El ejecutivo con autoridad funcional, no puede dar órdenes a nadie que no sea empleado del departamento que tiene a su cargo, pues la autoridad que en algunos casos ejerce fuera de la órbita de su jurisdicción, es en calidad de experto en la materia de que se

trate. Las recomendaciones del ejecutivo con autoridad funcional deben ser atendidas, y acatadas por el funcionario ejecutivo con autoridad de línea, quien velará por que éstas se cumplan razonablemente. En vía de ilustración se puede citar que el Jefe de contabilidad es quien prescribe las normas relacionadas con la contabilidad, y el Jefe de Personal es quien dicta las normas para la selección de empleados.

Este proceso de armonía y equilibrio entre las dos clases de autoridad, la ejecutiva y la funcional, asegura el control de los resultados de todas las operaciones y garantiza que las opiniones fundamentadas del ejecutivo funcional, sean rechazadas sin apelación por el ejecutivo con autoridad de línea.

El establecimiento de normas claras y precisas en la empresa agrícola no cabe duda contribuirá en forma apreciable a las utilidades y producir además otra clase de beneficios. Una norma consiste en un plan de operaciones esbozado con los suficientes detalles para indicar la pauta a seguir. La norma aprobada provee a la administración superior de los elementos de control que necesita, al mismo tiempo que su aceptación permite a los subordinados actuar dentro de los límites señalados, sin que se haga necesaria la vigilancia estrecha de superiores u otros funcionarios y solamente se requiere del uso de un buen criterio para poner en práctica esa tarea, en consecuencia los subordinados pueden actuar dentro de la norma aprobada y aceptada con confianza, decisión, rapidéz y por su propia cuenta. Cuando se cuenta con normas bien concebidas y perfectamente definidas el objetivo principal de la administración consiste en exigir que se cumplan mientras están vigentes. Esta política en esencia estimula la cooperación, reduce los costos, acelera el cumplimiento

de las labores, crea mayor tiempo para el personal ejecutivo, mejora en gran parte el espíritu general de la empresa y contribuye al entrenamiento del personal, de allí que estos beneficios son propios de las empresas donde la adhesión a las normas es parte integral de la filosofía de la administración.

Para conseguir que la administración planificada produzca resultados provechosos, es evidente un proceso largo, que requiere mucha paciencia y una dirección dinámica de parte de los jefes administrativos; el primer paso es asegurar la comprensión y aceptación de las normas en forma convincente, de que estos principios pueden contribuir al mejor funcionamiento e incrementar los beneficios, el segundo paso que se considera como una medida útil, es el establecimiento de un programa para educar a los administradores jefes en los conceptos de la buena administración. Actualmente existe una importante preocupación universal por esta clase de educación y la tarea es crear un programa adaptado a las necesidades de la empresa interesada, y por último quizás lo más importante es conseguir que cada funcionario decida seguir estos principios, el mismo e insista en que sus subordinados hagan lo mismo con lo cual se conseguirá una administración eficaz. Existe todavía la idea en nuestro medio e incluso entre los mismos agricultores, que para cultivar la tierra y crear ganado no se necesitan aptitudes especiales y menos cualidades un poco selectas; quizás en tiempo pasado esta idea pudo haber tenido cierta justificación pero en el presente, en que la técnica de la agricultura se ha complicado extraordinariamente, y la ciencia entra a presidir los trabajos de la explotación rural, esta justificación ya no existe, pues el uso de maquinaria agrícola, fertilizantes, tratamientos biológicos, organización científica, etc; han transformado radicalmente las funciones de la explotación agrícola;

si bien es cierto que de esta transformación resultan algunas actividades muy poco exigentes en inteligencia y en cualidades personales, que tienden a la automatización, en cambio otras se han hecho muy delicadas y propicias para el aprovechamiento de altas dotes individuales, como lo son las actividades de dirección. Las funciones directivas de la explotación agrícola son de grandes exigencias en cualidades personales; en igualdad de importancia para el personal ocupado, las explotaciones agrícolas son de dirección más difícil que las empresas de otros tipos, ya que en ellas hay que adaptarse a una serie mayor de circunstancias variables, y, por lo tanto, aún en las granjas más especializadas, hay que regir mayor variedad de actividades.

ORGANIZACION DEL PERSONAL TECNICO

En no pocos casos es necesario establecer una oficina técnica para coordinar y manejar las funciones en las cuales dos o mas departamentos tienen ingerencia. Ello obedece a que por la naturaleza de sus operaciones guardan necesariamente estrecha relación, como ejemplos se pueden citar los siguientes departamentos: departamento de pedidos y distribución, departamentos de planificación de la producción, y departamento de control de productos.

En estas condiciones, ninguno de los departamentos individuales está capacitado para interpretar y apreciar en toda su magnitud las influencias que con respecto a los demás tienen los planes, los proyectos, los programas y sus modificaciones cuando éstos se elaboran. Para coordinar los intereses de todos los departamentos, con vista hacia los mejores logros, es necesaria la creación de una oficina independiente y especialmente estructurada para el efecto. Dicha oficina debe trabajar en estrecha colaboración con todos los departamentos, a fin de elaborar proyectos y planear programas que tomen en cuenta las necesidades, las exigencias y las responsabilidades de todos los que abarca.

En casos especiales éstas oficinas se encuentran investidas de suficiente autoridad para tomar decisiones concretas en cuanto a productos y programas de cultivos y otros problemas relativos. En otros casos simplemente revelan los hechos y efectúan recomendaciones a la dirección general para que sea ésta quien tome la decisión final.

Por último, en algunas empresas agrícolas es posible la creación de oficinas técnicas para encargarse de suministrar asesoramientos en alguna especialidad cuando el caso lo requiera. La ingerencia de éstas oficinas no es directa sino simplemente se concretan a emitir opinión cuando se les solicita y atraer la atención de la dirección general sobre determinados problemas de su especialidad. Entre las principales funciones de asesoramiento se pueden citar: asuntos jurídicos, asuntos económicos, relaciones públicas, relaciones laborales, etc. .

La organización del personal técnico, tiene por objeto facilitar en alto grado el funcionamiento de toda la empresa.

Conforme el proceso directivo y administrativo se ha venido haciendo más complejo, el tiempo, la capacidad y la habilidad de los ejecutivos son cada vez insuficientes para controlar toda la organización, de ahí que haya sido necesario suplementar dichos alcances con oficinas técnicas con capacidad suficiente para suministrar asistencia asesoramiento y control especializados. Una excelente organización técnica, especialmente diseñada para obtener el máximo de las ventajas que brinda el conocimiento especializado, la dedicación concentrada en una sola fase, el esfuerzo coordinado y con la responsabilidad bien definida, pueden contribuir en mucho a aliviar la carga que recae sobre los principales directivos de la empresa.

Entre los principales objetivos de éste departamento, pueden citarse los siguientes:

- a) Determinar y calificar las necesidades de la empresa, formulando planes, metas y controles apropiados;
- b) Revisar, coordinar e informar resumidamente a la dirección principal la ponderada opinión de los técnicos.

cos especializados sobre las propuestas que se hayan formulado; y

c) Mantener constantemente informados a los ejecutivos de todos los aspectos que ameritan información.

Es conveniente enfatizar que los departamentos técnicos no crean funciones nuevas y por lo tanto burocracia, sino que concentran una atención especializada sobre algunas fases de los problemas de la dirección cuando dichos problemas alcanzan dimensiones importantes.

Para que las oficinas técnicas sean plenamente eficaces, deben tener libertad de acción y no estar influenciadas por los demás departamentos, y dedicarse exclusivamente a sus objetivos que pueden ser: asuntos del personal, asuntos de organización, control de costos, relaciones públicas, etc.,. Con dicha libertad, los departamentos técnicos pueden informar ampliamente sobre las anomalías que existan en tal o cual departamento y recomendar las medidas correctivas que sean necesarias y oportunas. Tal información sería sumamente penosa si tuviera que informar al jefe de la división afectada, pues indudablemente que daría lugar a fricciones dentro del personal de dos departamentos de la misma compañía. No se puede esperar que una división reciba con agrado y plena satisfacción, las críticas, las sugerencias y recomendaciones que procedan de otro departamento del mismo nivel. Por ello, es necesario que dichas oficinas técnicas que tienen que controlar y opinar sobre aspectos de interés general para la empresa, operen bajo la dependencia directa del ejecutivo general. Únicamente en ésta forma es posible que los departamentos técnicos obtengan el apoyo necesario para sus funciones y además la cooperación decidida de los demás en cuyas actividades tengan ingerencia directa.

Existen cuatro bases sobre las cuales pueden encajar en

forma genérica las oficinas técnicas que son: Control, ser-
vicio, coordinación y asesoramiento.

Generalmente las oficinas técnicas se crean con el propósito de hacerse cargo directamente de los problemas de la Gerencia sobre un campo determinado, con la esperanza de que dichas oficinas interpreten correctamente las aspiraciones de la dirección general, formulando planes correctos y desarrollándolos, cristalizando objetivos, estableciendo métodos de control efectivos, y siguiendo muy de cerca o mejorando los resultados que la empresa desea obtener.

Entre los principales campos de la oficina técnica de control merecen citarse los siguientes: Organización, Control de Costos, Ingeniería Industrial, Prácticas Standard, Control Presupuestario de la empresa, administración de personal, Contabilidad, Auditoría, Créditos, etc.

Los departamentos técnicos de servicio, tienen como principal objetivo, aliviar y suplementar la función de otras divisiones, asegurándose en tal forma las ventajas de una atención especializada, mejor servicio, mas estrecha coordinación y control. El costo de los esfuerzos dispersos entre muchos departamentos es generalmente muy grande, y solamente es posible un mejor control de los mismos, y una mejor evaluación cuando se asignan directamente a cada oficina particular.

Entre las principales funciones que pueden adjudicarse a las oficinas técnicas de servicio están las siguientes: Investigación y Desarrollo, Ingeniería y Construcción, Compras, Estadística, Comercialización, Impuestos, Bienes Raíces, Seguros, Selección, Operación y Mantenimiento de Maquinaria.

ORGANIZACION DEL PERSONAL DE OPERACION

Este punto es quizás el mas importante por cuanto tiene a su cargo las funciones primarias como son la producción y la comercialización de los productos derivados de la agricultura; es tambien la que necesita mayor cantidad de personal y la que ocasiona los mayores gastos a través de las cuentas de planillas por mano de obra y sueldos. De ahí que su estructura y la efectividad de su control, es determinante de los buenos o malos resultados de la empresa.

No es atrevido afirmar que la forma de organización operativa de muchas empresas agrícolas existentes, es la tradicional, la que se ha ido estructurando con el transcurso del tiempo y a través del normal crecimiento de las operaciones, pero sin una base técnica, sin un plan científicamente preparado para que surta los mejores efectos.

Tambien es justo reconocer que muchas empresas agrícolas que se han desarrollado en el transcurso del tiempo sin un plan pre establecido, reconocen que les es imposible seguir operando con la misma organización operativa y que es imprescindible contar con una estructura mas funcional y mas eficiente. El crecimiento de las operaciones, su complejidad y el escaso margen de aportación con el que actualmente se trabaja, dan origen a la imperiosa necesidad de hacer una reestructuración de la organización operativa con miras a bajar sus costos y a hacerla más eficiente.

La organización del personal de operación implica la me

por política de gobierno de la empresa agrícola; es el esquema central por el cual la empresa es creada, manejada y articulada en un sistema económico de relativa complejidad. Constituye por si sola un sistema idóneo y altamente especializado, pues no debemos olvidar que a medida que los adelantos de la técnica han surgido, junto con una mayor demanda de productos agrícolas, la administración de la empresa ha dejado de ser objeto de atención por parte de un sólo hombre versado en la totalidad de los aspectos de la compañía. Actualmente la preparación del personal de los diferentes departamentos de una empresa es muy diversa, y así vemos que la preparación del jefe del Departamento de Comercialización, es muy diferente de la preparación del Jefe del Departamento de Producción, y lo que es mas aún, todavía existen casos en los cuales es notoria una rivalidad cordial entre varios departamentos, tratando de superar cada quien sus actuaciones anteriores, lo cual constituye una emulación que beneficia directamente a la empresa al aumentarse la eficiencia en las operaciones.

Queda pues establecido que existe una imperiosa necesidad y una lógica tendencia hacia la descentralización de la dirección lo cual únicamente se logra dividiendo el campo de las actividades de la empresa agrícola en áreas mas pequeñas, separadas dentro de lo racional, las cuales deben estar dirigidas por jefes calificados que esten investidos de cierta autoridad y cargados con cierta responsabilidad congruentes, que rindan cuenta de sus gestiones a sus superiores jerárquicos. El Objetivo general es y deberá ser siempre asignar a cada empleado la máxima responsabilidad que pueda asumir de acuerdo con sus facultades y su capacidad y la autoridad suficiente para el desempeño de sus funciones, de manera que un ejecutivo eficiente y bien remunerado no pierda la mayor parte de su tiem-

po haciendo trabajos que no compensan lo que le cuesta a la empresa. En ésta forma se consigue liberar a la dirección general de atender problemas de menor cuantía, con centrar su atención en problemas de importancia y facilitar la acción en las operaciones.

Existen tres tipos clásicos de organización operativa que son: La Funcional, La de Divisiones por Productos y la Regional.

EL PLAN FUNCIONAL: es el que con más frecuencia se encuentra en las empresas por ser tradicional. Consiste simplemente en aplicar los principios de la división del trabajo y en la tendencia natural de las facultades humanas de seguir líneas tradicionales, pues las personas se inician, se adiestran y educan en la misma empresa siguiendo líneas funcionales. ✓

Este plan tienen varios inconvenientes, entre ellos el de que recarga a la dirección general la tarea de coordinar las diversas funciones convirtiéndola en la única fuente de esfuerzos, pues en la práctica resulta sumamente difícil medir la contribución de cada persona ó de cada departamento a las utilidades de la compañía y por lo tanto tampoco se pueden deslindar responsabilidades.

Es indiscutible que el plan de organización funcional es adecuado donde las operaciones son muy simples y están muy centralizadas y donde existen bases concretas para establecer responsabilidades por medio de líneas regionales o líneas de productos, pero resulta totalmente inadecuado donde las operaciones son numerosas o donde las líneas de productos son muy variadas, pues resulta prácticamente imposible que un sólo ejecutivo pueda atender una complejidad de problemas.

EL PLAN DE DIVISION POR PRODUCTOS; se caracteriza porque los ejecutivos departamentales son responsables de todas las funciones, con excepción de aquellas que corren a cargo de oficinas técnicas especializadas. En algunas empresas las divisiones por productos son parte integrante de la misma compañía y en algunos casos son empresas subsidiarias que se manejan independientemente. La descentralización de la dirección, es la principal ventaja de éste plan de organización, pues al asumir cada división las responsabilidades inherentes a sus propias decisiones, en cuanto al cultivo de de terminado producto, fijación de precio y los problemas de su comercialización, comprende prácticamente todos los aspectos de un negocio menor, totalmente separado. En consecuencia, el resultado de su funcionamiento, puede medirse por medio de la cuenta de Pérdidas y Ganacias, que es siempre la que al final de cuentas determina el éxito o el fracaso de toda empresa. En esta forma siempre podrá la Dirección Central delegar cierto grado de autoridad acompañado de un importante margen de responsabilidad en la jefatura de sus divisiones quizás comparable al que estos tendrían si fueran dueños del negocio.

En ésta forma la Dirección Central, puede confiar plenamente en el control sobre la base de una cuenta de Pérdidas y Ganancias para cada división, y asegurarse así resultados satisfactorios, pues desde luego que si cada una de las empresas independientes que la conforman rinde buenos beneficios, la empresa en su universalidad, también los rendirá.

EL PLAN REGIONAL, se diferencia en que el ejecutivo de un departamento tiene a su cargo la totalidad de las actividades de la empresa comprendidas dentro del área de su jurisdicción geográfica adjudicada. Los funcionarios regionales que son ejecutivos de alta categoría, desde el punto de vista de la autoridad y responsabilidad de que están investidos, se

encuentran radicados en el territorio que les ha sido asignado y actúan con total apego a una amplia política general planificada, y por lo tanto están en capacidad de actuar con absoluta rapidez y eficiencia en la atención de las necesidades de su localidad, sin tener necesidad de consultar con la oficina central, salvo en casos especiales que revistan trascendental importancia. Con tal delegación de autoridad y responsabilidad se obvian los problemas que la distancia de las oficinas centrales podría ocasionar. Los ejecutivos regionales llegan a ser funcionarios suficientemente experimentados y capacitados para resolver con gran criterio los problemas de su región.

Las divisiones regionales pueden ser partes integrantes de la Empresa, o funcionar como entidades subsidiarias, para optar por una u otra forma de estructura, deben tenerse en cuenta situaciones de orden legal, leyes de carácter impositivo, y formas en que funcionan mas eficientemente otras similares.

No es ocioso recordar que, en la forma de organización regional la eficiencia de su funcionamiento, se evalúa a través del medidor único que representa la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

PLANIFICACION DE LAS INVERSIONES DE CAPITAL

La planificación de las inversiones de capital se entiende como la mejor forma de aplicación, distribución y conservación de los fondos en la adquisición de los elementos estructurales de la empresa agrícola, tales como tierras, maquinaria, equipo, instalaciones, etc.

La adquisición de los recursos territoriales, constituyen el mayor problema de la empresa agrícola por múltiples razones. Esta se caracteriza porque no solamente es un centro de actividad productiva, sino también es un lugar de vida de los agricultores y sus familias y del plantel de empleados. Entre éstas dos funciones, a veces surgen antagonismos irreconciliables, como por ejemplo cuando existen tierras trópicas extraordinariamente fértiles para determinados cultivos, pero completamente insalubres para sus moradores.

En algunos casos esta disyuntiva se resuelve en favor de una u otra función, es decir que a veces es posible resolver el problema de salubridad y en otros casos constituye un impedimento para el asentamiento de empresas agrícolas en dichas zonas. En otras ocasiones cuando el desarrollo de dichas zonas es de conveniencia social, es el Estado quien acude con sus recursos a resolver los problemas de sus habitantes bajo el sistema que conocemos de colonización.

Otro aspecto muy importante que debe tenerse en cuenta es que las tierras no solo son inmóviles físicamente, sino

que adolecen de una movilidad económica bastante reducida, pues las inversiones que se hagan para su adquisición, para su adaptación y para su comunicación, quedan también inmovilizadas.

A esto se puede agregar que la inversión en tierras de cualquier empresa agrícola representa la mayor aplicación de recursos y por lo tanto absorbe la mayor parte del capital disponible, dejando solamente el resto para la adquisición de equipos y para su explotación.

Otro aspecto importante es la adquisición de equipo para complementar la fuerza de trabajo del hombre en la producción agropecuaria. Dichos equipos incluyen desde la herramienta más sencilla como el azadón hasta la maquinaria más complicada como una sembradora-cosechadora combinada.

El equipo agrícola se ha desarrollado enormemente en los últimos años y por lo tanto la eficiencia del agricultor también se ha multiplicado. Así vemos que en algunos lugares de Norte América que es donde más se ha aplicado la mecanización a la agricultura, un sólo hombre con maquinaria adecuada y moderna, puede hacer en un solo día, lo que harían 100 hombres con implementos elementales.

De consiguiente, los requerimientos de trabajo humano que antiguamente eran enormes, hoy se han trocado por requerimientos altos en equipo mecanizado de trabajo.

Los problemas económicos inherentes al equipo de trabajo son mayores en la maquinaria agrícola y menores en las herramientas y utensilios tradicionales tales como el machete, el azadón, la coa, etc. Estos problemas, el de maquinaria moderna y el de las herramientas tradicionales, de

ben enfocarse desde dos puntos de vista; el primero es el aspecto técnico que consiste en discernir si es más conveniente la utilización de maquinaria o si el trabajo también puede efectuarse con la misma eficiencia utilizando implementos rudimentarios; el otro aspecto es el económico que consiste en determinar si hay ahorro de tiempo, de trabajo, de gastos, etc., con el empleo de una u otra forma de trabajo. En otras palabras el problema puede centrarse en resolver qué clase de equipo resulta más económico emplear que represente menores costos con iguales resultados.

Desde luego en la selección del equipo también intervienen otros factores como son la clase de cultivo, la topografía del terreno, la clase de suelo, la extensión de las tierras, la mano de obra disponible en la región de que se trate, la necesidad de bajos costos, etc.

No es ocioso asentar que cada clase de cultivo requiere de maquinaria especial, así por ejemplo el cultivo del trigo no requiere desgranadoras, o arados muy profundos; el algodón requiere de equipos especiales como los llamados cultipackers, etc. Igual cosa ocurre con los diferentes tipos de suelos, pues el llamado ligero, no necesita arados profundos ni pesados; en cambio los suelos duros y pesados requieren arados de grandes discos y de tractores grandes.

La extensión superficial de las tierras disponibles es también otro factor que determina la clase de equipo que debe emplearse para el cultivo; las extensiones pequeñas generalmente no requieren el empleo de maquinaria pesada, en cambio las grandes extensiones solamente pueden ser trabajadas a base de equipo mecanizado, pues interviene en ellas el factor tiempo y oportunidad, ya que es conveniente aprovechar las lluvias en forma racional y a su debido tiempo.

La mano de obra disponible también es otro factor determinante del equipo que debe emplearse, pues en aquellos lugares donde ella abunda y además es barata, resulta más económico aprovecharla, en cambio en regiones insalubres o muy alejadas que es donde generalmente escasea, es imprescindible el empleo de maquinaria como la mejor solución del problema.

Las inversiones en construcciones e instalaciones que se hagan también deben guardar proporción con el tamaño de la empresa con las necesidades que deben llenar en el presente y previendo algunas ampliaciones para el futuro, ya sean a corto o largo plazo. Dichas construcciones comprenden casas de habitación, almacenes, beneficios, patios, bodegas, tomas, represas, plantas hidráulicas, etc, etc.

Además del tamaño óptimo de las instalaciones, que es resultado de su relación con los factores de producción, debe tenerse presente la conveniencia de su mejor disposición, distribución y aprovechamiento, con miras a una indiscutible funcionalidad y la mayor eficiencia de las mismas, pues la inversión que requieren no es despreciable y debe obtenerse de ellas el mejor provecho.

V AUDITORIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA
EMPRESA AGRICOLA

AUDITORIA DE LA ORGANIZACION DE LA EM-
PRESA AGRICOLA

Las diferentes formas de organización administrativa, así como la contable, tanto de empresas nuevas como de las ya existentes, constituyen un vasto campo de actividad profesional que el contador Público y Auditor, está obligado a dominar eficientemente; aunque a primera vista pareciera ser un campo ajeno a sus funciones, guarda estrecha relación ya que este debe sugerir las modificaciones que a su juicio juzgue necesario introducir en los sistemas de organización y métodos de trabajo, con el objeto de prevenir la comisión de errores, fraudes, etc., y lograr así la más alta eficiencia funcional ahorrando tiempo y esfuerzos.

La auditoria no solamente debe ser un control a posteriori que propenda a descubrir errores o fraudes, sino también debe impedir que estos se cometan.

Aparte de la función tradicional arriba descrita, la cual tiende a desaparecer por completo, como forma principal que otrora se diera a la actividad del Auditor ya que existe debidamente fundamentada la verdadera función que actualmente debe cumplir en todos los negocios, ó sea la planificación de las utilidades de la empresa y la elaboración de mecanismos de control para formular presupuestos sobre bases sólidas, a fin de determinar los elementos fijos y variables, tanto en los costos como en el capital, para combinar y relacionar

tendencias y preparar los diagramas necesarios, todo con miras a incrementar las ganancias de la empresa.

De ahí que cuando el Auditor practica el estudio de una empresa, el primer paso que debe dar es encaminarse hacia el conocimiento exacto de la forma como opera la dirección superior, para lo cual puede auxiliarse de las gráficas de organización y funcionamiento que existan y en caso no las haya, deberá ir las elaborando a medida que se vaya familiarizando con los diferentes departamentos de que consta la empresa y con las diversas funciones que cada uno de ellos desempeña; en caso necesario también deberá elaborar un manual de organización que sirva de base a la Gerencia para normar sus atribuciones. El principal objetivo que se persigue con la elaboración del organigrama y su manual, es dejar establecidos los diferentes niveles de personal, la responsabilidad que recae sobre cada personero, el grado de autoridad que les corresponde y cual será el orden jerárquico en que deberán tratarse los problemas que se presenten así como las políticas trazadas y los controles establecidos.

Los principales aspectos que deben servir de guía al Auditor para conocer la organización y las relaciones internas de la empresa, tienen que basarse en los siguientes estudios y verificaciones:

PARA EMPRESAS ACCIONADAS:

Aspectos con relación a los accionistas:

- a) Estudio de la Escritura Social, aspectos de fundación, organización, etc.
- b) Estudio e interpretación de las resoluciones de las asambleas ordinarias y extraordinarias.

- c) Estudio de los estatutos.

Aspectos relacionados con la Dirección:

- a) Estructura de la dirección.
- b) Verificar el nombramiento de los personeros de la So
ciudad.
- c) Diferentes formas de delegación de autoridad
- d) Estudio de los planes en ejecución
- e) Aprobación de informes de ejecución y su naturaleza
- f) Actividades de comisiones especiales
- g) Naturaleza de actuaciones en las reuniones periódicas
de la junta directiva.

Aspectos sobre la Administración General:

- a) Ambito de las actividades del presidente de la Empresa
o Jefe ejecutivo.
- b) Como se estableció y se llevó a cabo el plan de organiza
ción
- c) Como se selecciona y estimula el personal
- d) Como se formulan los planes y los objetivos
- e) Formas de control de las inversiones de capital
- f) Como se elabora y como se maneja el presupuesto de
operaciones
- g) Sistemas de coordinación de las actividades de la ad-
ministración superior; y
- h) Eficiencia en la operación de c/u de los departamentos,
en que se divide la empresa.

ASPECTOS SOBRE LAS DELEGACIONES DE LA GERENCIA
GENERAL:

- a) Responsabilidad y autoridad de los vicepresidentes, ase
sores y gerentes;

- b) Funciones y autoridad de los comités administrativos
- c) Actividades y autoridad de los jefes de divisiones o departamentos
- d) Funciones de las jefaturas de los departamentos de servicio;
- e) Autoridad y responsabilidad de los supervisores; y
- f) Diferentes clases de conflictos que hayan surgido y la forma como se solucionaron.

Estos son algunos de los aspectos importantes para que el Auditor los estudie y pueda estar en capacidad de hacer recomendaciones a la empresa si hubiere lugar, porque no basta que una compañía tenga un excelente personal ejecutivo, sino también es esencial que dicho grupo de directores esté bien organizado y que comprenda perfectamente cual es su cometido dentro de la organización y cuales son las metas que está llamado a alcanzar, en consonancia con los calendarios previamente elaborados.

También es conveniente que la Gerencia General preste atención al examen de sus propias deficiencias y a las faltas de sus más altos directivos, pues el personal administrativo por más competente que sea, no es capaz de asegurar por sí sólo un eficiente desarrollo de los objetivos o metas perseguidas; lo que hace falta es propiciar una organización eficaz que permita el aprovechamiento en su más alto grado de las capacidades de cada persona.

Solo así se puede asegurar el futuro de una empresa agrícola, pues aún en las mejores condiciones, estas requieren el máximo de actividad de sus directivos y para ello no solamente se necesita la utilización plena de la capacidad de cada ejecutivo sino que también es necesaria la conservación de esas energías para obtener en la mejor forma posible los objetivos propuestos.

AUDITORIA DE LOS COSTOS DE LA EMPRESA AGRICOLA

Sabemos que las empresas agrícolas son aquellas que dedican sus esfuerzos y sus capitales a la explotación de las actividades del campo, y que por lo tanto sus utilidades las derivan principalmente de los productos extraídos de la tierra.

En nuestro país éstas explotaciones no han alcanzado todavía el desarrollo que de la riqueza natural de nuestro pueblo puede esperarse; generalmente se efectúan en su mayor parte por modestos propietarios que trabajan aisladamente sus minifundios y se dedican también a la cría de unas cuantas especies de animales domésticos, pero el porvenir de la agricultura y de la industria pecuaria, nos reserva todavía grandes y excelentes oportunidades para la inversión de capitales nacionales con el objeto de extraer del suelo los satisfactores que vengán a aliviar las necesidades crónicas que padece nuestro pueblo.

Desde hace varios siglos, la explotación agrícola en nuestro medio se ha venido efectuando de las siguientes maneras:

- a) Explotación de administración directa, que son las que efectúan las grandes sociedades;
- b) Terrenos explotados en aparcería, que son los que proporcionan los propietarios a sus colonos o aparceros, los cuales se dedican a cultivar la tierra repartiendo los beneficios con el propietario;
- c) Explotaciones en arrendamiento, en las que el propietario de la tierra, cede parte de la misma para que los colonos la cultiven mediante un contrato de arrendamiento, por medio del cual los arrendatarios se comprometen a pagar cierta cantidad de dinero por el uso de la tierra

o a entregar el equivalente de ésta cantidad en productos cosechados.

Las formas de explotación de la tierra en aparcería y en arrendamiento, son apropiadas solamente para pequeños agricultores y su administración es muy simple y no ofrece ninguna complicación; en cambio la forma de administración directa que es la que efectúan las sociedades, requiere la inversión de fuertes capitales y es la que necesita de la participación del Contador Público y Auditor, por los complicados problemas que presenta y a la cual se hará referencia en los párrafos siguientes.

Para abordar el estudio de los costos agrícolas, es conveniente hacer alusión a los principales rubros que pueden ser utilizados satisfactoriamente para representar los bienes y las operaciones de esa actividad que tiene características muy peculiares.

CUENTAS QUE UTILIZA LA CONTABILIDAD AGRICOLA

Entre las cuentas que sirven a la contabilidad agrícola para el registro de sus operaciones, se pueden distinguir dos grupos perfectamente diferenciables que son: Cuentas comunes a la mayoría de las contabilidades y cuentas que son exclusivamente para el registro de las operaciones de índole agraria.

A la primera categoría pertenecen todas aquellas que registran operaciones que indefectiblemente se presentan en cualquier empresa y que por lo tanto hacen su empleo necesario.

En el segundo grupo se mencionan las cuentas que son

específicas de la contabilidad agrícola, y además reciben un tratamiento especial que difiere en parte del manejo de las otras cuentas.

Aunque resulta difícil encontrar una nomenclatura de cuentas que se adapte a las necesidades de todas las empresas de naturaleza agrícola, he elaborado una que aunque adolece de algunas deficiencias, bien puede utilizarse con propiedad en una empresa agrícola, haciéndole las modificaciones necesarias que cada caso en particular requiera. La Nomenclatura se ha elaborado bajo el sistema decimal previendo aquellos casos en los cuales se requiera manejar un mayor número de cuentas, ya que es sabido que este sistema tiene la ventaja de aplicarse en cualquier empresa por grande que sea, mediante el principio de la división y subdivisión de las cuentas en un número ilimitado de subcuentas.

NOMENCLATURA DECIMAL PARA LA CONTABILIDAD AGRICOLA

1. Cuentas de Activo
2. Cuentas de Pasivo
3. Cuentas de Capital
4. Cuentas de Ingresos
5. Cuentas de Egresos
6. Cuentas de Distribución
7. Cuentas de Orden

1. CUENTAS DE ACTIVO:

- 1.1 Activo Circulante
- 1.2 Activo Fijo
- 1.3 Activo Diferido
- 1.4 Otras Inversiones

1.1 ACTIVO CIRCULANTE

- 1.1.1 Caja
- 1.1.2 Bancos
- 1.1.3 Documentos por Cobrar
- 1.1.4 Cuentas por Cobrar
- 1.1.5 Deudores Diversos
- 1.1.6 INVENTARIOS
 - 1.1.6.1 Existencia de productos cosechados
 - 1.1.6.2 Existencia de productos comprados
 - 1.1.6.3 Existencia de otros productos agrícolas
 - 1.1.6.4 Existencia de suministros
 - 1.1.6.5 Otras existencias

1.2. ACTIVO FIJO

- 1.2.1 Terrenos
- 1.2.2 Plantaciones
- 1.2.3 Almacenes
- 1.2.4 Edificios y Construcciones
- 1.2.5 Maquinaria, Equipo e Instalaciones
- 1.2.6 Mobiliario y Equipo de Oficina
- 1.2.7 Otros activos fijos

1.3. ACTIVO DIFERIDO:

- 1.3.1 Gastos de Operación
- 1.3.2 Gastos pagados por anticipado

1.4. OTRAS INVERSIONES:

- 1.4.1 Títulos y Acciones
- 1.4.2 Patentes

1.5. RESERVAS COMPLEMENTARIAS DEL ACTIVO

- 1.5.1 Estimación de Cuentas de Cobro Dudoso
- 1.5.2 Depreciación acumulada sobre Edificios
- 1.5.3 Depreciación sobre Maquinaria, Equipo e Instalaciones
- 1.5.4 Depreciación sobre Mobiliario y Equipo de Oficina
- 1.5.5 Depreciación acumulada sobre otros activos fijos.
- 1.5.6 Amortización de Gastos de Organización

7. CUENTAS DE ORDEN:

- 7.1 Acciones en Garantía
- 7.2 Obligaciones a Cobrar Descontadas
- 7.3 Bienes en prenda agraria

2. PASIVO:

- 2.1 Pasivo Circulante
- 2.2 Pasivo Fijo
- 2.3 Créditos Diferidos

- 2. 1 Pasivo Circulante:
 - 2. 1. 1 Documentos por Pagar
 - 2. 1. 2 Cuentas por Pagar
 - 2. 1. 3 Acreedores Diversos
 - 2. 1. 4 Gastos acumulados

- 2. 2 Pasivo Fijo:
 - 2. 2. 1 Créditos Prendarios
 - 2. 2. 2 Hipotecas

- 2. 3 Créditos Diferidos:
 - 2. 3. 1 Arrendamientos percibidos por anticipa-
do
 - 2. 3. 2 Intereses percibidos por anticipado
 - 2. 3. 3 Otros ingresos percibidos por anticipado

- 3. CAPITAL:
 - 3. 1 Capital Social
 - 3. 2 Superávit
 - 3. 3 Reservas

- 3. 2 SUPERAVIT:
 - 3. 2. 1 Superávit Ganado
 - 3. 2. 2 Superávit por ingresos especiales

- 3. 3 RESERVAS:
 - 3. 3. 1 Reservas Legales
 - 3. 3. 2 Reservas de Capital
 - 3. 3. 3 Reservas Diversas

- 4. INGRESOS:
 - 4. 1 Ventas
 - 4. 2 Otros Ingresos

4.1 VENTAS:

- 4.1.1 Venta de café cosechado
- 4.1.2 Venta de café comprado
- 4.1.3 Venta de banano
- 4.1.4 Venta de Caña
- 4.1.5 Venta de otros productos agrícolas

4.2 OTROS INGRESOS

- 4.2.1 Venta de servicios
- 4.2.2 Venta de suministros
- 4.2.3 Arrendamientos
- 4.2.4 Intereses producto

5. EGRESOS:

- 5.1 Costo de Producción de café
- 5.2 Costo de Producción de banano
- 5.3 Costo de Producción de caña
- 5.4 Costo de otros productos agrícolas
- 5.5 Compras de café
- 5.6 Costo de servicios vendidos
- 5.7 Gastos de venta
- 5.8 Gastos de administración

5.1 COSTO DE PRODUCCION DE CAFE:

- 5.1.1 Sueldos
- 5.1.2 Jornales
- 5.1.3 Prestaciones laborales
- 5.1.4 Abonos químicos
- 5.1.5 Insecticidas
- 5.1.6 Depreciaciones*
- 5.1.7 Gastos de mantenimiento de cafetales

5.2 COSTO DE PRODUCCION DE BANANO:

- 5.2.1 Sueldos
- 5.2.2 Jornales
- 5.2.3 Prestaciones laborales
- 5.2.4 Abonos químicos

- 5. 2. 5 Insecticidas
- 5. 2. 6 Gastos de mantenimiento de bananales
- 5. 2. 7 Depreciaciones*
- 5. 3 COSTO DE PRODUCCION DE CAÑA:
 - 5. 3. 1 Sueldos
 - 5. 3. 2 Jornales
 - 5. 3. 3 Prestaciones laborales
 - 5. 3. 4 Abonos químicos
 - 5. 3. 5 Insecticidas
 - 5. 3. 6 Gastos de mantenimiento de cañaverales.
 - 5. 3. 7 Depreciaciones*
- 5. 4 COSTO DE OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS:
 - 5. 4. 1 Sueldos
 - 5. 4. 2 Jornales
 - 5. 4. 3 Insumos
 - 5. 4. 4 Gastos de mantenimiento
 - 5. 4. 5 Otros Gastos
- 5. 5 COMPRAS DE CAFE:
 - 5. 5. 1 Cosecha 1, 969.
 - 5. 5. 2 Cosecha 1, 970.
- 5. 6 COSTOS DE SERVICIOS VENDIDOS:
 - 5. 6. 1 Sueldos
 - 5. 6. 2 Jornales
 - 5. 6. 3 Insumos
 - 5. 6. 4 Otros Gastos
- 5. 7 GASTOS DE VENTAS:
 - 5. 7. 1 Sueldos
 - 5. 7. 2 Jornales
 - 5. 7. 3 Fletes y acarreos
 - 5. 7. 4 Impuestos
 - 5. 7. 5 Comisiones pagadas.
 - 5. 7. 6 Otros gastos de venta

5.8 GASTOS DE ADMINISTRACION

- 5.8.1 Sueldos
- 5.8.2 Seguros
- 5.8.3 Gastos mantenimiento equipo de oficina
- 5.8.4 Papelería y útiles de oficina
- 5.8.5 Gastos de correo.
- 5.8.6 Telecomunicaciones
- 5.8.7 Alquileres
- 5.8.8 Cuota Patronal I, G, S, S. é I, R, T, G.
- 5.8.9 Otros gastos administrativos

6. CUENTAS DE DISTRIBUCION:

- 6.1 Costo de Producción
- 6.2 Costo de lo vendido
- 6.3 Pérdidas y Ganancias

7. CUENTAS DE ORDEN:

- 7.1 Acciones en garantía.
- 7.2 Documentos Descontados
- 7.3 Bienes en prenda agraria

Desde hace mucho tiempo viene haciéndose sentir la necesidad de una nomenclatura contable con dedicación especial a la empresa agrícola, pues es palpable la deficiencia con que habitualmente se registran las operaciones de esta clase de empresas a pesar de la enorme evolución operada en todos los aspectos de la vida moderna, todavía persiste, firmemente arraigada en nuestro medio, la idea equivocada de que la contabilidad es uno de los gastos que deben aceptarse con resignación y se le atribuye una importancia insignificante; pero es todo lo contrario, porque la contabilidad es la fuente única de información que proporciona importantes datos para la toma de decisiones inmediatas y oportunas, pues ya dejó de ser la simple recopilación de datos históricos, para convertirse en la va

liosa información que sirve para orientar las operaciones de la empresa, por la ruta trazada por el presupuesto elaborado sobre bases científicas. ✓

El control minucioso y exacto de las operaciones agrícolas es casi imposible con el empleo del clásico y anticuado método contable, que además de su ineficacia como conjunto de normas que permitan el estudio de las tendencias típicas de cada organización, carece de la elasticidad y claridad necesaria y propia de todo método moderno, elaborado sobre un conjunto de cuentas obvias resultantes de las propias modalidades de operación.

Además de la nomenclatura contable en sí, es necesaria la facción de formularios sencillos é inteligibles, pero ajustados a cada uno de los procesos típicos de la explotación agrícola que sirven de base a la ejecución presupuestal, de donde emanarán las relaciones finales que determinan las variaciones entre lo presupuestado y lo efectivamente realizado.

El plan de cuentas esbozado anteriormente, tiene necesariamente que ser modificado para adaptarlo a la clase de cultivo de que se trate, pues las cuentas recibirán nombres que describan con claridad las operaciones y valores que registren, que en la agricultura son muy variados, como diversos son también los frutos que se pueden cultivar.

En virtud de que el plan contiene cuentas que son comunes para la mayoría de las empresas y cuentas que son exclusivamente de índole agrícola, a continuación me referiré únicamente a estas últimas ya que las primeras son ampliamente conocidas.

EXISTENCIA DE CAFE COSECHADO: Esta cuenta que se

identifica con el número 1. 1. 6. 1 de la nomenclatura de cimal, servirá para registrar las existencias de café obtenido de las propias cosechas, para diferenciarlo del café comprado que tiene otra procedencia; podría subdividirse en el caso de que se junten varias cosechas, en el caso que se cultiven varias clases de café, ó en el caso de que este se conserve en diferentes estados; como por ejemplo: Cosecha 67-68, cosecha 68-69; café Borbon, café maragogipe; café en pergamino, café en oro, etc.

EXISTENCIA DE CAFE COMPRADO: Esta cuenta de activo circulante que se identifica con el número 1. 1. 6. 2, servirá para registrar la existencia de café comprado a otros agricultores y podrá contener las subdivisiones que se crean convenientes.

EXISTENCIA DE OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS: (1. 1. 6. 3) En vista de que en las zonas rurales es necesario almacenar diversas clases de víveres para muy diversos fines, está cuenta servirá para registrar las existencias de aquellos productos derivados de la agricultura, que pueden o nó ser producidos por la finca de que se trate, pero que deben manejarse porque son necesarios para la subsistencia en el campo.

EXISTENCIA DE SUMINISTROS: (1. 1. 6. 4) Esta cuenta es muy necesaria en la explotación rural, pues sirve para contabilizar todos aquellos artículos que no son de origen agrícola, pero que es conveniente mantener existencias por su frecuente utilización y además ahorran la necesidad de estar acudiendo a la Ciudad, por artículos tales como alambre espigado, cal, cemento, pintura, clavo, leña, cañería, tabla; lámina de zinc, tapagotera, medicinas para primeros auxilios, etc. etc.

OTRAS EXISTENCIAS: (1. 1. 6. 5) En toda empresa existen bienes que no encajan dentro de una cuenta definida y su movimien

to es tan poco que no amerita la apertura de cuentas especiales y su valor es tan exiguo que resulta más cómodo juntar estos posibles casos bajo un mismo denominador de OTRAS EXISTENCIAS.

TERRENOS: (1. 2. 1) Esta cuenta registrará los terrenos que son propiedad de la empresa, a su costo original más las inversiones efectuadas para mejorar su situación, siempre que dichas mejoras sean efectuadas por una sola vez y tengan una duración permanente.

PLANTACIONES: (1. 2. 2) Esta cuenta registrará el costo inicial de las plantaciones, mas las inversiones efectuadas, hasta situarlas en condiciones de principiari a producir sus frutos. Podrá adoptar tambien las subdivisiones que sean necesarias para separar las diferentes variedades de plantaciones.

ALMACIGOS: (1. 2. 3) Esta cuenta registrará las inversiones efectuadas en la preparación de plantas que vendrán a sustituir a las que se vayan desechando; al principio es una cuenta acumulativa que después se convierte en gasto de mantenimiento al aplicarse los árboles jóvenes a sustituir a los que no sean aptos para la producción.

VENTA DE CAFE COSECHADO: (4. 1. 1)

VENTA DE CAFE COMPRADO: (4. 1. 2)

VENTA DE BANANO: (4. 1. 3)

VENTA DE CAÑA: (4. 1. 4)

VENTA DE OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS: (4. 1. 5). etc.

Servirán para consignar los ingresos obtenidos por la comercialización de sus respectivos productos.

VENTA DE SERVICIOS: (4. 2. 1) Es bien sabido que no todas las empresas agrícolas cuentan con las instalaciones necesarias para el procesamiento de sus productos, por tal motivo

existen casos en los cuales una empresa puede prestar sus instalaciones para el procesamiento de cosechas ajenas, en cuyo caso se presenta la venta de servicios, que deberá registrarse en una cuenta separada que lleve tal denominación.

VENTA DE SUMINISTROS: (4. 2. 2) Es frecuente el caso de que un vecino agricultor desee comprar algunos artículos que necesite y que la empresa tiene en sus almacenes operación que bien puede realizarse siempre y cuando dichos artículos no se vayan a necesitar a corto plazo; para esta clase de operaciones existe la cuenta VENTA DE SUMINISTROS.

COSTO DE PRODUCCION DE CAFE: (5. 1)

COSTO DE PRODUCCION DE BANANO: (5. 2)

COSTO DE PRODUCCION DE CAÑA: (5. 3)

COSTO DE OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS: (5. 4)

Se emplearán para contabilizar el costo de los productos cosechados, en cada una de las ramas agrícolas que explota la empresa de que se trate; para el efecto será necesario el registro en subcuentas específicas de todos aquellos insumos, sueldos, jornales y otros gastos que vienen a constituir el costo de cada producto cosechado.

El propósito que se persigue con el estudio de los costos en general, es determinar cuanto cuesta obtener una unidad de producto apto para su venta, con el fin de que éste dato nos sirva de referencia para trazar políticas en materia de fijación de precios, influencias del comercio, impuestos y aranceles. La experiencia ha puesto de manifiesto que en épocas de crisis económica, cuando bajan los precios de todos los artículos, los precios de los productos de la agricultura son los que más se afectan, por lo tanto los ingresos agrícolas se contraen, no hay dinero para amortizar las hipotecas, los in-

tereses bancarios, los impuestos, por ello toda la población rural se vé afectada en mayor grado.

En tales condiciones, los gobiernos han comprendido la creciente necesidad de conocer el costo unitario de producción de los distintos productos agropecuarios, para estar en capacidad de reglamentar precios y en algunos casos otorgar subsidios a los agricultores.

Por el contrario cuando han ocurrido guerras y se ha producido inflación, los precios de los artículos alimenticios de origen agrícola, han sido los que más rápidamente han alcanzado niveles muy altos, afectando por lo tanto a todos los consumidores. La natural tendencia de tomar como base el costo unitario de producción agrícola con fines de estabilización de precios y de fomento a la agricultura, puede constituir en no lejano día el acicate para un rápido desarrollo de la contabilidad de costos agrícolas.

Estos tienen por objeto: a) Determinar la rentabilidad relativa de las distintas actividades de la explotación agrícola ya sea por unidad de superficie de la tierra o por unidad de medida como por ejemplo: tonelada, fanega, bushel, carga, quintal, etc. etc., según las distintas condiciones naturales, físicas y económicas, con el objeto de proporcionar a los empresarios una base que les sirva para seleccionar, y combinar sus diferentes actividades; b) poner al descubierto las causas o motivos de las variaciones del costo unitario de producción, valiosa información que orientará a los directivos para efectuar estudios sobre reducción de costos y aumento de ingresos; c) Establecer los patrones presupuestales de eficiencia o de administración y las normas correctas para la explotación, con anexos para las distintas clases de terrenos, distintas extensiones de fundos, etc; para que la dirección pueda elaborar sus programas; d) investigar los procedimientos y las

nuevas técnicas de explotación agrícola de mejores rendimientos, con el objeto de obtener los ingresos máximos en las condiciones típicas locales; e) Establecer con exactitud las necesidades en condiciones normales de los diversos factores de producción de cada actividad agrícola, con el objeto de utilizar éstos datos en la planificación de las actividades y en la elaboración del presupuesto de la empresa; f) Llevar registros por productos o series de productos, para establecer como se realiza la producción en las condiciones peculiares de la empresa. Estos registros ayudan a pronosticar los efectos que causan las modificaciones de los recursos empleados, y a la determinación de los niveles más apropiados de los diferentes recursos en las diversas alternativas de precios y costos.

En los costos de la producción agrícola están comprendidos los siguientes elementos racionalmente valorizados según su grado de participación: a) La tierra y los edificios; b) La mano de obra; incluyendo la contratada para las cosechas; c) La maquinaria, el equipo y las herramientas; d) Los insumos, como semillas, abonos, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, etc. etc. Estos costos de producción también pueden agruparse de acuerdo con las operaciones efectuadas; así por ejemplo en el costo de producir una cosecha determinada se tomará en cuenta la preparación de la tierra, la siembra, los trasplantes, los abonos, los trabajos de cuidado de las siembras, el riego, las fumigaciones contra plagas, insectos y malezas, la recolección, el transporte, las depreciaciones, la mano de obra y la renta de la tierra.

Existen otras formas de distinguir y agrupar los costos de la producción agrícola, pero no existe una sola que se adapte a todas las condiciones ni que satisfaga plenamente todos los propósitos; sin embargo es conveniente en una buena clasificación de costos agrícolas hacer diferenciación de los que

implican gastos en efectivo y aquellos otros que corresponden a insumos o servicios proporcionados por la misma empresa; los primeros fácilmente identificados y definidos, mientras que los segundos debe buscarse su asignación en los registros de costos previamente elaborados,

Otro aspecto que debe estar definido es el de costos directos é indirectos o generales; los costos directos van estrechamente relacionados con cualquier actividad que se ejecute y su monto varía en función de la magnitud o escala de operación, en cambio los costos indirectos o generales son objeto de una distribución equitativa y racional entre las diferentes actividades agrícolas, sobre la base más adecuada; esta clasificación de los costos es muy importante para planificar todas las actividades de la empresa y para saber de antemano con certeza cual será el resultado de un período determinado.

En la forma tradicional de calcularlos resulta difícil establecer el costo de un producto si antes no se han determinado los de todas las demás actividades de la explotación agrícola; esto obedece a que los rendimientos del campo están influenciados por factores que prácticamente están fuera del control del agricultor y a que algunas actividades son interdependientes, por lo que resulta sumamente difícil conocer el costo de algunos productos, sin haber establecido de previo el de otros productos que tienen prioridad. Por ejemplo; para saber el costo del trabajo de los animales de tracción, es necesario antes de conocer el costo de los forrajes utilizados en su alimentación y para saber el costo de los forrajes también es necesario conocer el costo del trabajo animal utilizado en la producción de forrajes.

Para solucionar en parte este problema se ideó el sis

tema del costo de oportunidad, en el cual se considera cada actividad de la explotación agrícola como si esta fuera desempeñada por otra empresa independiente y con este supuesto se determina el costo de la actividad a su valor de mercado, es decir haciendo caso omiso de que todos los servicios y suministros fueron proporcionados por la misma finca. Así tenemos que para establecer el costo de producir una cosecha, se tendrá que valorizar la renta de la tierra, la mano de obra, la energía, el equipo, el trabajo mecanizado, las semillas, los abonos y otros elementos, a los precios que tendría que pagar el agricultor, si tuviera que arrendar la tierra, contratar la mano de obra, alquilar el equipo, comprar las semillas, los abonos naturales, etc.

Este sistema de costos de oportunidad tiene las siguientes ventajas; a) Suministra toda la información necesaria para adoptar las medidas administrativas acertadas; siguiendo el principio del costo de oportunidad se está en posibilidad de efectuar comparaciones entre los distintos renglones que constituyen el costo de oportunidad y los que conforman el costo real de la producción y en este caso se puede establecer lo siguiente: a) Si resulta más beneficioso efectuar los trabajos por cuenta propia o si por el contrario resulta más lucrativo contratarlos fuera de la empresa, b) Si es más ventajoso trabajar por cuenta propia o es más conveniente vender los servicios y suministros, y c) También es posible conocer cuales son aquellas actividades que conviene incrementar y cuales son las que habrá que restringir o eliminar.

AUDITORIA DEL PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA

El administrador financiero de una empresa, lleva quizás la mayor parte de responsabilidad en su manejo, ya que de su actuación depende en grado sumo, que la empresa se desenvuelva conforme se ha planificado pues su función específica comprende desde la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, hasta la correcta ejecución de éstos, en el entendido que los errores que se cometen en ésta delicada é importante labor, difícilmente puede ser rectificadas sino a costa de cuantiosas pérdidas de los inversionistas.

Los resultados de las investigaciones estadísticas han demostrado que la insuficiencia de Capital de Trabajo en un momento dado, ha sido y sigue siendo la principal causa del fracaso de muchas empresas de diversa naturaleza. En muchos casos también estas astringencias pudieron haberse previsto con suficiente anticipación y evitado sus consecuencias, con la implantación de un plan de financiamiento debidamente calculado, que contara con un préstamo oportuno contratado en condiciones ventajosas o con una adición de capital previamente planificado.

El problema estriba en que las necesidades de fondos, raramente se prevén con suficiente anticipación y tampoco se reconoce lo grave que es la carencia de ellos en una situación apremiante; con frecuencia sucede que aún sabiendo la necesidad futura de fondos, no se le dá la importancia debida sino hasta que la situación es verdaderamente apremiante.

Un programa financiero cuidadosamente planificado y

presupuestado en el cual se indique con suficiente detalle, cuales serán las necesidades financieras y cuales son las fuentes de donde se van a obtener los fondos necesarios para satisfacerlas, constituye una base sólida para la implantación de una inteligente política financiera y administrativa.

El auditor sabe que la correcta elaboración de un plan financiero, cumple entre otros, los objetivos siguientes:

- a) La planificación de las necesidades de efectivo de una empresa previstas en forma técnica, permite el manejo de la misma con el menor capital de trabajo posible, pues conociendo las fechas en que ocurrirán los desembolsos en efectivo se pueden planificar y coordinar los pagos con las correspondientes entradas de dinero, evitando así mantener fuertes sumas disponibles durante cierto tiempo y un gran déficit en un período posterior. Este principio de la calendarización nos permite planear la utilización del dinero y formular las solicitudes de préstamos cuando fueren necesarios con toda oportunidad, logrando así que los fondos manejados por la empresa produzcan los máximos beneficios y los préstamos utilizados tengan el mínimo costo; b) La planificación de los egresos y de los ingresos es de suma utilidad para empresas estacionales como las agrícolas que generalmente se financian con dinero prestado a un elevado costo, lo cual justifica la elaboración de un presupuesto. c) Es un auxiliar que permite tomar las medidas necesarias para la obtención de fondos que deben estar disponibles en las fechas de vencimiento de las obligaciones, que pueden ser: Amortización de bonos, pago de intereses ó impuestos, etc.; d) Nos fija el plan, cuales son las necesidades de fondos para la inversión en ampliaciones y expansiones en activo fijo; evita los préstamos prematuros o apresurados a tasas de interés elevado, y per

mite sacar a la venta acciones u otros valores en la época más conveniente y con las mayores ventajas. e) Permite disponer de fondos para aprovechar las temporadas que los precios llegan a su nivel más bajo y obtener descuentos por pronto pago.

Entre las funciones del Auditor en el control del plan financiero resaltan las que debe ejercer sobre las inversiones de capital y movimiento de fondos. Sobre las inversiones de capital cuando éstas se basan en aprobaciones de los directivos por cada inversión, el Auditor debe comprobar que todos los proyectos que implican un monto superior a un mínimo establecido sean presentados con todas las formalidades necesarias y acompañados de suficiente información sobre las razones que hacen justificable la adquisición. Debe también comprobar que la solicitud de compra vaya justificada por un informe del funcionario más caracterizado, con el objeto de constatar que se tomaron en consideración las diversas alternativas y que de ellas se seleccionó la más conveniente para los intereses de la empresa.

Llenados estos requisitos, el funcionario respectivo podrá dar su visto bueno a la solicitud de compra que seguirá su curso normal hasta la realización de la inversión. Es obvio que para efectuar el gasto se debe tomar en cuenta la disponibilidad de Caja y comprobar que la erogación esté contemplada en el presupuesto de inversiones capitalizables.

Cuando la practica que se sigue para las inversiones capitalizables es el sistema de que todos los gerentes divisionales preparen estimaciones anuales de los requerimientos de activo fijo de su división; estas se harán con una breve referencia para cada proyecto individual, como es,

su costo, los beneficios que proveerá, su influencia en la cuenta de pérdidas y ganancia, fecha de pedido y fecha de entrega, etc. Estas estimaciones divisionales o departamentales son compendiadas en un presupuesto global por una oficina analítica, la que las clasificará de acuerdo con su urgencia y mérito, y les asignará el grado de prioridad que les corresponde. Generalmente los proyectos se agrupan en tres clases a base de prioridad y que son: a) Los que son absolutamente esenciales; b) Los que son convenientes y provechosos por la buena retribución que pueden proporcionar y c) Los que siendo convenientes y provechosos no son inmediatamente necesarios.

Donde el Auditor debe centrar su atención dentro del campo de la auditoría del plan financiero, es en el movimiento de fondos de caja que se refiere a operaciones corrientes de la empresa; un punto básico que no debe descuidar, es la estricta separación de entradas y salidas de caja. Todos los fondos que se reciben deben centralizarse antes de darles el destino que les corresponde en un Banco en el cual se depositan, y por lo tanto todas las cantidades que deban erogarse, saldrán de la misma fuente central por medio de cheques a cargo del banco indicado.

No es un procedimiento correcto depositar en el banco los sobrantes que resulten entre las entradas y salidas de dinero, como lo acostumbran la mayor parte de las negociaciones, sino que es imprescindible para obtener un control realmente efectivo, que todos los fondos recibidos sean depositados intactos y diariamente en el banco que la empresa utiliza.

El control que el Auditor debe mantener sobre la marcha del plan financiero, es constante y continuo, cuidando de informar a la dirección de las variaciones que se susci-

ten, indicado el origen de las mismas y recomendando las medidas correctas que a su juicio puedan aplicarse. Esto no implica que debe omitir toda información que se refiera a las operaciones que se desarrollan conforme lo planificado, pues siempre hará alusión a que éstas se encuentran dentro de los límites razonables de tolerancia en sus variaciones.

El Auditor deberá tener presente que los informes gráficos son el mejor vehículo para llevar su información relativa del control presupuestal a los altos niveles administrativos. Para el gerente general que se encuentra abrumado de asuntos importantes por tratar, será un gran alivio recibir un informe corto, preciso, claro é ilustrado con un gráfico elocuente, en lugar de una serie de informes con abundantes cifras que no sólo requieren tiempo sino habilidad para entender su contenido.

Estos informes gráficos son de gran importancia porque facilitan a los funcionarios de la empresa seguir la marcha de las operaciones con gran comodidad, supuesto que una simple ojeada basta para observar la trayectoria de dos líneas, la magnitud de dos círculos o la altura de dos barras. Se pueden elaborar tantas gráficas como se consideren necesarias, pero es conveniente circunscribirlas a aquellas que ilustren solamente aspectos importantes de la negociación, que no solo sean portadoras de un mensaje interesante, sino que signifiquen una eficaz ayuda para los dirigentes en la toma de decisiones en cada caso particular.

EVALUACION DE LAS DEMAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA AGRICOLA

El control presupuestal cuya utilidad ha sido comprobada en innumerables empresas en otros países, contribuye a resolver problemas a los ejecutivos de las mismas, ya que permite que personas capacitadas puedan ejercerlo, al mismo tiempo que retener el control en manos de los que asumen toda la responsabilidad en última instancia. Esta solución tiene la ventaja de dar a la dirección general mayor tiempo para que pueda dedicarse con exclusividad a aquellos problemas que salen de la rutina diaria y que son los que constituyen la carga que más pesa sobre los directores al tener que atender pequeños detalles de rutina.

Es el auditor quien tiene que brindar su asesoramiento para que la dirección quede liberada de la obligación de atender asuntos cotidianos, pues la eficiencia se incrementa considerablemente al concentrarse la atención del ejecutivo responsable solo en aquellos problemas que significan variación en la rutina diaria.

Para que la dirección central pueda delegar su autoridad y el a mismo tiempo retener el control sobre todas las operaciones de la empresa, es necesaria la aplicación de los siguientes instrumentos: a) Una buena política administrativa de observancia general; b) Un eficiente sistema de contabilidad de costos; c) La implantación de un buen sistema de control presupuestal; d) El auxilio de la auditoría interna y externa y e) Un eficiente y funcional sistema de trabajo.

La auditoría de las diversas actividades agrícolas tiene como punto de partida los cambios que invariablemente van relacionadas con los métodos modernos de llevar la contabilidad de las empresas. Al inicio del desarrollo de los conceptos modernos de administración, fué palpable la necesidad de implantar un sistema que ayudará a la dirección de una empresa a controlar el sistema de desarrollo de las actividades conforme éstas se van verificando, para ello se sugirió la elaboración de planes previos, los cuales deberían ser revisados frecuentemente por la administración general y una vez puestos en práctica, solamente se centraría la atención de los directivos en aquellas discrepancias que se observaran entre lo previsto y lo planificado y realizado; mientras el curso de las operaciones fuera el previsto en los planes originales, no se necesitaría elaborar reportes porque todo marcharía en forma normal, pero cuando se advirtiera una discrepancia de consideración entonces sería necesario llamar la atención de los directivos para que mediante su análisis se dictaran las medidas correctivas más convenientes.

Antiguamente, el funcionario principal de una empresa necesitaba estar informado de todos los aspectos de su negocio, pero actualmente gracias a la planificación, son solamente las discrepancias las que deben ser puestas en su conocimiento; estas se denominan variaciones y el sistema de administración que se basa en ellas se denomina sistema de administración por principios de las excepciones, o de discrepancias con los planes.

Para que el Auditor esté en capacidad de detectar las variaciones, es preciso que de previo se hayan elaborado estándares y se hayan registrado con exactitud los resultados reales de las operaciones; las diferencias que pueda establecer entre lo planificado y lo real, constituyen las variaciones cuyo análisis, reportes y recomendaciones compete

practicar al Auditor. El presupuesto en última instancia es un estado financiero que condensa los planes de operación aprobados para realizarse en un período dado, los cuales se formulan tomando en cuenta la experiencia del pasado, y previendo los problemas venideros. Estos planes ajustados con base en las condiciones que se esperan habrán de imperar, constituyen el estandar con el cual se puede cotejar el resultado real de las operaciones.

Efectuando la comparación del resultado real de las operaciones con las autorizaciones aprobadas que contiene el sistema de Presupuestos implantado, el Auditor puede determinar las discrepancias o variaciones resultantes, quedando pendiente de establecer el departamento en el que se presentó el problema.

Existen varios sistemas financieros para identificar el área en la cual existen estos; pueden utilizarse por ejemplo, el método de las tendencias, que consiste en anotar una serie de últimos resultados que sean correspondientes con datos presupuestados; aquellos que no difieren considerablemente, se consideran normales, pero aquellos que sí varían ostensiblemente constituyen las variaciones cuyo motivo debe llegar a establecer el Auditor. El paso siguiente a la identificación de las áreas, es el de determinar el período de tiempo en el cual se manifestaron los excesos o los ahorros.

Observando los reportes mensuales de utilidades, se puede también detectar las discrepancias en aquellas áreas en las cuales los resultados difieren sensiblemente; ésta técnica cubre un área o campo demasiado grande por lo que para delimitar los puntos en donde están ubicados los problemas, se tienen que preparar análisis subsidiarios muy minuciosos.

Otro sistema no financiero que ayuda a localizar áreas de discrepancia, lo constituye el estudio de actas, documentos y reportes, en los cuales es posible encontrar informes de descompostura de maquinaria agrícola, pérdidas de tiempo por malas condiciones climáticas, paros por conflictos laborales, etc. De todo lo relacionado anteriormente se colige que los problemas importantes y obvios se localizan rápidamente por cualquier procedimiento y que las pequeñas variaciones son las más difíciles de localizar, por lo tanto la administración rural necesita del auxilio de sistemas mucho más perfeccionados, como el de presupuestos que se basa en la teoría de la administración por excepciones.

Después que el Auditor ha logrado establecer la variación y ha localizado el área en la cual subsiste, debe identificar el origen del problema, pero antes de recomendar la aplicación de alguna medida correctiva debe conocer la causa de la variación.

Tal como se dijo con anterioridad son dos los factores que deben compararse para establecer una variación, uno de ellos es el dato estandar previamente presupuestado y el otro es el resultado real obtenido; el verdadero problema está en que la variación puede tener dos fuentes, una de ellas es que el estandar esté mal establecido y la otra es que el resultado real no sea el que se esperaba; para el efecto, el Auditor como medida práctica debe revisar primero los estandares con el propósito de eliminar la posibilidad de que sean el origen de la variación, para no desperdiciar lastimosamente su tiempo en investigaciones innecesarias. Puede ser que al elaborar se los estandares se hayan tomado en cuenta rendimientos garantizados de cierta calidad de semilla, y que estos no sean los previstos, con lo cual los estandar jamás podrán

reflejar un objetivo realizable.

Generalmente una breve investigación de ellos revela que fueron desarrollados correctamente y que representan objetivos realizables, por lo tanto si existen grandes variaciones indudablemente que se deben a fallas en las operaciones.

Una vez que ha identificado y localizado el problema, toca a la administración estudiar las diversas alternativas que corregirán o por lo menos mejorarán la situación estas alternativas pueden ser de corto o largo plazo, dependiendo todo de la clase de cultivo de que se trate. Entre las de corto plazo pueden citarse la mejora del equipo de trabajo, una mejor coordinación de los trabajos a efectuarse, una redistribución de las áreas de cultivos, la práctica de un trabajo adicional que no se efectuó, etc.

Las alternativas de largo plazo se toman cuando las soluciones posibles de corto plazo no pueden resolver totalmente el problema, en cuyo caso conviene aplicar alternativas de largo plazo con tal de resolverlo definitivamente. Entre estas pueden citarse: nuevas plantaciones, traslado de la empresa a otra zona más ventajosa, ensayo de otras variedades, etc.

La aplicación de las alternativas de largo plazo debe decidirse mediante el exámen exhaustivo de documentos informativos del estudio de varios proyectos con la asesoría del Auditor, del personal competente de que disponga la empresa y de comisiones especiales seleccionadas para el efecto.

CONCLUSIONES

- 1o. No obstante la afirmación de que Guatemala es un país eminentemente agrícola, hasta ahora, la agricultura no se ha explotado en forma eficiente y los métodos que se emplean y siguen empleando son de un alto nivel de empirismo, en un buen porcentaje de empresas.

Este renglón constituye un ingreso fuerte de divisas para nuestro país, pero desde luego podría incrementarse esta fuente, si la explotación del renglón agrícola se logra intensificar, mediante la explotación racional de las grandes extensiones de tierra actualmente improductivas, que son poseídas por pocos terratenientes, quiénes únicamente se limitan a su posesión, pero sin explotarlas económicamente, con lo cual se ocasiona serios daños a la economía del país.

- 2o. Los propietarios de las grandes extensiones agrícolas en Guatemala, gozan de una serie de exenciones, lo cual se refleja en una escasa tributación al Fisco.

En consecuencia, ésta mínima tributación incide en que el Estado no tiene fuentes de ingreso que le permitan afrontar en forma adecuada, las grandes inversiones que debe efectuar en infraestructura, servicios sociales, etc., dado que como es bien sabido, el Gasto Público crece cada día más y no precisamente en proporción a los ingresos tributarios.

Es pues conveniente, considerar esta situación a efecto

que la tributación sea equitativa para todos los sectores productivos de la población y que no, bajo el lema de protección a la agricultura, se produzcan estos desequilibrios tributarios en los diferentes niveles de la población.

- 3o. La legislación actual solamente indica que los agricultores deben llevar contabilidad completa de sus operaciones, cuando estos se hayan constituido en sociedades accionadas o cuando derivan beneficios de la comercialización de productos que compran a otros agricultores, es decir, en el caso conocido como de INTERMEDIARIOS.

Sin embargo, es de hacer notar que las empresas agrícolas bajo estas condiciones, es decir, de sociedades accionadas, son sumamente escasas y consecuentemente, la mayoría de ellas son de índole particular.

En esta situación, la legislación está favoreciendo a estas personas con esas exenciones, sin obtener ningún beneficio sensible que se convierta en contribuciones al Estado, para que este pueda llenar los programas que le exige la política económica del país, mediante un adecuado control de sus operaciones.

- 4o. Como resultado de estas disposiciones, es lógico comprender que la contabilidad de costos agrícolas en nuestro medio, es casi desconocida, pues ningún agricultor, casi se puede asegurar, sabe con exactitud cual es el resultado anual de sus operaciones.

Simplemente se limitan a llevar los cálculos en la cabeza, con lo cual en esta forma empírica y carente de técnica, proceden a hacer comentarios favorables o desfavorables de la producción del año, según creen que Tes

ha ido, de acuerdo a esos mismos cálculos.

- 5o. Creemos que es de suma urgencia, una reforma legal con vistas a obligar a las empresas agrícolas para que dentro de un nivel de cierta importancia, lleven contabilidad de costos, a fin que puedan contar con una información adecuada de sus resultados, que a la vez quede plasmada en los estados financieros anuales y se deje ya el empirismo que tantos daños ocasiona y sigue ocasionando.

Por otra parte, con ésta información derivada del control de las operaciones en las empresas agrícolas, el Estado contará a su vez con los elementos necesarios que le permitan ir superando la carencia de estadísticas, registros y otros elementos que le son urgentes y necesarios para la estructuración de la Contabilidad Social o sea la contabilidad de la Nación, que en este caso es un registro sistemático de las operaciones a nivel macroeconómico de un país.

- 6o. Derivada de esta disposición (la obligación de la contabilidad de costos), dadas las características especiales de la empresa agrícola, su actividad deberá basarse en el uso de presupuestos, que permitirán la planificación general de la empresa como una consecuencia y que la explotación de la misma, se lleve a cabo bajo aspectos técnicos que permitan evaluar sus resultados con vistas al incremento de la productividad, a efecto de no dedicar grandes extensiones a la producción de un solo producto, en las cuáles corrientemente los resultados son bajos y de escaso rendimiento.

La implantación de un presupuesto en cada explotación agrícola, permitiría la evaluación de los resultados previstos, con los obtenidos o reales, a la vez que daría a

los agricultores una fuente de información bastante efectiva, que como en el caso del financiamiento, permitiría prever con exactitud las épocas de mayor astringencia, para así salvar estos problemas en debida forma y no dejarlo al azar o a la simple intuición de los agricultores o empresarios, agrícolas.

- 7o. Es innegable que la agricultura necesita de una mayor asistencia técnica y crediticia que permita dinamizar el proceso productivo, pero precisamente, si las actividades del agro estuvieran controladas bajo el aspecto contable, el Estado tendría fuentes de información necesarias para acudir en el momento preciso a subsanar la astringencia de fondos y la carencia de asistencia técnica.

Así también se evitaría con estas medidas legales, el aparente endeudamiento crónico que ha subsistido durante tanto tiempo en el agro, pues es bien sabido que la mayor parte de los agricultores trabajan año con año a base de préstamos hipotecarios, refaccionarios, prendarios, etc., con el consiguiente acaparamiento de recursos del ahorro interno del país y también externo, que podría dedicarse a otras actividades de la economía del país.

Esta medida haría fluir con mayor provecho los ahorros nacionales y ello desde luego incidiría en una mayor disponibilidad de ahorros por parte de los bancos del sistema, para una mejor distribución y aceleración del proceso de velocidad de circulación del dinero.

- 8o. El estado invierte actualmente una fuerte cantidad de sus recursos tanto económicos como técnicos, en el mantenimiento de dependencias del Ministerio de Agricultura dedicadas a prestar asistencia técnica a los agricultores del país.

Esta sin embargo, se pierde en buena parte, debido al empirismo que existe actualmente en las explotaciones agrícolas, ya que los empresarios no llevan registros adecuados que permitan en un momento dado, medir los resultados de la buena o mala aplicación de las técnicas o de los elementos necesarios para adaptación, mejoramiento, etc., que es tan característico en esta clase de explotaciones.

Muchos beneficios se obtendrían de estos recursos, si se operaran técnicamente dichas explotaciones, tal y como se ha venido mencionando en el curso de estas conclusiones.

- 9o. Reafirmamos nuestra posición de llegar a un nivel de producción adecuado, mediante el empleo de técnicas acordes a los cultivos tradicionales, pues participamos de la opinión de las personas que se pronuncian por la diversificación de los cultivos en Guatemala, con miras a contrarrestar la fuerte dependencia que entre otros productos tiene el café, de los mercados extranjeros y los graves daños que las fluctuaciones de precio ocasionan a la Economía Nacional.

Es decir pues, que mediante el incremento de la productividad, pueden dedicarse las extensiones de tierra hoy día destinadas a las siembras de café, a la de otros productos o cultivos que tienen mejores precios y demanda en terceros países con quiénes comercia Guatemala, sin que por ello se afecte el nivel de producción.

- 10c. Derivada de la disposición legal de que las empresas agrícolas particulares llevaran contabilidad de costos y que como consecuencia se implantara el uso de los presupuestos, se plantearía también el control presupuestal.

Este aspecto es de una necesidad imperiosa, ya que de su uso se pueden obtener beneficios traducidos en una adecuada administración técnica.

Por sobre todas las ventajas, se llegaría a lograr que se trabajara sobre bases técnicas, que permitirían en un futuro cercano, elevar la explotación agrícola a niveles que permitirían la planificación de la actividad productiva del campo.

11o. Lo anteriormente expuesto da una leve idea del beneficio que presta a la empresa agrícola la planificación y presupuestación de sus actividades, que desde luego, incluye aspectos económicos, financieros, etc., pues todas estas actividades forman parte de un plan general completo, que si no se satisface a cabalidad, puede dar origen en muchos casos a consecuencias de consideración sin posible recuperación, debido a la propia generación del producto agrícola, el cual está sujeto en alto grado a los aspectos de la naturaleza misma y por lo tanto difíciles de contrarrestar por la mano del hombre, máxime si no se ha logrado un proceso de tecnificación, que por lo menos logre amenguar sus efectos.

12o. No debe perderse de vista otro aspecto que es de actualidad, tal el caso de una Reforma Agraria que se hace sentir cada vez más con mayor necesidad.

Si se llegara a promulgar una Reforma Agraria adecuada a las necesidades del país, es lógico suponer que todos los extremos que hemos comentado tendrían validez de mayor peso aún.

Efectivamente, las disposiciones legales adecuadas para llevarla a cabo, tendrían que ser reforzadas con as

pectos de control de costos de producción, presupuestación, planificación, ejecución presupuestal, etc., pues estos aspectos permitirían brindar la asesoría técnica y la asistencia crediticia en su debido tiempo, por parte del Estado o de los bancos del sistema, ya que se contaría con elementos de juicio válidos, que justificarían estas medidas y se podría evaluar resultados.

- 13o. La auditoría aplicada a las empresas agrícolas es indudable que es de mucho valor, pero actualmente no es funcional, y no puede llevarse a cabo en toda su dimensión, ya que no habiendo exigencia legal de llevar contabilidad por parte de las empresas agrícolas en general, no hay por lo tanto el elemento principal sobre el cual poder actuar, o sea el de la contabilidad. Consecuentemente, no será sino hasta que estas disposiciones tengan vigencia, que la auditoría lleve a cabalidad su cometido.

Así también, los métodos de control interno, ejecución presupuestal, etc., no serán aplicables sino es voluntariamente por los empresarios.

Se insiste pues en la urgencia de una legislación que a nivel general, aplique estas exigencias y dé lugar a la tecnificación de las explotaciones agrícolas.

- 14o. No puede dejar de ignorarse la enorme responsabilidad que la Universidad Nacional de San Carlos, tiene ante este problema y por ello deberá colaborar en la resolución de problemas ingentes del Agro, lo cual puede hacer en su seno, fomentando el establecimiento de carreras cortas en actividades agrícolas y administrativas, que son las que con mayor urgencia necesita el país, ya que no todos pueden o tienen la facilidad de llegar a las aulas universitarias para obtener títulos académicos.

Entonces, la preparación de esta mano de obra a nivel intermedio, será una colaboración inestimable de la Universidad al país.

- 15o. Tampoco pues puede dajer de mencionarse el papel que corresponde jugar al Contador Público y Auditor en estos problemas, por lo cual deberá prestar su más estrecha colaboración para divulgar los beneficios de la implantación, manejo y auditoría del control presupuestario en las empresas agrícolas.

Quezaltenango, Septiembre de 1970.

Leopólido Díaz Piedrasanta

BIBLIOGRAFIA

El control Interno de los Negocios
Joaquin Gómez Morfin, Fondo de Cultura Económica,
México D. F.

El Presupuesto en el control de las Empresas
RAUTENSTRAUCH y VILLERES, Fondo de Cultura Económica México.

Administración Rural, Económica de la Organización y
manejo de la Empresa Agrícola.
GILBERTO FABILA, Renan 13, Colonia Nueva Anzures,
México D. F.

FUNDAMENTOS ECONOMICO SOCIALES DE LA PRO-
DUCCION AGRICOLA
Aniceto Leon Garre, Salvat Editores S. A. México D. F.

Control Presupuestal de los Negocios
Héctor Salas González C. P. T., Ediciones HESAGO, Si-
erra Amatepec No. 171, México 10, D. F.

METODOLOGIA DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE AD-
MINISTRACION RURAL.
W. Y. Yang, Organización de las Naciones Unidas para la
Agricultura, y la Alimentación Roma, Italia.
Colección FAO.

Dirección de Empresas
HONDEN, FISH, HESMIT, Selección Contable, S. A.
Editorial y de Enseñanza, Buenos Aires, República de Ar-
gentina.

LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y SU PERSONAL
Alizzbeth Marting, Dorothy Macdonal y Juliet M. Hal-
ford, Editorial Roble, División de Visión, Inc. Sucursal
en México, Amburgo 20, México 6 D. F.

MANUAL DEL CONTADOR DE COSTOS
Theodore Lang, M. B. A., C. P. A.
Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana
Avenida Universidad, 767, México D. F.

PARA UNA EFICIENTE ADMINISTRACION RURAL
J. E. Hamilton y W. R. Bryant,
Centro Regional de Ayuda Técnica, Sección sur,
Agencia para el Desarrollo Internacional, Buenos Aires,
Editorial Troquel, S. A. Buenos Aires, Argentina.

Tesis Profesionales:
Realidad Jurídica del Indígena Guatemalteco,
Lic. Julio Hernández Sifontes, Departamento Editorial
"JOSE DE PINEDA IBARRA", Ministerio de Educación Pú-
blica, Guatemala, C. A.

Función del Contador Público como Consultor de Empresas,
Lic. Oscar Mauricio González Juárez,
Imprenta Universitaria, Guatemala C. A.

ESTABILIZACION DE PRECIOS DE ARTICULOS BASICOS,
FOMENTO DE LA PRODUCCION
Lic. Yolanda Castillo de Arévalo, 11 av. 14-24, Zona 2
Guatemala,

Trabajos de Investigación:

Investigación sobre el cultivo del Trigo en Guatemala,
Gremial Nacional de Trigueros, Quezaltenango, Guatema-
la C. A.

Tenencia de la Tierra y desarrollo Socio-económico del Sector Agrícola, Unión Panamericana, Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, Washin^gton D. C., U. S. A.

Desarrollo Agropecuario en el Mercado Comun Centro Americano, Dr. M. M. Babbar, representante de la FAO, Ministerio de Agricultura Guatemala C. A.

Estudio del Estado Actual de la Investigación y experimentación Agrícola en Guatemala, Departamento de Investigaciones Agropecuarias e Industriales del Banco de Guatemala, Guatemala C. A.

Producción Agropecuaria, Dirección General de Estadística, Ministerio de Economía Guatemala, Centro América.

Estadísticas Agropecuarias Continuas, Dirección General de Estadística Ministerio de Economía, Guatemala C. A.

Revistas y Folletos:

SPAN Edición en Español,
Shell Public Health and Agricultural News,
Shell International Chemical Company, Limited St. Helen's
Court, Great St. Helen's, Londres E. C. 3, Inglaterra.

Noticiero del Centro Internacional de Mejoramiento de maíz y trigo CIMMYT, Departamento de Comunicaciones Londres 40, México D. F.

FLORESTA, Vidas y Cosas del Campo.
Director: Perito Agrónomo J. Francisco Rubio.
1a. Av. 18-67, Zona 1. Guatemala C. A.

Diccionarios:

Espasa Calpe,

Diccionario Enciclopédico UTHEA,
Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México
D. F.

Diccionario de Sinónimos Españoles,
Antonio Zamora, Editorial Claridad, S. A. San José 1627
Buenos Aires República Argentina.

Diccionario de Sinónimos Castellanos GRATES,
Editorial Cosmópolis, Calzada de Tacubaya, 46, México
D. F.