

# GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO PARA PRODUCTORES DE CULTIVOS ESPECIALIZADOS



THE LAND  
CONNECTION





# **GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO PARA PRODUCTORES DE CULTIVOS ESPECIALIZADOS**

Una guía para productores escrita por productores



Producida por

The Land Connection en sociedad con la Agencia de Gestión de Riesgos del USDA  
2020

# INFORMACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

2020 por The Land Connection  
The Land Connection, Champaign, Illinois

Este libro es financiado en sociedad por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), Agencia de Gestión de Riesgos, con el número RM18RMEPP22C011.

Todos los derechos reservados. El material de este texto no podrá reproducirse ni distribuirse, en su totalidad o en parte, sin la autorización previa por escrito de The Land Connection. Se autoriza la reproducción y distribución, en su totalidad o en parte, para el uso por parte de instituciones sin fines de lucro, de investigación o educativas si se da el crédito debido, con citas completas, y se reconoce el derecho de autor. Cualquier otro tipo de reproducción o distribución, de la forma que sea y por el medio que sea, está expresamente prohibido sin el consentimiento previo por escrito de The Land Connection.

FCIC/RMA tiene una licencia no exclusiva, libre de regalías, intransferible e irrevocable para reproducir, preparar obras derivadas y distribuir copias de esta obra.





# ÍNDICE

Introducción	<b>3</b>
Reconocimientos	<b>5</b>
Acerca de los autores	<b>6</b>
Acerca de The Land Connection	<b>8</b>
Capítulo 1 – Análisis financiero: planificación a futuro	<b>9</b>
Capítulo 2 – Acceso al capital	<b>23</b>
Capítulo 3 – Acceso a la tierras de cultivo: evaluación del riesgo, la asequibilidad y las opciones para acceder a la tierra	<b>33</b>
Capítulo 4 – Seguro	<b>44</b>
Capítulo 5 – Ajuste de la gestión de negocios (la frutilla de la torta)	<b>53</b>
Capítulo 6 – Pensar a largo plazo	<b>61</b>

# INTRODUCCIÓN

The Land Connection ha ofrecido capacitación y apoyo a los nuevos productores agrícolas por más de una década. Nuestros programas de capacitación para nuevos productores generalmente estuvieron orientados a aquellos interesados en comenzar una pequeña explotación de cultivos especializados, ofreciéndoles las herramientas básicas y pautas para dar los primeros pasos con su pequeño negocio agrícola. El programa de capacitación ha crecido sin parar a lo largo de los años y se ha transformado en un programa integral, que satisface las necesidades de un creciente interés por las pequeñas explotaciones de cultivos especializados que funcionan de manera sostenible.

Este texto, junto con un curso en línea, está diseñado para llevar el proceso de capacitación al siguiente nivel, con una exploración más profunda del mantenimiento, la mejora y el crecimiento de su negocio. Está escrito específicamente para quienes tienen en su haber pocos años de experiencia en agricultura y en llevar adelante un negocio agrícola.

Cada capítulo fue escrito por diferentes autores con experiencia en el área temática específica. Los seis capítulos cubren lo siguiente e incluyen ejemplos relevantes de formularios y cálculos.

- **Capítulo 1:** Fundamentos de los informes financieros con una mirada sobre algunas de las herramientas utilizadas para medir el desempeño.  
**Autores:** Paul Dietmann, *Compeer Financial*; Maggie Taylor, *Delight Flower Farm*, y Larry Wood
- **Capítulo 2:** El proceso de planificación necesario y las reglas a seguir para acceder al capital para mantener y hacer crecer el negocio.  
**Autores:** Hans Bishop, *PrairieEarth Farm, Inc.*; Paul Dietmann, *Compeer Financial*, y Larry Wood
- **Capítulo 3:** Directrices sobre técnicas para la adquisición de tierra de cultivo y toma de decisiones de inversión.  
**Autores:** Amy Bacigalupo, *The Land Stewardship Project*; Cree Bradley, *Chelsea Morning Farm y Never Summer Sugarbush*; Brian DeVore, *The Land Stewardship Project*; Robin Moore, *The Land Stewardship Project*, y Karen Stettler, *The Land Stewardship Project*
- **Capítulo 4:** Gestión del riesgo y cuáles son los beneficios disponibles con seguro de cultivo de ingreso.  
**Autores:** Harriet Behar, *Sweet Springs Farm*; Leslie Cooperband, *Prairie Fruits Farm & Creamery*, y Wes Jarell, *Prairie Fruits Farm & Creamery*
- **Capítulo 5:** Ajuste de sus prácticas de gestión de negocios como el control y gestión de información, mediciones, oportunidades de influencia, compromiso del cliente y recursos humanos  
**Autora:** Katie Bishop, *PrairieEarth Farm, Inc.*
- **Capítulo 6:** Pensamiento de planificación estratégica a largo plazo y planificación de la sucesión.  
**Autor:** Larry Wood

El curso en línea autodirigido contiene una serie de módulos para cada capítulo con ejemplos de problemas, preguntas y tareas del plan de gestión del riesgo. El objetivo del curso es mejorar sus habilidades de toma de decisiones en todas las áreas de la explotación. Todo lo que pueda hacerse para evitar el fracaso, es bueno.

Generalmente, hay muchas razones por las que un negocio tiene éxito o fracasa. A mi entender, sin considerar ningún acto divino, esto depende principalmente del nivel de conocimientos y la diligencia de parte del productor agrícola. Para ser un productor agrícola exitoso se necesitan muchas habilidades diferentes y muchos de los nuevos productores quizás no tengan todas las habilidades que son necesarias para tener éxito o ni siquiera se den cuenta de cuáles son esas habilidades. La clave es aprender lo más que se pueda sobre cada uno de los aspectos de la tarea y este texto está pensado para ayudar a llenar algunos de esos posibles vacíos. Esto le permitirá reconocer los aspectos que son importantes para su negocio y asegurarse de que alguien se esté haciendo cargo de cada faceta de su emprendimiento.

Usted debe ser la principal persona a la hora de solucionar problemas y tomar decisiones para todo. En lo que respecta a la operación y el crecimiento de su negocio, la documentación detallada tanto de las actividades operativas como de las transacciones financieras es fundamental para tomar decisiones informadas. Este proceso de planificación ayuda a clarificar el proceso de toma de decisiones con un detallado análisis de las alternativas posibles. Esto le va a ayudar a establecer objetivos claros y concretos.

Esperamos que el material que le presentamos, así como los ejercicios del curso en línea, le ayude en el camino y le pedimos que se sienta libre de hacernos los comentarios que estime convenientes para mejorar este proyecto.

¡Buena suerte y feliz agricultura!

*Larry Wood*

—Larry Wood





# RECONOCIMIENTOS

Este libro es financiado en sociedad por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), Agencia de Gestión de Riesgos, con el número RM18RMEPP22C011.

Mallory Kreiger lideró el lanzamiento de este proyecto y dirigió la creación de contenido y la organización de los autores. Mallory es la Directora Nacional del Programa del Servicio de Capacitación en Agronomía Orgánica. Cassidy Dellorto-Blackwell supervisó la edición y el armado del texto final. Cassidy es la Gerenta del Programa de Capacitación para el Productor Agrícola en The Land Connection. Hyde Taidghin O'Brien, Gerenta de Marketing y Comunicaciones en The Land Connection, gestionó el formato y el diseño del libro. Nicole Philyaw, Directora de la Oficina en The Land Connection, realizó tareas de corrección y apoyo organizacional. Jacquelyn Evers, Directora Ejecutiva de The Land Connection, brindó apoyo y sirvió de guía permanente para este proyecto. Phillip Pierick llevó a cabo la revisión inicial del texto.

Estamos muy agradecidos a cada uno de los autores que colaboraron, por compartir su conocimiento y experiencia, y aportar su tiempo y energía a esta iniciativa.

Gracias al consejo asesor de este proyecto por brindar asistencia en la estructura y el contenido del texto.

Hans & Katie Bishop, *PrairieEarth Farm, Inc.*

Paul Dietmann, *Compeer Financial*

Thomas Harrison, *Crooked Row Farm*

Maggie Taylor, *Delight Flower Farm*

Larry Wood

Un gran agradecimiento especial a Larry Wood por la edición, organización, clarificación y el apoyo moral. Este texto no habría sido posible sin su colaboración.





# ACERCA DE LOS AUTORES

**Amy Bacigalupo** es la codirectora general para el proyecto Land Stewardship Project y codirige Farm Beginnings, un programa de capacitación para nuevos productores agrícolas dirigido por productores y basado en la comunidad. Ha trabajado durante 20 años en la capacitación de productor agrícola a productor agrícola y ayudó a más de 850 nuevos productores en sus comienzos. LSP es miembro de Farm Beginnings Collaborative, una alianza nacional formada por 13 grupos de productores agrícolas regionales independientes, redes de productores agrícolas y organizaciones, que están trabajando juntos para tener más productores agrícolas en la tierra. Además, Amy es productora de manzanas orgánicas y copropietaria de Kalliroe Orchard junto con su esposo Paul y sus dos hijos, en Montevideo, Minnesota. Antes de unirse al equipo de Land Stewardship Project, Amy estudió agrosilvicultura, agricultura sostenible y desarrollo internacional. Posee una Maestría en Ciencias en Silvicultura de la Universidad de Minnesota y prestó servicios como voluntaria de los Cuerpos de Paz en Paraguay.

**Harriet Behar** trabajó como educadora orgánica (UW Madison, MOSES) e inspectora orgánica, y ha visitado miles de explotaciones orgánicas, durante casi 40 años. En 2019 fue presidenta de la Junta Nacional de Normas Orgánicas. Inspectores orgánicos, productores agrícolas y ganaderos, banqueros, personal del USDA, agentes de seguro de cultivos, tiendas minoristas, veterinarios, agentes de extensión y otros se beneficiaron de sus profundos conocimientos sobre los métodos orgánicos y las reglamentaciones a través de materiales escritos, seminarios web y talleres presenciales. Desde 1989, ella y su esposo administran un establecimiento agrícola orgánico certificado donde cultivan plantas, verduras, especias y granos finos, así como una explotación comercial de pequeña escala que vende huevos y miel.

**Hans Bishop** y su esposa **Katie Bishop** cultivan 35 acres de verduras orgánicas certificadas y 200 acres de granos orgánicos certificados en PrairieErth Farm, Inc. Los cultivos se comercializan a través de diversos canales en los mercados de agricultores, una iniciativa de agricultura comunitaria de 175 miembros, restaurantes, directo a las tiendas y distribuidores al por mayor. Gran parte de la explotación consiste en la extensión de la temporada y el “mercado” mediante el almacenamiento en frío. Los cultivos de verduras se comercializan todo el año para retener a los empleados.

**Cree Bradley** ha trabajado durante 18 años con organizaciones agrícolas y directamente con productores agrícolas y ganaderos mediante capacitaciones y talleres, publicaciones y apoyo personalizado. Es una profesional de la gestión holística, un proceso de toma de decisiones sobre la base de valores para la gestión de recursos naturales que genera solidez financiera y mejora la calidad de vida, al tiempo que mejora el ambiente que nos sostiene. Mediante su educación formal en gestión holística y su experiencia personal en la aplicación de sus principios y prácticas a su explotación, Chelsea Morning Farm y Never Summer Sugarbush, trabaja para ayudar a las personas y las familias a comenzar a gestionar la actividad agrícola holísticamente a través de su Worksong Services.

**Leslie Cooperband** y su esposo **Wes Jarrell** son los orgullosos propietarios de Prairie Fruits Farm & Creamery en Champaign, Illinois. Ambos científicos del suelo y académicos de profesión, se mudaron a la zona central de Illinois en 2003, compraron siete acres de tierra de maíz y soja y en 2004 la convirtieron en vergeles de frutas orgánicas, tierras de pastoreo y campos de heno. En 2005, su establecimiento agrícola fue la primera granja con licencia para lácteos de cabra certificado en Illinois. En 2008 adquirieron 15 acres más y agregaron al establecimiento una cocina comercial. De cuatro cabras en 2004 a la actual manada lechera de 130 cabras, transformaron su tierra en un establecimiento agrícola diverso y sostenible, y una empresa de procesamiento de productos de granja. Anualmente producen 14,000 libras de quesos artesanales de leche

de cabra que venden en mercados de agricultores, tiendas de venta minorista y restaurantes en toda la zona central de Illinois y el área del gran Chicago. Con el excedente de leche de la temporada también producen helado de leche de cabra. Además de productos lácteos, Prairie Fruits Farm & Creamery organiza comidas de temporada, de comida local, paseos, clases y otros eventos del tipo “del establecimiento agrícola a la mesa”.

**Brian DeVore** creció en un establecimiento agrícola de cultivos y ganado en el suroeste de Iowa y, como voluntario de los Cuerpos de Paz, operó una cooperativa láctea en Lesoto. Actualmente edita la Land Stewardship Letter y produce el podcast Ear to the Ground para el Land Stewardship Project. En 2018 DeVore escribió el libro *Wildly Successful Farming: Sustainability and the New Agricultural Land Ethic*, que recientemente fue reeditado como libro de bolsillo por la University of Wisconsin Press.

**Paul Dietmann** es Funcionario Superior de Préstamos del grupo de Mercados Diversificados de Compeer Financial, una cooperativa de crédito rural propiedad de sus miembros y una institución del Sistema de Crédito Agrícola que presta servicios en Illinois, Minnesota y Wisconsin. Paul y su colega Sai Thao son los responsables del programa Compeer’s Emerging Markets Loan Program, que ofrece préstamos y asistencia técnica a los productores agrícolas que comercializan sus productos a través de sistemas de alimentación locales. Es coautor del libro *Fearless Farm Finances: Farm Financial Management Demystified* y de la reciente publicación *Turning Grain Into Dough: Farm Financial Management for Organic Grain and Crop Rotation*.

**Robin Moore** se mudó al oeste de Minnesota en 2000 para dedicarse a la agricultura y desde entonces ha participado activamente en el pequeño mercado directo de la agricultura de jardín, la agricultura de productos a gran escala, los cultivos anuales y perennes, y el ganado. Robin trabajó durante seis años con el Land Stewardship Project, primero directamente con los productores agrícolas y las agencias dedicadas al cambio del paisaje en una región de cuencas hidrográficas, y ahora con foco en los propietarios de tierras no operativas. Tiene relaciones profesionales y personales en la agricultura, y ha invertido mucho en el desarrollo de una conciencia comunitaria y agencia para el cambio.

**Karen Stettler** codirige el programa Farm Beginnings Program del Land Stewardship Project y ha trabajado durante más de 20 años en forma directa con productores agrícolas nuevos y por jubilarse. Karen ha creado programas de educación fundacional para los productores agrícolas que están comenzando y para productores que están por jubilarse y planifican la transición del establecimiento agrícola. Junto con su esposo y sus dos hijos están en medio de una transición de tierra con sus padres. Karen tiene una Maestría en Educación Experimental y prestó servicios como voluntaria de los Cuerpos de Paz en Tailandia.

**Maggie Taylor** es la propietaria de Delight Flower Farm, un establecimiento agrícola sostenible de flores ubicado en la zona central de Illinois. Lo que comenzó en 2011 como un modesto experimento en un jardín trasero, se transformó en un próspero y pequeño establecimiento agrícola que ofrece una alternativa al statu quo de la industria mundial de la flor. Maggie también enseña yoga y dirige talleres sobre agricultura, la gestión de un negocio de pequeña escala, arte y otros temas.

**Larry Wood** trabajó durante 34 años para The Andersons en todas las etapas del negocio del grano: operaciones de cobertura, logística, gestión de proyecto, diseño de sistema para programación por computadora, modelo financiero, comercialización de producto básico y supervisión de empleados. Tras su retiro en 2009, realizó algunos trabajos de tiempo parcial para la Farm Bureau Foundation como director ejecutivo durante tres años y también enseñó marketing y gestión de negocios agrícolas en el Parkland College durante tres años.

# ACERCA DE THE LAND CONNECTION

En The Land Connection (TLC), creemos en la creación de sólidos sistemas de alimentación basados en la comunidad en los que cada productor agrícola tiene la posibilidad de cultivar alimentos de forma sostenible y todas las personas tienen acceso a alimentos saludables, cultivados y producidos a nivel local. TLC se fundó en 2001 con el objetivo de proteger la tierra de cultivo del desarrollo y apoyar a los productores agrícolas para que puedan tener negocios agrícolas viables. Si bien la protección y la mejora de las tierras de cultivo continúan siendo un componente central de nuestra organización, la mayor parte de nuestro trabajo actualmente se enfoca en la capacitación y el apoyo a los productores agrícolas para alcanzar sus objetivos en el establecimiento de emprendimientos exitosos y responsables con el medio ambiente.

En 2004, en TLC comenzamos a expandir nuestro trabajo en materia de capacitación y apoyo a los productores agrícolas con la creación de Central Illinois Farm Beginnings, un programa de capacitación y mentoría de un año de duración dirigido a nuevos productores agrícolas. Cinco años después, ayudamos a fundar la Farm Beginnings Collaborative® nacional, que brinda apoyo a programas de capacitación para productores agrícolas en diez estados. Nuestra reputación como medio confiable para la capacitación y el apoyo a los productores agrícolas en la región está basada en nuestro compromiso de escuchar y responder a las necesidades de nuestra comunidad agrícola. Esto se tradujo en una sólida gama de ofertas programáticas para productores agrícolas de todos los niveles de experiencia y antecedentes. Estas ofertas incluyen educación sobre evaluación y mitigación del riesgo, exploración de desafíos y oportunidades de marketing, así como métodos de agricultura regenerativa e integración de prácticas de conservación en explotaciones a gran escala.

Además de nuestro trabajo en la capacitación de productores agrícolas, TLC se apoya en asociaciones sólidas para crear un impacto colectivo en torno al movimiento de agricultura regenerativa en nuestra región. Somos miembro de ReGenerate Illinois, una cooperación que desarrolla estrategias para mejorar y promover el trabajo de sus organizaciones asociadas en relación con la agricultura regenerativa. Además, TLC tiene un lugar en el consejo de liderazgo de la IDEA Farm Network (IFN), que ofrece un espacio para que los productores agrícolas, científicos, defensores del consumidor, emprendedores gastronómicos y consumidores puedan compartir diversas experiencias, información y visiones que hagan avanzar la agricultura regenerativa.

Para encontrar más información acerca de The Land Connection y lo que hacemos, visítenos en [www.thelandconnection.org](http://www.thelandconnection.org).



# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS FINANCIERO: PLANIFICACIÓN A FUTURO

Autores: Paul Dietmann, *Compeer Financial*; Maggie Taylor, *Delight Flower Farm*, y Larry Wood

La gente elige la agricultura por una variedad de buenas razones, la mayoría de las cuales no tiene nada que ver con la rentabilidad o el flujo de efectivo. Son pocas las personas que se inician en la agricultura por amor a las proyecciones financieras y a los balances generales. ¡Está bien! Debe seguir su pasión por los emprendimientos agrícolas que quiera administrar. Sin embargo, la sostenibilidad financiera le permitirá seguir haciendo lo que le gusta por muchos años más. Este capítulo cubre cuatro elementos importantes de un sólido plan financiero para su establecimiento agrícola:

- Presupuestos de la empresa.
- Proyecciones de flujo de efectivo mes a mes,
- Sistema de registros que permite presentar un Formulario F (i.e. utilidades o pérdidas a causa de la agricultura) preciso como parte de la declaración de renta federal del establecimiento agrícola,
- Un balance general elaborado al menos una vez al año.

Estos elementos proveen todo lo que usted necesita para un completo análisis de las fortalezas y vulnerabilidades financieras de su establecimiento agrícola. Las fortalezas y vulnerabilidades se miden utilizando 21 coeficientes que corresponden a cinco grandes categorías: a) liquidez, b) solvencia, c) rentabilidad, d) flujo de efectivo y e) eficiencia financiera.

No permita que la mención de los 21 coeficientes lo disuada de seguir leyendo. Algunos coeficientes son más importantes que otros y muchos cuentan la misma historia financiera de diferentes maneras. Solo un puñado de estos coeficientes requiere un monitoreo estricto anual, o con mayor frecuencia en tiempos duros.

**21 COEFICIENTES:** Entonces, ¿a quién se le ocurrieron los 21 coeficientes y por qué cree que son importantes? Los coeficientes son la consecuencia del trabajo de una organización denominada Farm Financial Standards Council (FFSC). El FFSC surgió de las cenizas de la crisis agrícola de la década de 1980 como una iniciativa para evitar que se repita esa catástrofe financiera. Está compuesto por contadores, prestamistas, economistas y otros profesionales financieros especializados en agricultura de todos los Estados Unidos. El Consejo desarrolló una serie de directrices para el cálculo de cada uno de los coeficientes financieros agrícolas y también estableció puntos de referencia para cada uno de ellos. Las directrices y los puntos de referencia del FFSC se revisan y actualizan cada año. Por lo general, se trata de normas generalmente aceptadas que se encuentran en uso en todo el país. Obtenga más información en <https://ffsc.org/>.

De los cuatro elementos de un plan financiero sólido, los presupuestos de la empresa y el flujo de efectivo son dos documentos con visión de futuro. Son documentos de planificación financiera del establecimiento agrícola que deben prepararse mucho antes del comienzo de la temporada de cultivo.



El siguiente elemento, un buen sistema de registros, debe utilizarse a diario o semanalmente, cada vez que se registre una actividad económica en el establecimiento agrícola. Usted debe hacer un seguimiento de todos los ingresos y gastos, retiros del negocio agrícola para la vida familiar, compras de capital, pagos de préstamos y cualquier otra transacción financiera.

El cuarto elemento, un balance general, debe actualizarse anualmente al finalizar cada año fiscal. Lo puede actualizar con mayor frecuencia, pero es importante actualizarlo siempre cada año en la misma fecha. Esto le permite tener en cuenta las variaciones por temporadas y brinda una comparación financiera más precisa de un año a otro.

## *PRESUPUESTO DE LA EMPRESA*

El presupuesto de la empresa es un método para estimar todos los ingresos y los gastos asociados con una determinada empresa agrícola previo al inicio de la producción. El presupuesto de la empresa es como un miniestudio de viabilidad, que ofrece un estimativo aproximado del potencial de utilidad de una empresa. Un presupuesto de la empresa para la albahaca, por ejemplo, debe mostrar si hay alguna posibilidad de ganar dinero con el cultivo y la venta de la albahaca.

Un presupuesto de la empresa —o un grupo de presupuestos en el caso de una explotación agrícola multifacética— es un gran primer paso en el proceso de planificación financiera anual del establecimiento agrícola. Sin embargo, no debe tomarse ninguna decisión importante basándose únicamente en los presupuestos de la empresa. Su presupuesto de la empresa debe alimentar una proyección más completa de flujo de efectivo para el establecimiento agrícola mes a mes.

Si ya lleva algunos años en la agricultura, la elaboración de presupuestos de la empresa debe resultarle bastante fácil. Puede comenzar con los ingresos y los gastos reales de años anteriores. Si está considerando agregar una nueva empresa, hay muchos recursos disponibles que le servirán de guía. El primer lugar al que acudiría sería al USDA. Otras buenas fuentes de información son los servicios de extensión/colegios para concesión de tierras y las asociaciones agrícolas para cultivos específicos.

El presupuesto de la empresa por lo general comienza con los ingresos netos previstos, que pueden estimarse de la forma que sea, siempre que tenga sentido para su empresa. Un productor convencional de maíz y soja por lo general prevé el ingreso según los acres, mientras que un productor ganadero calculará los ingresos según las cabezas. Un productor de verduras a pequeña escala puede proyectar el ingreso previsto de un plantío de lechugas de 4 pies de ancho por 100 pies de largo. Un productor de agricultura comunitaria puede calcular los presupuestos de la empresa según las salidas del mercado en vez de hacerlo individualmente para cada uno de los 50 cultivos (por ej., ingreso previsto de 100 acciones x \$600/acción = \$60,000).

Los gastos en un presupuesto de la empresa se dividen en dos categorías: gastos variables y gastos indirectos. Sus gastos variables serían igual a cero si no estuviera cultivando nada e incluyen semillas, forraje, acondicionamiento del suelo, combustible, trabajo rentado y otros costos similares. Estos gastos suelen pagarse de forma periódica a lo largo del año en vez de todo de una vez.

Los gastos indirectos son gastos que deben cubrirse, aun cuando el establecimiento agrícola no esté produciendo nada. Estos gastos incluyen impuestos a la propiedad, interés sobre una hipoteca del establecimiento agrícola, seguro de responsabilidad civil, reparaciones edilicias y depreciación del equipamiento, construcciones y otros elementos de capital que están oxidados, podridos o gastados.

Figura 1: Ejemplo de presupuesto de una Empresa

Presupuesto Empresarial		Cultivo		Melon	
Dimensiones de la Produccion	Largo	200	Pies		
	Ancho	6	Pies		
Area de Produccion		0.027548209	Acres		
Unidad de Medida del Cultivo		Envases	Cajas,		
Peso/unidad		40 lbs			
Ventas	No. de Unidades	Precio de Unidad	Ganancias		
Retail	500	3.75	1875	Amplie para detallar ventas, tipo, ubicacion, etc	
Wholesale			0	Traladar a una empresa de valor agregado al precio del mercado	
			0		
			0		
Ganancias Totales	500	Precio Promedio por 3.75	1875		
Costo Total	Mano de Obra	Maquinaria	Recursos		
Costo / Unidad	0.836	0.276	0.462	1.574	
Ganancia Neta	Promedio GN/Unidad	Promedio GN/Acre	Total		
	2.176	39494.4	1088		
Costos					
Costos de Mercadeo					
	Mano de Obra	Maquinaria	Insumos		
	24			Amplie las secciones dejado por el nivel deseado para seguir al detalle	
Total	24	0	0	24	
Antes de Plantar					
Arado		16		Enumerar por: Division por el tipo de maquina	
Fertilizantes		42		Tipo de fertilizantes(insumos) y mano de obra	
Mano de obra 3 hrs @ \$12.00	36			Pago proporcional del costo de la maquinaria sobre multiples cultivos	
Total	36	58	0	94	
Plantar					
Semillas			12	Enumerar por: Semillas, plantas, lmano de obrar y costos de maquinaria	
Mano de Obra 4 hrs @ 12.00	48			Aplicaciones	
				Pago proporcional del costo de la maquinaria sobre multiples cultivos	
Total	48	0	12	60	
Desarrollo de Cultivos					
Deshierbar 10 hrs @ 10.00	100			Enumerar por: Cultivo de cosechas, tapado, aplicaciones, mano de obra,	
Mantillas			24	irrigacion, y otros elementos especificamente requeridos	
Mano de Obra para Fumigar	10			leading up to harvest.	
Quimicos			15	Pago proporcional del costo de la maquinaria sobre multiples cultivos	
Total	110	0	39	149	
Cosecha					
Envases			180	Amplie la enumeracion por campo o granja, por mercado	
Mano de Obra 15 hrs @ 10.00	150			ubicacion por almacenamiento, tipo de empaquetadura, transporte	
Total	150	0	180	330	
Despues de la cosecha					
Arado en Otono		15		IEnumerre por arado, cultivo de cobertura, aditivos en otono, etc	
Fertilizantes		65			
Mano de Obra	50				
Total	50	80	0	130	

En ocasiones podrá escuchar hablar de gastos indirectos como gastos fijos. Este es un nombre poco apropiado, ya que estos gastos no son fijos realmente. Hay algunas formas de reducir los gastos indirectos. Por ejemplo, usted podría vender un equipo que no utilice mucho, lo que no solo reducirá la factura del seguro, sino que también bajará los costos de depreciación.

Una vez que los ingresos y los gastos están listados en el presupuesto de la empresa, se puede estimar su utilidad neta. Es importante recordar que este es solo un estimativo del potencial de utilidad de la empresa (no indica nada acerca del posible flujo de efectivo). Para ver el efecto en el flujo de efectivo del establecimiento agrícola a lo largo del año, el presupuesto de la empresa debe expandirse a una proyección de flujo de efectivo mes a mes.

Véase un ejemplo de presupuesto de una pequeña empresa de cultivo en la Figura 1 (página 11).

## PROYECCIONES DE FLUJO DE EFECTIVO

A diferencia de lo que sucede con el presupuesto de una empresa, en el mundo real de un establecimiento agrícola operativo, los ingresos y los gastos reales se dividen a lo largo de un año entero de producción. Muchos gastos deben pagarse al comienzo del año, mientras que los ingresos llegan al final de la temporada de cultivo.

Una proyección de flujo de efectivo no es más que una forma de mirar hacia el futuro, al próximo año, para estimar la cantidad de dinero en efectivo disponible para la operación mensual del establecimiento agrícola y cuánto de ese efectivo se va a gastar. Probablemente se necesite efectivo para gastos de explotación, pagos de préstamos, gastos de la vida familiar y la compra de artículos de capital caros como maquinaria o ganado de cría.

Por lo general, la proyección de flujo de efectivo mes a mes comienza el 1 de enero usando el saldo disponible en la cuenta corriente del establecimiento agrícola. A continuación se computan todas las fuentes y los importes en dólares de las entradas de efectivo durante el mes de enero. El efectivo puede venir de la venta de productos del establecimiento o de activos de capital (por ej., maquinaria, ganado de cría, etc.), ingreso por trabajo personalizado, pagos de un programa del gobierno, fondos de préstamos nuevos o incluso de un trabajo que no sea del establecimiento agrícola. Una vez listadas todas las fuentes y los importes en dólares de las entradas de efectivo, haga lo mismo para las salidas de efectivo. Primero, liste todos los gastos de explotación que deben pagarse en enero. A continuación, liste el total de todos los pagos de préstamos que se deben —principal e interés— junto con todos los artículos de capital que se comprarán durante el mes. Para terminar, reste todo el dinero del establecimiento utilizado para cubrir los gastos de la vida familiar para el mes.

Agregue la entrada de efectivo de enero al saldo inicial de la cuenta corriente y reste el efectivo que se va a gastar en el mes. El resultado es el saldo restante a fines de enero, que se transforma en el saldo inicial para febrero. Repita este proceso para cada mes del año. Las proyecciones de flujo de efectivo mes a mes para el año le permiten ver en qué meses se prevé tener un saldo final negativo. Saber con antelación el momento en que probablemente el efectivo sea poco le permite desarrollar estrategias para lidiar con los déficits con antelación. Por ejemplo, podría vender productos de la granja antes de lo previsto o pasar algunos gastos para otro mes. Podría decidir sacar un préstamo de explotación o refinanciar un préstamo vigente para que el establecimiento agrícola pueda funcionar en los meses de poco flujo de efectivo.

No completar una proyección de flujo de efectivo mes a mes puede causar problemas de dinero graves y

repentinos. Las cuentas abiertas pueden incrementarse, pueden aumentar los saldos de las tarjetas de crédito o los presupuestos de la vida familiar quizás deban recortarse a montos insostenibles. Si baja su calificación crediticia, también puede perderse su tan necesitado acceso a crédito.

Vea un ejemplo de una declaración de flujo de efectivo en la Figura 2 (página 13).

## SISTEMAS DE REGISTROS FINANCIEROS

Desde guardar los recibos en sobres de manila hasta contratar un estudio contable, hay muchas formas de llevar registros financieros precisos para su establecimiento agrícola. Como mínimo necesita un sistema que le permita preparar un Formulario F preciso a fin de año. Si eso es lo único que necesita, un sistema de registro en un cuaderno, con papel y lápiz, será suficiente.

Figura 2: Ejemplo de una declaración de flujo de efectivo

<b>Estado de Flujos de Efectivo</b>												
<b>Balance Inicial</b>												
	43250	35305	4860	-3085	6270	825	-810	4885	-1660	49895	73670	78645
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Totales</b>												
<b>Costos Operativos</b>												
venta de ganado				17300			5400		34200			
venta de cultivos					2500	6310	8240	7400	25300	32400	13600	
Pagos Gubernamentales												
otros ingresos de la granja												
<b>Total de los costos en efectivo</b>	0	0	0	17300	2500	6310	13640	7400	59500	32400	13600	0
<b>Venta de Capital</b>												
propiedades no inmobiliarias												
terreno, edificios, etc.												
<b>Otros ingresos</b>												
suellos y salarios de medio tiempo	680	680	680	680	680	680	680	680	680			
otros capitales contribuidos												
gastos totales & otros efectivos	680	680	680	680	680	680	680	680	680	0	0	0
<b>Efectivo Total</b>	43930	35985	5540	14895	9450	7815	13510	12965	58520	82295	87270	78645
<b>Gastos Operacionales</b>												
contratos personalizados												
compra de alimentos	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	
fertilizante, cal, químicos		15000										
semillas		7500										
combustible, lubricantes	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
contrato de camiones												
seguro	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	
mano de obra	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	
pagos de la renta en efectivo												
reparaciones y mantenimiento	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
almacenamiento												
suministros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
impuestos prediales								6000				
utilities	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	
Costos veterinarios y salud animal	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
varios												
compra de ganado												
<b>Gasto Total de Efectivo</b>	4085	26585	4085	4085	4085	4085	4085	10085	4085	4085	4085	4085
<b>Capital y Otros Gastos</b>												
pago de prestamo de inmobiliaria	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	
pago de prestamos no inmobiliarios												
costos de vida	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
impuestos a los ingresos y FICA												
inversiones y retiro	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
<b>Totales de Capital y otros gastos</b>	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540
<b>Gastos totales de efectivo</b>	8625	31125	8625	8625	8625	8625	8625	14625	8625	8625	8625	8625



**El Formulario F del Servicio de Impuestos Internos (IRS)** se utiliza para informar ingresos gravables de actividades de cultivo o agricultura. Este debe incluirse en un Formulario 1040, declaración de impuestos, sin importar el tipo de ingreso agrícola ni si es o no una actividad principal de negocios. Se puede acceder a un Formulario F en el sitio web del IRS: [www.irs.gov](http://www.irs.gov).

Sin embargo, si tiene previsto llevar informes financieros periódicos, controlar el capital de explotación, realizar análisis de la empresa, etc., se recomienda un sistema electrónico, posiblemente en conjunto con un profesional contable que prepare la declaración anual de impuestos del establecimiento agrícola y asesore en temas contables. Es muy importante que elija un sistema con el que se sienta seguro de que podrá actualizarlo al menos una vez por semana, incluso durante la temporada de más trabajo en el año.

Por ejemplo, no planea utilizar QuickBooks® si sabe que en junio —cuando la mayoría de las noches regresa a casa a las 9 p. m.— es muy poco probable que abra QuickBooks® y empiece a ingresar facturas. La peor opción es utilizar un sistema que le permita dejar meses para atrás, lo que va a significar que pase decenas de horas poniendo al día sus registros al final del año, de forma descuidada.

Si se siente cómodo con un sistema electrónico de registros y está seguro de que lo va a llevar al día, hay muchas opciones. QuickBooks® es la más popular y la más usada. Es útil para controlar los ingresos y los gastos, y permite preparar el Formulario F con cierta facilidad. Desafortunadamente, los informes generados en QuickBooks® no son amigables con la agricultura sin una gran cantidad de modificaciones. Debido a esto, en realidad quizás sea más fácil llevar un balance general independiente fuera de QuickBooks® para los informes corrientes. Una ventaja de utilizar QuickBooks® es que su uso generalizado hace que sea fácil solucionar los problemas con los que se pueda encontrar.

Hay una cantidad de programas informáticos disponibles para la compra como alternativa a QuickBooks®. También puede encontrar buenos paquetes disponibles en Internet de forma gratuita. Uno de los mejores paquetes gratis de software de contabilidad es Wave (<https://www.waveapps.com/accounting/>). Wave tiene la mayoría de las herramientas de los programas de pago, se conecta de forma segura con sus cuentas bancarias, tarjetas de crédito y sistemas de pago en línea como PayPal®, le permite escanear los recibos y más. Cualquiera que sea el sistema de almacenamiento de registros que elija utilizar, el resultado final debe ser un Formulario F preciso para enviar con su declaración de impuestos federal. Con un Formulario F preciso y dos balances generales, podrá completar un análisis exhaustivo del desempeño financiero de su establecimiento agrícola.

## BALANCES GENERALES

Si alguna vez solicitó un préstamo, del tipo que sea, probablemente completó un balance general. En el caso de un préstamo personal, el balance general quizás se haya llamado declaración financiera personal. Un balance general ofrece una fotografía de su posición financiera en un determinado momento. Lista todo lo que usted posee (su **activo**) y todo lo que le debe a otros (su **pasivo**). Cuando se restan los pasivos de los activos, el resultado es el **patrimonio neto** del propietario en el establecimiento agrícola. Un balance general actualizado anualmente es un documento fundamental para su establecimiento por varias razones. Primero, un balance general documenta el activo, el pasivo y el patrimonio neto en un determinado momento. Si el balance general se actualiza todos los años en la misma fecha (idealmente el 1 de enero), usted podrá controlar fácilmente los cambios en su posición financiera de un año a otro. En un año de flujo de efectivo ajustado, su balance general puede revelar que su posición financiera en realidad mejoró si pagó deudas, lo que resulta en un aumento del patrimonio neto.

**NOTA:** El beneficio de actualizar su balance general el 1 de enero es que la fecha va a coincidir con su Formulario F anual. Al comparar dos balances generales anuales consecutivos con fecha 1 de enero se puede ver cómo ciertas categorías de activos y pasivos cambiaron durante el año. Véase Figura 3: Ejemplo de un balance general (página 15). Estas incluyen: cuentas por cobrar, inventarios, insumos y gastos prepagos, cuentas por pagar e interés devengado. Los cambios netos en esas categorías se suman al —o se restan del— ingreso neto anual del establecimiento agrícola. Estos balances generales consecutivos, junto con el Formulario F de ese año, le permiten realizar un análisis integral del desempeño financiero del establecimiento agrícola para el año.

Un balance general de un establecimiento agrícola difiere un poco de un balance general que no sea de un establecimiento de este tipo. Primero, en un balance general de un establecimiento agrícola los activos normalmente se listan con su valor de mercado en vez de su costo menos la depreciación devengada. Si compró un tractor por \$50,000, lo amortizó totalmente y todavía vale \$50,000, va a aparecer en su balance general con el valor de mercado de \$50,000. Un balance general que no sea de un establecimiento agrícola mostraría el tractor con valor cero.

Figura 3: Ejemplo de un balance general

## Ejemplo de Una Comparacion de Balances Anuales

	Termino del Ano Fiscal	2019	2020	Variance
<b>Activos</b>				
Efectivo	\$	450,785.00	\$ 368,695.00	\$ (82,090.00)
Inventario	\$	128,790.00	\$ 110,568.00	\$ (18,222.00)
Semillas prepagadas	\$	15,378.00	\$ 17,564.00	\$ 2,186.00
Insumos prepados	\$	32,907.00	\$ 37,563.00	\$ 4,656.00
Cuentas por cobrar	\$	14,236.00	\$ 17,678.00	\$ 3,442.00
Activos corrientes	\$	57,689.00	\$ 62,896.00	\$ 5,207.00
Activos a largo plazo	\$	1,567,496.00	\$ 1,645,780.00	\$ 78,284.00
<b>Activos Totales</b>	<b>\$</b>	<b>2,267,281.00</b>	<b>\$ 2,260,744.00</b>	<b>\$ (6,537.00)</b>
<b>Pasivos</b>				
Gastos Acumulados	\$	4,538.00	\$ 5,678.00	\$ (1,140.00)
Interes Devengado	\$	20,754.00	\$ 17,569.00	\$ 3,185.00
Cuentas por pagar	\$	1,796.00	\$ 564.00	\$ 1,232.00
Pasivos corrientes	\$	25,745.00	\$ 18,675.00	\$ 7,070.00
Prestamos para maquinaria	\$	326,432.00	\$ 298,706.00	\$ 27,726.00
Prestamos para construccion	\$	45,732.00	\$ 35,467.00	\$ 10,265.00
Prestamos para terreno	\$	267,498.00	\$ 236,740.00	\$ 30,758.00
<b>Pasivos Totales</b>	<b>\$</b>	<b>692,495.00</b>	<b>\$ 613,399.00</b>	<b>\$ 79,096.00</b>
<b>Capital Social del Propietario</b>	<b>\$</b>	<b>1,574,786.00</b>	<b>\$ 1,647,345.00</b>	<b>\$ 72,559.00</b>

Segundo, las categorías de activos intermedios y de pasivos intermedios solo aparecen en un balance general de un establecimiento agrícola. Los activos intermedios son artículos con una vida útil de más de un año, pero menos de diez años (esto incluye maquinaria, equipos, ganado de cría y vehículos con título). Los pasivos intermedios son préstamos vinculados a activos intermedios.

Por último, si bien es difícil, es necesario separar los activos del establecimiento agrícola de los activos personales. El más grande de todos probablemente sea la casa de hacienda. La casa del productor agrícola se considera un activo personal, no un activo del establecimiento agrícola. Si el valor de la casa no se saca del balance general del establecimiento agrícola, el ingreso neto del establecimiento se dividirá entre todos los activos del establecimiento más la casa. Esto hará que la rentabilidad del establecimiento agrícola sea artificialmente baja.

El lado de los activos del balance general de un establecimiento agrícola está dividido en tres partes:

- **Activos corrientes** - incluyen dinero y cuasidinero como saldos de cuenta corriente. Los artículos que se convertirán en efectivo en el plazo de un año también son activos corrientes, incluidas cuentas por cobrar, ganado de mercado y cultivos almacenados que se venderán al contado. Todo lo que se vaya a usar en el establecimiento agrícola en el plazo de un año, como insumos prepagos e inventarios de forraje, también son activos corrientes.
- **Activos intermedios** - son objetos con una vida útil de más de un año pero menos de diez años. La maquinaria y los equipos, el ganado de cría y los vehículos con título entran todos dentro de esta categoría. Otros ejemplos incluyen cañerías de riego, contenedores de productos o un invernadero del tipo hoop house.
- **Activos a largo plazo** - tienen una vida de más de diez años e incluyen artículos como tierra, construcciones y mejoras. La mayoría de los balances generales de un establecimiento agrícola listan la tierra en una línea separada de las construcciones y las mejoras porque no es un activo depreciable. Las construcciones y las mejoras sí se deprecian, lo que significa que deben considerarse separadas de la tierra.

El lado del pasivo de un balance general está dividido en tres categorías asignadas en consecuencia:

- **Pasivos corrientes** - son obligaciones que se vencen en el plazo de un año (incluyen cuentas abiertas con proveedores, deudas tributarias impagas, saldos de préstamos de explotación, interés devengado de préstamos y toda deuda de tarjeta de crédito). Todo principal que deba pagarse en el plazo de un año sobre préstamos para maquinaria, hipoteca u otra deuda a plazo también se considera un pasivo corriente.
- **Pasivos intermedios** - son préstamos sobre activos intermedios (por ej., un préstamo para un tractor). El monto que aparece debajo de los pasivos intermedios es el principal que vence después del próximo año del préstamo; el principal que vence dentro del próximo año es un pasivo corriente y debe listarse como tal.
- **Pasivos a largo plazo** - son hipotecas u otros préstamos contra activos a largo plazo, como la tierra o las construcciones. Una vez más, recuerde que el principal que vence dentro del próximo año sobre una hipoteca en realidad es un pasivo corriente y debe listarse en la sección de pasivos corrientes del balance general.

- Algunos balances generales agregan una cuarta categoría de los llamados pasivos contingentes. Esto incluye pagos que tendrían que hacerse si el establecimiento agrícola se vendiera. Los ejemplos incluyen la comisión que se paga a un agente inmobiliario, los impuestos por ganancias de capital y los costos de cierre.

Al restar todos los pasivos de todos los activos se obtiene como resultado el patrimonio neto del propietario o el valor neto del establecimiento agrícola. Este es su interés de propiedad en el establecimiento agrícola. Otra forma de pensarlo: si vendiera todos los activos del establecimiento agrícola y pagara todos los pasivos, esto equivale al monto de su ganancia por la venta.

## CÁLCULO DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

Ahora que tiene un Formulario F confiable y dos balances generales para cerrar el año, tiene lo que precisa para analizar las fortalezas y las vulnerabilidades de su establecimiento agrícola.

Primero, mire el balance general del final del año. Hay dos categorías de coeficientes financieros que pueden calcularse únicamente a partir del balance general: la liquidez y la solvencia. La liquidez solo examina los activos corrientes y los pasivos corrientes. La solvencia mira todo el balance general.

Para determinar la liquidez, primero calcule el coeficiente corriente: activos corrientes dividido entre pasivos corrientes. Este coeficiente debe ser al menos 1.0, lo que significa que el establecimiento agrícola tiene al menos suficientes activos corrientes como para cubrir los pasivos corrientes. Un balance general sólido tendrá un coeficiente corriente mayor que 2.0, si bien es preferible que esté por encima de 3.0. Segundo, calcule su capital de explotación neto: activos corrientes menos pasivos corrientes. Esto es una cifra en dólares, no un coeficiente. Si el coeficiente corriente es mayor que 1.0, el capital de explotación neto será un número positivo. A continuación, divida su capital de explotación neto entre el ingreso bruto anual del establecimiento agrícola. El coeficiente resultante debe ser .15 o mayor. En otras palabras, el capital de explotación neto del establecimiento agrícola debe ser al menos el 15 % del ingreso bruto anual del establecimiento agrícola. Este coeficiente capital de explotación-ingreso bruto es una medida de la resiliencia del establecimiento. Cuanto más alto sea ese número, mayores son las posibilidades de que el establecimiento agrícola pueda sobrevivir a un revés inesperado o aprovechar una oportunidad inesperada.

Una cosa más para tener en cuenta en relación con la liquidez es el porcentaje de activos corrientes que se mantienen en dinero o “cuasidinero” (por ej., verduras o granos almacenados con la intención de venderlos para generar ingresos). El dinero o cuasidinero debe representar entre el 10 % y el 15 % de los activos corrientes del establecimiento agrícola. Esto permite un acceso relativamente rápido al efectivo sin necesidad de dejar mucho efectivo a mano, que de otra manera podría ser parte del dinero del establecimiento. Para determinar la solvencia, calcule la tasa de endeudamiento: el total de los pasivos del establecimiento agrícola dividido entre el total de los activos del establecimiento agrícola. Una tasa de .50 o menos se considera sólida. En otras palabras, el total de los pasivos del establecimiento agrícola debe ser menos de la mitad del total de los activos. Por otro lado, el ratio de activo a fondos propios debe ser mayor a .50. Su patrimonio del propietario en el establecimiento agrícola debe ser mayor que el 50 % de los activos. Sus números pueden estar lejos del rango de números sólidos si recién se inicia como productor agrícola o si recién llevó a cabo una expansión importante financiada con préstamos. Un objetivo a corto plazo podría ser alcanzar un porcentaje de activo a fondos propios igual a su edad (es decir, si usted tiene 25 años, su patrimonio neto debería ser el 25 % del total de los activos del establecimiento agrícola).

Algunas reflexiones finales acerca del balance general del establecimiento agrícola - Si bien es fundamental actualizar su balance general el 1 de enero de cada año, las actualizaciones más periódicas pueden ser



de utilidad. Algunas personas encuentran beneficioso actualizarlo mensual o trimestralmente. En tiempos difíciles, es mejor actualizar mensualmente al menos los activos corrientes y los pasivos corrientes y controlar de cerca el capital de explotación. Es mucho mejor saber enseguida cuando el capital de explotación empieza a faltar en vez de esperar todo un año para darse cuenta.

## ¿RENTABILIDAD O FLUJO DE EFECTIVO?

A veces, la gente dice que un establecimiento agrícola es rentable cuando en realidad quiere decir que tiene un flujo de efectivo positivo, pero rentabilidad y flujo de efectivo son dos cosas distintas. La rentabilidad refiere a la capacidad del establecimiento agrícola para generar una adecuada tasa de rentabilidad de la inversión de tiempo, trabajo y dinero por parte del productor agrícola. Le indica al productor si el establecimiento es o no una buena inversión.

El flujo de efectivo, por otra parte, mide si hay un ingreso suficiente de efectivo en la empresa agrícola como para cubrir todas las demandas de efectivo del establecimiento. Las demandas de efectivo incluyen gastos de explotación, pagos de préstamos, obligaciones de impuesto sobre la renta y Seguridad Social, necesidades de la vida familiar, efectivo necesario para la compra de maquinaria u otros artículos de capital, y cualquier efectivo necesario para reforzar el capital de explotación neto del establecimiento agrícola. Si el establecimiento agrícola puede cumplir con todas estas demandas y todavía le sobra dinero, tiene un flujo de efectivo positivo.

### **Un establecimiento agrícola puede tener un flujo de efectivo positivo y aun así no ser rentable.**

Muchos establecimientos agrícolas sólidamente establecidos están en esta situación. Se amortizaron todas las deudas, el productor agrícola no compra ningún equipo nuevo y los niños ya no son responsabilidad del establecimiento agrícola. El flujo de efectivo de un establecimiento agrícola con cero deudas, sin compras de capital y bajos gastos de vida familiar, puede ser muy alto. Sin embargo, el valor de activos como la tierra puede haberse incrementado exponencialmente con el correr de los años. En ese caso, las mediciones de rentabilidad como la tasa de rentabilidad sobre activos (ROROA) y la tasa de rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROROE) suelen ser muy bajas, lo que significa que el establecimiento agrícola no es rentable.

### **Un establecimiento agrícola puede ser rentable y aun así tener un flujo de efectivo negativo.**

Los nuevos productores pueden encontrarse en esa situación. Hacen crecer sus inventarios de ganado de cría o producción comerciable e invierten grandes sumas de dinero en sus establecimientos agrícolas pero también pueden tener que realizar importantes pagos de préstamos. En momentos en que hay mucha demanda de efectivo, el ingreso de efectivo es poco. El flujo de efectivo de un establecimiento agrícola puede ser muy negativo y los costos de vida familiar y otros gastos se deben cubrir exclusivamente con ingresos que no proceden del establecimiento agrícola. Sin embargo, en el cálculo de la rentabilidad, los incrementos en el inventario cuentan como ingresos a pesar de que no son ingresos en efectivo. Por lo tanto, si bien el establecimiento agrícola es rentable, en realidad el flujo de efectivo es negativo.

Rentabilidad y flujo de efectivo positivo son dos medidas diferentes, aunque ambas son importantes para un negocio agrícola viable y económicamente sostenible.

## COEFICIENTES DE RENTABILIDAD

Tal como se mencionó anteriormente, la rentabilidad es la capacidad del establecimiento agrícola para generar una adecuada tasa de rentabilidad de la inversión de tiempo, trabajo y dinero por parte del productor agrícola. Indica si el establecimiento agrícola es o no una buena inversión.

Para calcular los dos coeficientes de rentabilidad más importantes (ROROA y ROROE), usted deberá elaborar una declaración de ingresos del establecimiento agrícola. Una declaración de ingresos puede elaborarse utilizando el Formulario F anual del establecimiento agrícola en combinación con los balances generales de comienzo y final de ese año.

La parte del ingreso de la declaración de ingresos de un establecimiento agrícola incluye las ventas en efectivo de productos del establecimiento, el ingreso por trabajo personalizado y pagos del gobierno. Todos estos números se obtienen del Formulario F.

Sin embargo, es necesario hacer algunos “ajustes por devengamiento” al ingreso del establecimiento agrícola que van a modificar el número final. Estos ajustes por devengamiento se realizan buscando cambios entre los balances generales inicial y final en las siguientes ocho categorías: a) insumos y gastos prepagos; b) valor de los cultivos en desarrollo; c) cuentas por cobrar; d) inventarios de cultivos y forraje; e) inventarios de ganado de mercado; f) inventarios de ganado de cría; g) cuentas por pagar (incluye deuda de tarjeta de crédito), y h) interés devengado.

El cambio neto en cada una de estas categorías desde el inicio hasta el final del año debe sumarse o restarse del ingreso. ¿Cómo sabe si tiene que sumar o restar? Piense en cuál sería el efecto sobre el desempeño financiero del establecimiento agrícola si no tuviera en cuenta el cambio. Si haría que el desempeño del establecimiento agrícola fuera peor de lo que realmente es, entonces el cambio neto debe sumarse al ingreso. Si haría que el desempeño del establecimiento fuera mejor de lo que debe, hay que restarlo. Los siguientes dos ejemplos ilustran este concepto.

El lado del gasto en la declaración de ingresos incluye todos los gastos en efectivo que aparecen en el Formulario F, incluido el interés pago sobre los préstamos del establecimiento agrícola. La depreciación del Formulario F —un gasto que no es en efectivo— se pone en cero y se sustituye por depreciación económica. La depreciación económica es una mejor aproximación al valor de la maquinaria, los vehículos y las construcciones que se reduce con cada año de uso de estos artículos. La maquinaria y los vehículos con título se deprecian un 15 % cada año, mientras que las construcciones y las mejoras se deprecian un 5 % cada año. Al restar los gastos de explotación en efectivo y la depreciación económica del ingreso ajustado por devengamiento se obtiene el ingreso neto del establecimiento agrícola. El ingreso neto del establecimiento agrícola se usará para calcular la ROROA y la ROROE.

## TASA DE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROROA)

La ROROA es el porcentaje de rentabilidad que el establecimiento agrícola y sus prestamistas obtienen sobre todos los activos usados en el establecimiento agrícola. El objetivo es lograr una ROROA más alta que la tasa de interés que se paga sobre los préstamos del establecimiento agrícola. No tiene sentido pedir dinero prestado con una tasa de interés del 6 % para invertir en un establecimiento agrícola que genera una ROROA del 3 %.

$$\text{ROROA} = (\text{NFI} + \text{Interés} - \text{Trabajo no remunerado} - \text{Gestión}) / ((\text{Activos iniciales} + \text{Activos finales}) / 2)$$

Para calcular la ROROA, comience con el ingreso neto del establecimiento agrícola (NFI) de la declaración de ingresos. A continuación, sume nuevamente el interés pago sobre los préstamos del establecimiento agrícola al NFI. El interés representa las ganancias de los prestamistas. Si no se vuelve a sumar, los

prestamistas obtendrán ganancias dobles.

Por último, reste el valor del trabajo no remunerado y la gestión del productor agrícola. Como productor agrícola, usted decide cuánto vale su trabajo cada año, pero es mucho más que cero. Piénselo de este modo: el valor del trabajo no remunerado y la gestión representa su costo de oportunidad en la agricultura. Podría elegir trabajar en la ciudad y quizás ganar \$40,000 por año, pero usted renunció a esa posibilidad y en su lugar eligió dedicar su tiempo y trabajo a su establecimiento agrícola. Podría estar dispuesto a aceptar menos de \$40,000 por año para ser productor agrícola, pero no debe aceptar cero.

El número que resulta del NFI más el interés pago sobre los préstamos del establecimiento agrícola menos el valor del trabajo no remunerado y la gestión es la rentabilidad sobre activos del establecimiento agrícola. Divida este número entre el promedio de los activos del establecimiento durante el año para saber cuál es la ROROA. Para calcular el promedio de los activos del establecimiento, sume el total de los activos del establecimiento al inicio del año y el total de los activos del establecimiento al final del año y divida entre dos. La rentabilidad sobre activos del establecimiento agrícola dividida entre el promedio de los activos del establecimiento es igual a la ROROA. ¿La ROROA calculada es más alta que la tasa de interés que paga sobre los préstamos del establecimiento agrícola? Si es así, tiene sentido tener alguna deuda. De lo contrario, pague la deuda del establecimiento agrícola lo antes posible.

$$\text{ROROE} = (\text{NFI} - \text{Trabajo no remunerado} - \text{gestión}) / ((\text{Patrim. neto inicial del prop.} + \text{Patrim. neto final del prop.})/2)$$

**NOTA:** La tasa de rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROROE) es el porcentaje de rentabilidad que usted recibe por el patrimonio neto que tiene ligado al establecimiento agrícola. El objetivo es lograr una ROROE más alta que la ROROA; usted debería ganar más por la inversión en el establecimiento agrícola de lo que ganan usted y sus prestamistas en su inversión conjunta en los activos totales del establecimiento.

Para calcular la ROROE, vuelva a comenzar con el NFI de la declaración de ingresos. No sume nuevamente el interés pago sobre los préstamos del establecimiento agrícola; el interés es el gasto de su establecimiento agrícola. Sin embargo, sí debe restar el valor del trabajo no remunerado y la gestión: el NFI menos el valor del trabajo y la gestión del productor agrícola es igual a la rentabilidad sobre el patrimonio del establecimiento agrícola.

La rentabilidad sobre el patrimonio del establecimiento agrícola debe dividirse entre el promedio del patrimonio neto del propietario para determinar la ROROE. Para calcular el promedio del patrimonio del establecimiento agrícola, sume el patrimonio neto del propietario del balance general inicial al patrimonio neto del propietario del balance general final y divida entre dos. La rentabilidad sobre el patrimonio del establecimiento agrícola dividido entre el promedio del patrimonio del establecimiento agrícola es igual a la ROROE.

¿La ROROE es más alta que la ROROA? ¿La ROROE es más alta que la tasa de rentabilidad que podría obtener si retirara su patrimonio neto del establecimiento agrícola y lo invirtiera en otra cosa?

## UN COEFICIENTE DE FLUJO DE EFECTIVO ÚTIL: COEFICIENTE DE COBERTURA DEL MARGEN DE REPOSICIÓN (RMCR)

El flujo de efectivo mira todo el flujo de efectivo hacia adentro y hacia afuera de la explotación agrícola a lo largo del año. Como mínimo, el flujo de efectivo neto debe cubrir todos los gastos de explotación, los costos de vida familiar, los pasivos por impuesto sobre la renta y los pagos de préstamos. Idealmente, el flujo de efectivo también debe ser suficiente como para pagar por la reposición de los activos de capital que se gastan en el establecimiento agrícola (la depreciación económica calculada para la declaración de ingresos). También debe haber suficiente flujo de efectivo para contrarrestar cualquier recorte en el capital de explotación que no estaba cubierto cuando usted examinó la liquidez en el balance general del establecimiento agrícola.

El coeficiente de cobertura del margen de reposición (RMCR) se utiliza para determinar si el establecimiento agrícola generó un flujo de efectivo neto suficiente durante el año. Considera todo el efectivo disponible en relación con todas las demandas sobre el efectivo del establecimiento. Idealmente, debe haber suficiente efectivo como para cubrir todas las demandas más un colchón adicional de un 15 %.

$$\begin{array}{lcl} \text{Coeficiente de cobertura} & = & \text{Capacidad de reembolso de deuda de capital/} \\ \text{del margen de reposición} & & \text{(principal e interés programados sobre préstamos a plazo y arrend.} \\ & & \text{+ efectivo usado para comprar repos. de activos de capital o su asign.} \\ & & \text{de repos. + deficiencia de cap. de explotación)} \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Capacidad de reembolso de} & = & \text{Ingreso neto + Gastos de amortización + Ingresos no} \\ \text{deuda de capital} & & \text{procedentes del negocio agrícola + Gastos de interés sobre} \\ & & \text{préstamos a plazo – Gastos de vida fliar. e impuestos sobre renta} \end{array}$$





Para calcular el RMCR, comience por calcular la cantidad de efectivo que tiene disponible el establecimiento agrícola. Comience con la utilidad neta del establecimiento de la parte inferior del Formulario F. Sume nuevamente la depreciación del Formulario F (porque no es un gasto de efectivo). Vuelva a sumar el interés a pagar sobre los préstamos del establecimiento agrícola porque ese efectivo aún está disponible, a pesar de que más adelante los pagos de los préstamos se convertirán en una demanda de efectivo.

A continuación, sume todo ingreso por fuera del establecimiento agrícola y reste los costos de vida familiar. Estos dos elementos pueden compensarse entre sí, pero si el ingreso por fuera del establecimiento agrícola supera los costos de vida habrá algún efectivo neto disponible para el establecimiento agrícola. Reste los pagos por impuestos sobre la renta y Seguridad Social que se hayan realizado durante el año, ya que estos representan una salida de efectivo que ya no está disponible para el establecimiento agrícola.

Ahora que ha determinado de cuánto efectivo dispone el establecimiento agrícola, es momento de volver a las demandas de efectivo. Las principales demandas son el principal anual y los pagos de intereses sobre los préstamos del establecimiento agrícola.

Las siguientes dos categorías pueden no parecer realmente demandas de efectivo. La primera es la depreciación económica. El establecimiento agrícola debe tener suficiente efectivo disponible para cubrir la reposición de equipos o estructuras que estén gastados e incluso para aquellos artículos que en realidad no se reponen todos los años. La deducción por depreciación económica puede minimizarse por el monto del principal que se pagó durante el año sobre préstamos para equipos, vehículos o construcciones. Si realiza pagos de principal para activos que se deprecian, en realidad está pagando efectivo para reponer esos artículos a medida que se gastan.

La última demanda es el efectivo necesario para disminuir cualquier falta de capital de explotación descubierta cuando se calculó el coeficiente capital de explotación-ingreso bruto en el balance general del establecimiento agrícola. El capital de explotación neto debe ser de al menos un 15 % del ingreso bruto anual del establecimiento. En caso de que su capital de explotación neto no alcance ese umbral, la falta debe compensarse en el transcurso de cuatro años. Divida el monto de la falta entre cuatro para calcular el monto de la falta a incluir como demanda sobre el efectivo disponible en cada uno de los próximos cuatro años.

Para calcular la totalidad de las demandas sobre el efectivo disponible, combine los pagos del principal y los intereses, la depreciación económica (menos los pagos del principal realizados sobre los préstamos por activos que se deprecian) y un año de asignación de la deficiencia del capital de explotación del establecimiento agrícola, si corresponde.

El efectivo disponible para el establecimiento agrícola dividido entre la totalidad de las demandas sobre el efectivo disponible da el RMCR del establecimiento. El RMCR debe ser mayor que 1.15 o el 115 %. Si está por debajo de ese nivel, debe haber más efectivo disponible o deben reducirse las demandas de efectivo. Se puede disponer de más efectivo aumentando el ingreso efectivo neto del establecimiento agrícola, incrementando el ingreso por fuera del establecimiento agrícola, reduciendo los costos de vida familiar o disminuyendo los pasivos por impuestos sobre la renta. Las demandas se pueden reducir reamortizando los préstamos del establecimiento agrícola, deshaciéndose de activos que se deprecian o refinanciando los pasivos corrientes (por ej., deuda de tarjeta de crédito) en un préstamo a plazo con pagos programados del principal y los intereses.

# CAPÍTULO 2

## ACCESO AL CAPITAL

Autores: Hans Bishop, *PrairieEarth Farm, Inc.*; Paul Dietmann, *Compeer Financial*, y Larry Wood

El capital es, sin duda, el alma de todo negocio. Comprender las reglas para acceder al capital y las herramientas disponibles para facilitar este proceso es muy importante para mantener y hacer crecer su negocio.

La mayoría de los negocios tiene dos tipos básicos de necesidades de capital: capital fijo y capital de explotación. El capital fijo es el capital de inversión necesario para adquirir activos fijos a largo plazo (por ej., tierra, maquinaria, construcciones, equipamiento de oficina, etc.) que mantienen la viabilidad del negocio a largo plazo. El capital de explotación, por su parte, es necesario para ofrecer capital de explotación a corto plazo cuando sea necesario para mantener la liquidez, permitiéndole cubrir las facturas periódicas mientras las entradas netas de efectivo bajan y fluyen según la temporada.

El primer ingrediente clave para acceder al capital fuera de sus propios recursos personales es el proceso de planificación de negocios. El desarrollo de un plan de negocio es un proceso integral que puede dividirse en varios componentes. Para nuestros propósitos, nos enfocaremos sobre todo en el desarrollo de proyecciones financieras. A continuación, se presentan los dos procesos clave necesarios para justificar el acceso al capital desde fuentes externas.

### CAPITAL DE EXPLOTACIÓN

Por lo general, una explotación agrícola está compuesta de múltiples empresas. Una de las empresas puede ser una producción básica de cultivos, un proceso de valor agregado para un cultivo o un negocio auxiliar como el acarreo. Todas las empresas pueden estar estructuradas bajo una entidad o cada una puede funcionar como una entidad independiente, dependiendo de las preferencias de la gestión del riesgo. De cualquier forma, cada empresa debe tratarse de forma independiente a los efectos de medir su desempeño. El desarrollo de proyecciones financieras brinda la información necesaria para demostrar el flujo de efectivo disponible de forma periódica (mensual o trimestralmente), lo que determinará niveles de flujo de efectivo variables en el ciclo de producción completo. La integración de flujos de efectivo por temporada de una variedad de empresas le indicará el momento en que precise capital de explotación y cuando puede devolverlo con el objetivo final de minimizar el costo de interés de acceder al capital de explotación.

Una proyección o declaración de flujo de efectivo se construye en base a tres componentes generales: recibos de ventas en efectivo, desembolsos por costo de ventas y desembolsos por gastos. Los desembolsos por costo de ventas son para insumos directamente relacionados con el proceso de producción, como las semillas. Los gastos son tanto para costos variables como fijos que generalmente se asignan en múltiples empresas (como trabajo, maquinaria, depreciación, insumos de oficina e impuestos a la propiedad). Sin embargo, si bien la depreciación es un gasto, no se incluye en la declaración de flujo de efectivo.

Cuando se elaboran varios presupuestos de la empresa, suele ser útil usar unidades comunes de desempeño (por ej., ventas/acre, costos/tonelada, mano de obra/quintal) en todas las empresas cuando sea posible, lo que permite una revisión de la ventaja comparativa para maximizar la rentabilidad. Una vez que se completa el proceso cuantitativo, también es importante que su proceso de toma de decisiones

incluya una revisión cualitativa de las mejores prácticas de sostenibilidad (por ej., rotación de cultivos, acondicionamiento del suelo, utilización de recursos limitados, etc.) para tomar una determinación final. Por lo general, las necesidades de capital de explotación se analizan a corto plazo o por temporadas. La integración de todas sus empresas ofrece una idea completa del flujo de efectivo y esto es importante ya que muchas empresas temporales no comparten la misma temporalidad. En otras palabras, las entradas netas de efectivo de una de las empresas pueden compensar los déficits en otra en cualquier momento del año. Esta integración muestra un flujo de efectivo neto y revela cuándo el flujo de efectivo para la totalidad de los negocios del establecimiento agrícola es negativo. Esto ayuda a determinar el alcance de las necesidades de capital de explotación.

En el siguiente ejemplo puede ver los diferentes flujos de efectivo generados por cada cultivo y el flujo de efectivo de todo el establecimiento agrícola antes y después de los gastos generales y los gastos para vivir. Esto le indica cuándo necesitará acceder a capital de explotación de corto plazo para pagar las facturas mensuales.

Figura 4: Ejemplo de resúmenes de flujo de efectivo de varios cultivos

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciembre	Total
<b>Cultivo</b>													
<b>Maiz dulce</b>													
Ganacias	0	0	0	0	0	8000	15000	5000	0	0	0	0	28000
Gastos	50	3000	2000	300	100	400	400	200	300				6750
Flujo de efectivo	-50	-3000	-2000	-300	-100	7600	14600	4800	-300	0	0	0	21250
<b>Brocoli</b>													
Ganacias	0	0	0	0	4500	0	0	3000	2000	0	0	0	9500
Gastos	30	150	50	50	200	200	300	300	200	100			1580
Flujo de efectivo	-30	-150	-50	-50	4300	-200	-300	2700	1800	-100	0	0	7920
<b>Lechuga</b>													
Ganacias	0	0	650	0	500	0	400	0	600	0	0	0	2150
Gastos	200	200	150	50	50	60	50	40	50	60			910
Flujo de efectivo	-200	-200	500	-50	450	-60	350	-40	550	-60	0	0	1240
<b>Manzanas</b>													
Ganacias	4000	6000	4000	2500	0	0	0	0	9000	7500	3000	0	36000
Gastos	600	600	500	1500	800	600	400	600	600	600	600	600	8000
Flujo de efectivo	3400	5400	3500	1000	-800	-600	-400	-600	8400	6900	2400	-600	28000
<b>Uvas</b>													
Ganacias	0	0	0	0	0	0	4000	6000	0	0	0	0	10000
Gastos	100	100			200		500	500	250				1650
Flujo de efectivo	-100	-100	0	0	-200	0	3500	5500	-250	0	0	0	8350
<b>Total</b>													
Ganacias	4000	6000	4650	2500	5000	8000	19400	14000	11600	7500	3000	0	85650
Gastos	980	4050	2700	1900	1350	1260	1650	1640	1400	760	600	600	18890
Flujo de efectivo	3020	1950	1950	600	3650	6740	17750	12360	10200	6740	2400	-600	66760
<b>Gastos generales</b>													
Gastos	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000
Costos de Vida	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
Flujo de Efectivo Neto	-1730	-2800	-2800	-4150	-1100	1990	13000	7610	5450	1990	-2350	-5350	9760
<b>Flujo de efectivo Acumulado</b>	-1730	-4530	-7330	-11480	-12580	-10590	2410	10020	15470	17460	15110	9760	

## CAPITAL FIJO

El capital fijo suele ser necesario en dos escenarios distintos: primero como inversión en activos para empresas emergentes y después como inversión para el desarrollo de estrategias de crecimiento. Considerando que nosotros nos enfocamos en negocios ya operativos, nos vamos a concentrar en el desarrollo de estrategias de crecimiento.

El primer paso en este proceso es el desarrollo de un plan de capital que incluya lo siguiente:

- La suma de toda tierra adquirida recientemente,
- La suma, reposición o expansión de instalaciones,
- La suma, reposición o mejora de maquinaria,
- Mejoras de tecnologías de la información,
- Todo lo que se considere un activo de mediano a largo plazo que sea necesario para el proyecto.

El próximo paso es establecer un flujo de efectivo en un período de 5 o 10 años —mire ambas posibilidades— con los gastos de capital iniciales en el comienzo y el cambio resultante en los ingresos y los gastos, anualmente, por una cantidad de años. Esto establece una serie de flujos de efectivo a partir de los cuales puede derivar una tasa interna de rentabilidad (IRR). Esto es fácil de determinar utilizando Microsoft® Excel, ya que una de las varias fórmulas financieras que tiene es una fórmula de tasa interna de rentabilidad. Los resultados de este ejercicio deben darle una señal preliminar de continuar/no continuar asumiendo que usted hizo un buen trabajo y cumplió con la debida diligencia de establecer sus valores estimados, tanto para la inversión inicial de capital como para los ingresos y gastos previstos. Por lo general, una IRR del 10 % al 12 % o mayor es una buena señal para avanzar con el proyecto.

En la Figura 5 que se muestra a continuación, puede ver un modelo simplificado de cálculo de una IRR. Este debe usarse para determinar un estimativo respecto de si la IRR es positiva o negativa y hasta qué punto. El resultado es tan bueno como los números que usted provea. La fórmula para la IRR es relativamente compleja y está más allá del alcance de este texto. Aquí la moraleja importante es que esta es simplemente otra herramienta que puede usar para asegurarse de que está tomando una buena decisión.

Una vez que está completo y ha decidido avanzar, puede incorporar estos cambios en los correspondientes presupuestos de la empresa en consecuencia para la totalidad de la operación del establecimiento agrícola. No se olvide de actualizar un análisis de las necesidades de capital de explotación, ya que estas pueden cambiar con la adición de los gastos del proyecto de capital a todo su presupuesto del establecimiento agrícola.





Figura 5: Ejemplo de una tasa interna de rentabilidad

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inv. Inicial											
Tasa de Inversiones											
Face Inicial	400										
Compra de aubus		50									
Inversion Total	400	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancia		125	150	135	155	100	130	150	125	100	130
Ganancia Total		125	150	135	155	100	130	150	125	100	130
Gastos		65	60	70	67	71	75	72	68	74	71
Menos Depeciacion											
Gastos Totales		65	60	70	67	71	75	72	68	74	71
Flujo de Efectivo	-400	10	90	65	88	29	55	78	57	26	59
IRR	7%										

## INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE DATOS

El material anterior presenta un resumen del proceso utilizado para generar la información necesaria para acceder al capital. Para desarrollar estos procesos financieros se necesita mucha investigación y un trabajo minucioso. Esa investigación comienza con sus propios registros históricos que muestran cómo se ha desempeñado su establecimiento agrícola o empresa hasta la fecha. Es muy importante llevar registros bien documentados de todas las actividades, tanto financieras como físicas. Esos registros le permiten tomar las decisiones correctas sobre la base de buena información. Algunas plataformas, como QuickBooks®, hacen que sea fácil mantener esa documentación para transacciones financieras. Hay muchas plataformas específicamente diseñadas para los negocios relacionados con la agricultura y todo el tiempo se crean más.

### Consideraciones para la elección del software de contabilidad:

- **Facilidad de uso** - ¿Es fácil de usar?
- **En línea vs. instalado** - ¿Para usted es importante poder acceder a sus cuentas desde cualquier lugar? ¿O prefiere guardar todo en su escritorio?
- (Nota: el software instalado está desapareciendo rápidamente como opción)
- **Integración** - Piense en el software y los sistemas de gestión de datos que ya utiliza en su establecimiento agrícola. ¿Puede encontrar un software de contabilidad que se integre fácilmente con sus sistemas actuales?
- **Atención al cliente** - Comenzar a usar un nuevo software puede ser difícil. ¿La empresa puede ofrecerle la asistencia adecuada para que funcione correctamente?

La utilización de la tecnología disponible le ayudará mucho a mantener y hacer crecer su negocio, ya que la información estará siempre al alcance de su mano. Más allá de su propia documentación, el crecimiento exitoso de su empresa exige prestar especial atención al mercado, siempre cambiante, que le rodea. Una buena vigilancia del mercado hará que descubra nuevas oportunidades que después deberá analizar, así como nuevas capacidades que pueden incorporarse a su explotación. Determinar la mejor forma de unir las y aprovechar sus capacidades son factores clave cuando se enfrenta a nuevas oportunidades.

Si asumimos que usted ya tiene algunos años en el negocio, ahora tiene una visión mucho más completa de cómo le gustaría hacer crecer su emprendimiento. Sin embargo, para lograrlo, precisa dinero. Primero necesita establecer una relación con un agente de préstamos. Por lo general, el mejor lugar para empezar es el banco en el que normalmente hace sus negocios, aunque también hay otras fuentes alternativas que puede y debe explorar. El objetivo principal es saber qué es lo que quiere el prestamista. Si establece una relación con un agente de préstamos y planifican juntos, el proceso le resultará menos intimidatorio. El establecimiento de esta relación suma para su credibilidad ante los ojos del banco. El desarrollo de un plan detallado le demostrará al banquero su nivel de comprensión. Si su banco local no sirve, hay otras fuentes de préstamos para la agricultura como la Agencia de Servicios Agrícolas (FSA) del USDA, la Agencia Federal de Pequeños Negocios (SBA) o Crédito Agrícola.

## EL PLAN DE NEGOCIOS

A continuación se presentan los principales componentes que debe incluir en su plan de negocios. Dependiendo del tamaño y la complejidad de su plan, puede ser de unas pocas páginas o del tamaño de una resma de hojas. Para la mayoría de los propósitos, lo mejor es que sea un plan simple, directo y conciso. Sea conservador con las finanzas; todos los banqueros revisan de forma regular una cantidad de solicitudes y disponen de herramientas para evaluar la sensatez de su solicitud.

Por lo general, los nueve elementos de un plan de negocios se organizan en el siguiente orden:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción general de la empresa
3. Productos y servicios
4. Plan de marketing
5. Plan de operaciones
6. Gestión y organización
7. Declaración financiera personal
8. Gastos y capitalización
9. Plan financiero

Hay muchas fuentes que ofrecen descripciones y directrices detalladas para desarrollar cada una de las categorías mencionadas anteriormente. Entre las fuentes adicionales se incluyen:

- El portal de recursos para nuevos productores agrícolas del USDA contiene abundante información para los nuevos productores agrícolas, incluida asistencia para el desarrollo de un plan de negocio. <https://newfarmers.usda.gov/>
- SCORE, parte de la Agencia Federal de Pequeños Negocios de los Estados Unidos, tiene un compromiso de colaboración con el USDA para ofrecer recursos y asistencia a los productores agrícolas y ganaderos. <https://www.score.org/usda>

Al desarrollar un plan para presentar a una institución de préstamos, el resumen ejecutivo es lo último en armar y debe ser un breve resumen (2 a 3 páginas) de su plan general. Todas las demás secciones deben elaborarse al mismo tiempo, ya que se va a dar cuenta que muchas de ellas se superponen. Los planes relativamente pequeños o modestos probablemente no requieran todos estos componentes.

### **Consideraciones básicas para la estructura de negocio legal.**

La mayoría de las explotaciones agrícolas familiares en los Estados Unidos están establecidas como propiedades individuales o sociedades familiares. La diferencia clave que separa a estas dos designaciones de todas las demás formas de entidades de negocio legal es que tienen riesgo de responsabilidad civil ilimitado. Las entidades jurídicas como las sociedades anónimas, las sociedades anónimas simplificadas, las sociedades de responsabilidad limitada (LLC) y varias formas específicas de cada estado de estas entidades limitan el riesgo de responsabilidad personal de un individuo. Solo los activos de la entidad están completamente en riesgo. Como un negocio en funcionamiento que puede considerar el crecimiento, es recomendable la revisión de su estado legal actual como negocio y si es deseable un cambio, dado el crecimiento posible en mente. A medida que el negocio crece, es mejor separar los activos personales de la actividad del negocio. Sin importar qué entidad jurídica elija, siempre mantenga todas las transacciones financieras relacionadas con el negocio separadas de las transacciones financieras personales. Para ayudarlo con las decisiones relacionadas con el crecimiento y el cambio estructural, es importante contar con un asesor. El primer grupo que sugeriría es un grupo de asesores de la comunidad compuesto por familiares y amigos, clientes clave, proveedores y otros que tengan interés en su tipo de negocio. El segundo grupo está compuesto por asesores comerciales personales, como su contador, abogado, agente de seguros, banquero, la junta directiva (si es una entidad corporativa) y cualquier otro asesor comercial. Cada una de estas personas puede tener un papel importante en el proceso de desarrollo y de toma de decisiones cuando tiene previsto implementar una estrategia de crecimiento.

## **LO QUE QUIEREN LOS BANQUEROS**

Es importante estar preparado cuando hable con su banquero. Antes de que alguien ponga la firma para otorgarle un préstamo para su negocio agrícola, el banco evaluará una diversidad de características (a continuación) para determinar la viabilidad de su préstamo.

## **Solvencia**

Lo primero que va a hacer el banquero es una verificación crediticia de su persona. Asuntos relacionados con su historial de pago, quiebra, deuda de tarjetas de crédito, atraso en los pagos, etc., pueden afectar mucho su calificación crediticia. Sepa cuál es su calificación crediticia y haga lo posible para abordar cualquier asunto conocido para apuntalarla. Un informe sin observaciones y una calificación por encima de 650 —si es más alta, mejor— mejoran sus posibilidades de recibir un préstamo. Las calificaciones crediticias van de 300 (muy baja) a 850 (Excelente).

Las tres principales agencias de información crediticia son:

- Experian® - <https://www.experian.com>
- Equifax® - <http://www.equifax.com>
- TransUnion® - <http://www.transunion.com>

Si bien es relativamente fácil acceder a su calificación crediticia en línea a través de plataformas como Credit Karma, las calificaciones pueden diferir entre las tres agencias mencionadas anteriormente. Si hay una discrepancia muy grande entre una agencia y las otras, es importante resolverla. Puede comunicarse directamente con la agencia para ver qué es lo que está causando esa discrepancia y qué hay que hacer para arreglarla. También, si su calificación crediticia es baja, hay algunas cosas que se pueden hacer para limpiar y mejorar su calificación. Hay organizaciones que —con cargo— le ayudarán a limpiar cualquier asunto. Credit Karma le ofrecerá asistencia sobre dónde buscar y cómo hacerlo.

## **Garantía colateral**

El posible prestamista revisará su balance general personal y tanto los activos de capital como los activos personales disponibles como garantía colateral. Sepa que la mayoría de los préstamos para pequeños negocios precisarán una garantía personal. La garantía personal permite al prestamista atravesar el velo corporativo para acceder a los activos personales en caso de pérdidas. Además, los activos de negocio disponibles por encima de los pasivos corrientes también se considerarán para apoyar un cambio en la estructura y el crecimiento.

## **Capacidad de reembolso**

Esta se evalúa sobre la base de la estructura de la nueva deuda y los ingresos previstos que estarán disponibles para cumplir con todas las obligaciones de deuda.

## **Condición**

El posible prestamista revisará el clima económico específico para su negocio, el mercado objetivo, la competencia y la condición y capacidad de los activos de su negocio para cumplir con las necesidades del nuevo negocio.

## **Carácter**

Esta es una evaluación de su nivel de credibilidad, años de experiencia y grado de éxito en el pasado, así como su voluntad y flexibilidad para adaptarse o ajustarse a las cambiantes condiciones del mercado.

## *FUENTES DE CRÉDITO*

Una fuente de crédito es la familia y los amigos. Si puede acceder a esta fuente, es importante que lo trate tan profesionalmente como lo haría con cualquier otro préstamo, inclusive mediante el acuerdo de



un contrato formal que describa las condiciones del préstamo. Esto asegura que su relación personal se mantenga saludable.

Más allá de estas conexiones, hay otros recursos convencionales disponibles. La discusión anterior se centró en su banquero, pero las reglas para acceder al crédito son mayormente las mismas sin importar quién es el acreedor. Todos los acreedores utilizarán las mismas reglas y herramientas básicas para evaluar su plan de negocios de la forma que se vio anteriormente.

Las dos fuentes más grandes de crédito para las explotaciones agrícolas son el Sistema de Crédito Agrícola (FCS) y los bancos comerciales. Desde el punto de vista de los tipos de préstamos agrícolas, el FCS provee más de la mitad de los préstamos inmobiliarios y aproximadamente un tercio de la totalidad de los préstamos no inmobiliarios, mientras que los bancos comerciales proveen cerca de la mitad de los préstamos no inmobiliarios y un tercio de los préstamos inmobiliarios. Por lo general, los préstamos no inmobiliarios abarcan préstamos a más cortos plazo para maquinaria, construcciones y préstamos de explotación a corto plazo (es decir, capital de explotación). La sexta parte restante se comparte entre las compañías aseguradoras, la Agencia de Servicios Agrícolas (FSA) del USDA e inversores privados. Estos promedios están disponibles en el Servicio de Investigación Económica del USDA y varían de una región a otra.

Para los nuevos pequeños productores agrícolas que planean una estrategia de crecimiento, probablemente los bancos comerciales locales sean la mejor opción debido a su inversión general en comunidades rurales locales y al deseo de fomentar las relaciones personales con sus clientes. Recuerde que los bancos están en el negocio principalmente para prestar dinero. Como pequeño productor agrícola, debe entender cómo cumplir con sus expectativas iniciales y cómo mantener esa relación de forma responsable y con total transparencia.

## *EL ARRENDAMIENTO: UNA ALTERNATIVA A LAS COMPRAS DE CAPITAL*

En tanto alternativa a la compra, el arrendamiento tiene tanto ventajas como desventajas. Hay dos categorías básicas de arrendamiento para tener en cuenta: arrendamientos de tierra (más información en el Capítulo 3) y arrendamientos de maquinaria. Cada uno de ellos tiene muchas variantes para considerar.

Veamos primero el arrendamiento de la tierra del establecimiento agrícola. Quizás la primera consideración es si usted quiere o no cumplir con las normas orgánicas certificadas del USDA y si la tierra que está considerando ya cuenta con la certificación orgánica del USDA o no. El obstáculo por salvar es cumplir con el requisito de los tres años para obtener la certificación orgánica. Lograrlo tiene un costo. El arrendamiento de la tierra del establecimiento agrícola es muy común, ya que casi la mitad de las tierras de los establecimientos agrícolas de los Estados Unidos actualmente son arrendadas. Para un pequeño productor agrícola local es particularmente importante establecer una relación con el propietario de la tierra para negociar un arrendamiento a largo plazo si tiene previsto invertir en la certificación orgánica del USDA. Ya sea que tenga pensado obtener esa certificación o no, no querrá perder la tierra al final de un arrendamiento de corto plazo.

Hay varios tipos de arrendamiento que pueden contener uno o más de los siguientes componentes: renta fija en efectivo, renta variable en efectivo, participación en la renta, participación en los costos y participación en los cultivos. La negociación de un valor justo por el arrendamiento exige que tanto el propietario de la tierra como del productor agrícola arrendatario entiendan la apuesta y cuánto riesgo asume cada una de las partes. Para el productor, el valor justo se basa en el costo de la producción, lo que incluye el trabajo más un margen razonable. En caso de ser relevante, esa línea de base debe integrar los cultivos para llegar a un costo promedio ponderado por acre.

La totalidad del presupuesto de la empresa agrícola es la base para la toma de decisiones relacionadas con el crecimiento. Un presupuesto debe ser lo más detallado posible para asegurar que nada se pase por alto. Cada presupuesto de cultivo debe desglosarse en varias etapas, como la preparación de la tierra para la siembra, la siembra, el desarrollo del cultivo, la cosecha, las actividades en el campo poscosecha y los costos de marketing. Con cultivos múltiples, debe usar un sistema de control para asignar costos de mano de obra y maquinaria además de las semillas, los insumos y los costos de desarrollo del cultivo. Las variables más grandes para estimar son el rendimiento y el valor de mercado. Con estos estimativos es mejor ser conservador y basarlos en información histórica personal.

Una vez que se tiene un presupuesto sólido, debe ser relativamente fácil extenderlo a la superficie que se adicione, ya sea comprada o arrendada, y ser poder determinar el mejor escenario tras repasar las posibles alternativas que se le presentan. Ante cualquier cambio de la superficie, será importante revisar las necesidades de maquinaria, determinar si se actualiza o se reemplaza la maquinaria existente, o si se adquiere más maquinaria. En cada caso, usted deberá calcular si será mejor arrendar o comprar.

Se debe considerar especialmente el papel que juegan las nuevas tecnologías en el cambio de las capacidades de producción lo que se lleva a cabo a un ritmo creciente. Las nuevas tecnologías inciden en el cultivo, la siembra, la aplicación de insumos y los procesos de cosecha. Si bien estas máquinas nuevas son más flexibles, utilizan un software que debe actualizarse periódicamente. Esto complica aún más la decisión de comprar o arrendar.

Otra cosa a tener en cuenta ante cualquier crecimiento es la necesidad de estructuras adicionales para almacenamiento, clasificación, lavado y empacado, ya sea temporal o permanente. Por lo general, estas serán compras de capital.

La ventaja que tiene ser propietario de la tierra sobre ser arrendatario es el control total sobre el uso que le da a la tierra y no tener que preocuparse por perder el arrendamiento ante un mejor postor. La desventaja es el costo de capital y la posible responsabilidad a largo plazo contraída. La ventaja de arrendar maquinaria es una mayor flexibilidad para actualizar a modelos más eficientes, ya que el costo de capital no es una preocupación. Si la necesidad de una pieza de equipamiento se extiende en el tiempo, un arrendamiento a más largo plazo podría ser apropiado y lo más barato. Sin embargo, para necesidades de corto plazo (por ej., solo siembra o solo cosecha), lo más apropiado sería un arrendamiento a corto plazo. Si bien los arrendamientos a corto plazo generalmente son más caros por unidad de tiempo, solo debe asumir ese gasto por ese corto período de tiempo. Otro aspecto para considerar es la conveniencia y el costo aceptable para esa conveniencia. El balance es el impacto de esas decisiones sobre el flujo de efectivo y su capacidad de cumplir con todas las obligaciones financieras.

## FINANCIAMIENTO COLECTIVO

El financiamiento colectivo es otra alternativa para el incremento de capital. Por lo general, solo recomiendo su uso para proyectos pequeños. El éxito depende principalmente de su presentación inicial, el tipo de proyecto y su compromiso con las actualizaciones a medida que avanza el proyecto. Normalmente, el 30 % de los proyectos reciben financiación completa según [entrepreneur.com](http://entrepreneur.com). Sin embargo, las plataformas específicas para operaciones agrícolas parece que tienen una mejor tasa de éxito. Es importante seleccionar la plataforma correcta para su proyecto y para determinar cuál es esa plataforma hay que investigar un poco. Los siguientes sitios web son opciones populares para el financiamiento colectivo de proyectos de negocios.

- [www.indiegogo.com](http://www.indiegogo.com)
- [www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)
- [www.patreon.com](http://www.patreon.com)
- [www.gofundme.com](http://www.gofundme.com)

Dos plataformas que están orientadas específicamente hacia las operaciones agrícolas sostenibles son:

- [www.harvestreturns.com](http://www.harvestreturns.com)
- [www.barnraiser.com](http://www.barnraiser.com)

Dos sitios web que pueden brindar información y directrices sobre financiamiento colectivo son:

- [www.university.upstartfarmers.com](http://www.university.upstartfarmers.com)
- [www.modernfarmer.com](http://www.modernfarmer.com)

Cualquiera sea la que elija, asegúrese de leer toda la letra chica, de entender todas las reglas y de conocer las tarifas que se le van a cobrar. Si se tiene en consideración el tiempo necesario para invertir en el desarrollo y la implementación de un buen proyecto y la baja tasa de éxito, que va del 30 % al 60 %, el financiamiento colectivo no sería una fuente confiable para obtener fondos.

## EN RESUMEN

El acceso al capital es el ingrediente clave necesario para que la mayoría de los negocios prosperen. Sin ello, la mayoría de los negocios no tendrán éxito. Sin embargo, el acceso al capital exige entender y seguir las reglas necesarias para adquirirlo y para gestionar su uso a fin de alcanzar el éxito.

Un negocio atraviesa cuatro etapas básicas para ejecutar el inicio de un proyecto o una estrategia de crecimiento.

1. La etapa de planificación, en la que usted determina todas sus necesidades de capital.
2. La etapa de implementación, en la que pone el capital a trabajar haciendo los cambios que necesita para su plan.
3. La etapa de control, en la que gestiona el uso del capital para hacer funcionar su operación.
4. La etapa de retroalimentación, en la que realiza ajustes a su plan original en virtud de los resultados de su explotación.

Las dos últimas se mantienen durante toda la vida del negocio.

## CAPÍTULO 3

# ACCESO A LA TIERRA DE CULTIVO – EVALUACIÓN DEL RIESGO, LA ASEQUIBILIDAD Y LAS OPCIONES PARA ACCEDER A LA TIERRA

Autores: Amy Bacigalupo, *The Land Stewardship Project*; Cree Bradley, *Chelsea Morning Farm and Never Summer Sugarbush*; Brian DeVore, *The Land Stewardship Project*; Robin Moore, *The Land Stewardship Project*, y Karen Stettler, *The Land Stewardship Project*

En un mercado donde la tierra vale tanto como el actual, el acceso a la propiedad de la tierra es uno de los principales obstáculos para ingresar a la agricultura. Los agricultores que recién se inician en la actividad suelen subestimar la cantidad de trabajo que supone la creación de dos ingresos de tiempo completo a partir del establecimiento agrícola y luchan por seguir el ritmo del trabajo y los pagos de su establecimiento. Cada vez es más común que la única forma en que los nuevos agricultores puedan acceder a la tierra sea mediante el arrendamiento a agricultores jubilados o a propietarios no operativos. Los nuevos agricultores están quedando rezagados en la medida en que los altos precios de la tierra impulsan la consolidación de la tierra de cultivo e impiden que los nuevos agricultores puedan desarrollar un establecimiento agrícola viable. En este capítulo se presentan algunas consideraciones clave sobre la precisión de un nuevo agricultor de alquilar o comprar tierra, y se incluyen ejemplos reales sobre la forma en que distintos agricultores principiantes logran acceder a la tierra. Sobre la base del conocimiento adquirido al trabajar con más de 850 graduados del programa Farm Beginnings® del Land Stewardship Project (LSP), en este capítulo se incluyen orientaciones para que los nuevos agricultores puedan reducir el riesgo financiero a la hora de invertir en tierras de cultivo. El acceso a tierra de cultivo resulta imposible si no se trabaja con agricultores jubilados, propietarios de tierras que no se encuentran operativas o, en algunos casos, mediante asociaciones creativas.

En este capítulo se comparten las perspectivas de décadas de trabajo del LSP con agricultores y propietarios de tierras en el Medio Oeste apoyando la búsqueda de acceso a la tierra por parte de los nuevos agricultores y, básicamente, logrando comunidades más fuertes y un mejor cuidado de la tierra.

## INTRODUCCIÓN

El Land Stewardship Project (LSP) considera que las comunidades rurales son más dinámicas cuando más agricultores se ganan la vida con la tierra. Las comunidades agrícolas son más fuertes cuando los nuevos agricultores tienen la oportunidad de contribuir plenamente. Con demasiada frecuencia ocurre que los nuevos agricultores quedan rezagados en la medida en que los altos precios de la tierra impulsan una mayor consolidación de la tierra de cultivo y les niegan la oportunidad de desarrollar un establecimiento agrícola viable. A corto plazo, debemos hacer lo que esté a nuestro alcance para apoyar a los nuevos productores que





buscan acceder a la tierra. A largo plazo, debemos priorizar políticas y programas que inviertan en pequeños y medianos establecimientos agrícolas, así como en sistemas de alimentos locales y regionales. El LSP ha visto a los nuevos agricultores extralimitarse económicamente al adquirir tierras, hasta el punto de quedarse sin el dinero necesario para invertir en el desarrollo del establecimiento. Otras familias que recién se inician en la actividad agrícola trabajando con agricultores establecidos en la transición del establecimiento han encontrado diferencias irreconciliables en las prácticas agrícolas y ello derivó en la finalización de la relación.

Afortunadamente, estas situaciones se pueden prevenir.

Para ayudar a los nuevos agricultores a acceder a la tierra, el LSP, Farm Beginnings Collaborative y GrowNYC crearon la herramienta Farmland Access Financial Decision-Making Tool (que se puede descargar en <https://landstewardshipproject.org/farmlandaccessfinancetool>) y un taller complementario. La información incluida en este capítulo procede de esta publicación.

## CONSIDERACIONES CLAVE AL DECIDIR ADQUIRIR TIERRA DE CULTIVO

Para adquirir con éxito una propiedad —en especial a través de la titularidad— es necesario entender su panorama financiero y sus objetivos económicos de cara al futuro. Además, un buen registro financiero ayuda a garantizar que la actividad agrícola pueda contribuir o cubrir de manera viable el costo de la inversión, colaborar en los gastos de las empresas del establecimiento y contribuir al presupuesto del hogar.

Al considerar la propiedad de la tierra, es importante responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos ahorros o ingresos estables tiene para invertir en este momento y en el futuro predecible?
- ¿Estos recursos son suficientes para adquirir una propiedad que pueda satisfacer de manera efectiva sus objetivos agrícolas y la rentabilidad financiera para el hogar que usted espera del establecimiento?
- ¿Cuál es su nivel de conocimiento y de competencia respecto de la producción agrícola y la gestión financiera?

Para tomar buenas decisiones que conduzcan al éxito, es fundamental tomarse un tiempo para reflexionar y prepararse antes de asumir un gran compromiso financiero. Conocer sobre registros financieros es esencial, no solo para poder obtener financiamiento para adquirir tierras, sino también para hacer de esa adquisición una iniciativa exitosa y asequible. Usted deberá confeccionar y gestionar registros de producción y comercialización, presupuestos empresariales y domésticos para formar un plan de flujo de efectivo viable, así como una cuenta de resultados y un balance general. Estos le permiten supervisar la rentabilidad del establecimiento agrícola, evaluar su capacidad para gestionar la deuda y diseñar estrategias para construir su patrimonio neto. Si no cuenta con las capacidades necesarias en materia de registros financieros, ponga un freno al sueño de la agricultura y desarrolle las competencias financieras que necesita antes de considerar una inversión. Si siente que está listo para una inversión y está evaluando la asequibilidad de la tierra, es muy importante que invierta con inteligencia. Debe asegurarse una propiedad con suficiente suelo de alta calidad y superficie para respaldar financieramente sus objetivos, y, al mismo tiempo, también debe asegurarse de que el monto de deuda que asuma no suponga un obstáculo para llevar adelante sus planes

a largo plazo. Es un equilibrio difícil de lograr. Cuanto más sólidos sean sus conocimientos en materia de registros financieros y su capacidad de planificación financiera, más preparado estará para tomar buenas decisiones respecto de la propiedad y asequibilidad de la tierra.

Contar con experiencia en el campo de la agricultura y los negocios en el mundo real puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Es más probable que un agricultor con experiencia previa pueda pisar la tierra, establecer empresas agrícolas y aumentar su escala para que alcancen la viabilidad financiera, y que un principiante pise la tierra y se dé cuenta de que abarcó más de lo que podía y que no dispone de ingresos, tiempo o energía suficiente para que el establecimiento prospere. Todas estas cosas pueden incidir negativamente en su calidad de vida. Aunque dura, esta última descripción es la desafortunada realidad de muchos agricultores nuevos.

Una vez que haya devaluado sus competencias y conocimientos en materia de producción y gestión financiera, tendrá una mejor idea del nivel de riesgo que implica la decisión de acceder a la tierra. Si sus competencias y conocimientos en lo que refiere a gestión financiera, producción y comercialización son muy limitados, usted se encuentra en una categoría de alto riesgo para realizar grandes inversiones financieras y debería considerar otras opciones de acceso a la tierra.

Arrendar tierras puede ser una muy buena manera de que los nuevos agricultores comiencen a realizar actividades agrícolas sin el alto costo de capital que implica la adquisición de tierras, al tiempo que los propietarios obtienen un ingreso fijo de la tierra que no usan. El arrendamiento correcto puede ofrecer un acceso seguro, asequible y flexible a la tierra. Algunos arrendamientos también otorgan acceso a edificios y otros recursos (como agua y cercos). Los arrendamientos pueden ofrecer una oportunidad estratégica a corto plazo para avanzar hacia el objetivo de propiedad de la tierra mientras se gana valiosa experiencia en producción y gestión comercial de un establecimiento agrícola. Los agricultores pueden arrendar tierra mientras siguen un plan de reducción de deuda y adquieren los equipos y las máquinas para uso a largo plazo.

Antes de concretar un arrendamiento, considere la duración de dicho arrendamiento, el costo, las responsabilidades de las partes, las restricciones y cualquier repercusión en caso de incumplimiento o disputa. Sus necesidades de acceso a la tierra pueden ir cambiando a medida que vaya ganando experiencia.



Evalúe cuidadosamente el beneficio de la estabilidad que ofrece un arrendamiento a largo plazo frente a la adaptabilidad de un arrendamiento a corto plazo. Es posible que su operación esté sujeta a ciertas cosas que escapen a su control. Es probable que un arrendamiento de tierra no permita hacer inversiones permanentes en una casa o infraestructura, lo que puede dificultar la construcción de un patrimonio neto con el correr del tiempo.

En un mercado donde la tierra vale tanto como el actual, el acceso a la propiedad de la tierra es uno de los principales obstáculos para ingresar a la agricultura. Para muchas personas, no obstante, tener su propio establecimiento agrícola sigue siendo una meta. ¿Por qué? En primer lugar, la propiedad evita las desventajas de seguridad de la tierra a largo plazo de los arrendamientos y las incubadoras. También retiene o acumula capital en las inversiones, que generalmente forman parte de los planes de seguridad financiera y jubilación a largo plazo de un agricultor. Por último, la propiedad permite tener más capacidad para los valores de cada uno a través del trabajo diario y las actividades personales.

## COMPRAR TIERRA DE CULTIVO A UN AGRICULTOR QUE SE JUBILA

La transición del establecimiento agrícola se da cuando un agricultor que se jubila traspasa la tierra u operación a un miembro de su familia o a otra persona (i. e. hijo, vecino o un agricultor nuevo o experimentado) y la operación agrícola pasa a la siguiente generación. En la actualidad, la mayoría de las personas que se inician en la actividad agrícola en los Estados Unidos no heredan tierra de cultivo de su familia. Muchos buscan adquirir tierras para comenzar y hacer crecer su establecimiento agrícola. Debido a que cada vez son menos las familias que traspasan sus establecimientos a la siguiente generación, los nuevos agricultores de hoy se encuentran en situación de desventaja. Cada vez son más los agricultores principiantes que ingresan al mundo de las actividades agrícolas sin una conexión con una familia o —en muchos casos— una comunidad rural. Para estos agricultores, incluso el hecho de encontrar tierras que se vendan es todo un reto. La mayoría de las transferencias de tierra o transiciones de establecimientos agrícolas ocurren fuera del ojo público, entre personas con una conexión previa o a través de agencias y organizaciones de apoyo a la agricultura que trabajan en estas transiciones. Los nuevos agricultores en busca de tierra deben comunicarse, conectarse y hablar directamente con organizaciones de apoyo a la agricultura y agricultores para que los ayuden a buscar tierras disponibles.

Cuando se localiza una parcela de tierra disponible, los nuevos agricultores buscan la manera de trabajar con agricultores jubilados no familiares y, en algunos casos, propietarios no operativos (aquellos que poseen y arriendan tierra de cultivo, pero no realizan actividades agrícolas) para diseñar acuerdos que resulten beneficiosos para ambas partes. Ya sea que el acuerdo sea con un agricultor o un propietario no operativo, la buena comunicación es esencial para que la transferencia de tierra sea exitosa. Esto incluye una expresión clara de las expectativas y los objetivos comunes, acuerdos financieros detallados y un proceso con límites para abordar los conflictos.

Con trabajo duro, una planificación bien pensada, una comunicación clara y cooperación, las transiciones de establecimientos agrícolas pueden ser positivas para ambas partes, en tanto trabajen juntas para sostener y construir el futuro de los pequeños y medianos establecimientos. Algunos de los beneficios de estas transiciones para la siguiente generación son: obtener acceso a la tierra, infraestructura, activos y ayuda con el financiamiento, además de aprender de un agricultor experimentado. Los beneficios para el agricultor que transfiere los activos son: facilitar la transición a la jubilación, garantizar la continuidad del funcionamiento del establecimiento agrícola y el legado, llevar energía fresca y unas manos fuertes para trabajar en la granja, y la seguridad financiera.

**RECUERDE:** El hecho de que un agricultor nuevo se haga cargo de una operación no necesariamente significa que el agricultor que se jubila quiere que la operación cambie. Para que la transferencia sea positiva, es fundamental discutir las expectativas de ambas partes respecto de la tierra. Asimismo, un agricultor que recién comienza debe entender y respetar los años de trabajo, los valores y los recursos financieros que se destinaron al establecimiento, y debería prever un rendimiento justo para el agricultor que se jubila. Las transiciones no son gratuitas. Si ambos agricultores tienen previsto vivir de la tierra, consideren si el establecimiento puede, razonablemente, sostener dos familias. Se deben conocer las necesidades financieras totales y la capacidad máxima que la base de la tierra puede soportar.

## PERFIL DE LAS TRANSICIONES DE LOS ESTABLECIMIENTOS AGRÍCOLAS: EL PATRÓN ORO DE LA AGRICULTURA

Un día de 2014, un hombre se detuvo en el establecimiento agrícola de Bill y Bonnie McMillin, escondido en las colinas del condado de Wabasha, en el sureste de Minnesota, y ofreció pagar en efectivo por la totalidad de los 160 acres. Una oferta así puede ser tentadora. Después de todo, Bill y Bonnie habían trabajado duro durante décadas para construir un establecimiento productor de lácteos con 45 vacas, que posteriormente convirtieron en una empresa de reses alimentadas con pasto. Había llegado el momento de pensar en el futuro de un establecimiento agrícola que había estado en la familia de Bill desde 1946.

Afortunadamente, los McMillin habían realizado hacía poco tiempo un taller del LSP sobre planificación de la transición de los establecimientos agrícolas (Farm Transition Planning Workshop), donde habían aprendido sobre la importancia de establecer objetivos y encontrar la manera de alcanzarlos, mientras se desarrolla un plan de jubilación para garantizar un ingreso sostenible. Los McMillin salieron de ese taller más comprometidos que nunca con la idea de que su establecimiento continuara siendo una operación “independiente” —donde hay cultivos y ganado, además de ser un lugar donde una familia dedicada a la agricultura viviría— y no tan solo otros 160 acres anexados a una explotación más grande de maíz y soja. Bill se mostró especialmente firme respecto de que el establecimiento ofreciera una oportunidad a un emprendedor agrícola de la próxima generación.

“Para nosotros es muy importante darle a alguien la oportunidad de realizar tareas agrícolas”, dice Bill sentado en una mesa junto a Bonnie en la casa ubicada en su establecimiento, un soleado día de otoño. “En 2014 no me tome seriamente esa oferta para comprar la granja. Él iba en serio, pero nosotros no teníamos ninguna intención de aceptar esa oferta”.

Ellos sabían que una vez que recibieran el dinero, no tendrían ninguna incidencia sobre el futuro del establecimiento, y las posibilidades de que los edificios se tiraron abajo y la tierra se convirtiera en un campo más de maíz y soja aumentarían significativamente.

Mientras los McMillin cuentan su historia, sentado al otro lado de la mesa está Bryton Miller, que ha hecho que concretar sus objetivos de usar el establecimiento para iniciar una nueva carrera agrícola fuera mucho más fácil. En este día de otoño, el joven de 22 años acaba de terminar las tareas de la mañana en el establo cercano y está tomando un descanso antes de ir al establecimiento de un vecino para ayudar a cortar forraje. Miller creció en un establecimiento productor de lácteos con 184 vacas en la calle de los McMillin y siempre ha tenido claro que su meta es ser propietario y operar su propia vaquería. Hace algunos años, sus padres le regalaron para Navidad una novilla lechera a punto de parir.



Los McMillin dicen que Miller y su familia son conocidos por ser muy trabajadores y por su compromiso con la comunidad. Cuando en 2014 recibieron aquella oferta para vender todo, los McMillin ya estaban intercambiando ideas con Miller sobre cómo este podría hacerse cargo de la operación del matrimonio.

En agricultura, las transiciones están repletas de oportunidades perdidas, conexiones que no se consolidan lo suficiente y desencuentros generales entre las partes en materia de tiempos. Una pareja que realiza actividades agrícolas y se jubila, por ejemplo, puede dejar la tierra en un momento en que un agricultor nuevo no está lo suficientemente preparado para hacerse cargo. Los McMillin y Miller, no obstante, parecen ser la pareja perfecta a este respecto: un poco de suerte providencial en virtud de la cual los objetivos de una familia dedicada a la agricultura que se jubila y las aspiraciones de un agricultor que recién empieza se cruzan logísticamente y al mismo tiempo.

Al examinar la situación más de cerca se observa que hizo falta mucha preparación para asegurarse de que ambas partes pudieran aprovechar esa suerte y garantizar el éxito a largo plazo para todos.

## **PONERLO EN PAPELES**

Los McMillin admiten que corren con gran ventaja frente a muchos agricultores que se jubilan, ya que conocen a Miller y su familia. Sin embargo, esa familiaridad también plantea ciertos desafíos. Cuando surgen tensiones sobre los acuerdos de pago o las decisiones de gestión, los acuerdos de “apretón de manos” entre vecinos pueden echarse a perder cuando las dos partes involucradas se dan cuenta de que las expectativas nunca se pusieron formalmente por escrito. Si bien esto no ocurrió en esta situación en particular, tanto los McMillin como Miller sabían que podía pasar.

Para asegurarse de que la transición proporcionara un buen ingreso de jubilación a los McMillin, al tiempo que se protegía a Miller para que no se sobrepase financieramente, Bonnie y Bill sabían que tenían que diseñar un acuerdo formal para cubrir todo, desde cómo manejar los pagos iniciales y la resolución de conflictos, hasta dónde viviría el matrimonio jubilado en los próximos años. Esta última cuestión puede ser especialmente delicada para los agricultores que se jubilan, ya que su lugar de trabajo también es su hogar. Ambas partes contrataron abogados que los ayudarán a redactar un contrato y a llegar a un acuerdo, algo en lo que se puso énfasis en el taller del LSP sobre planificación de la transición de los establecimientos agrícolas.

“Odio el papeleo”, dice Bryton.

“Pero ahora tanto tu como nosotros sabemos dónde estamos parados”, responde Bonnie.

Terminaron acordando realizar un contrato de escritura, que consiste en un pago inicial seguido de un cronograma de pagos regulares que se extiende por 10 años. Al término de los 10 años se habrá pagado aproximadamente la mitad del precio del establecimiento agrícola y vencerá un “pago global” por el saldo. En ese momento pueden ocurrir dos cosas: Miller refinanciará para pagar el resto a los McMillin o ambas partes pueden decidir que continúe realizando pagos regulares por el saldo.

Para los McMillin era importante que el acuerdo les permitiera seguir viviendo en la granja por hasta cuatro años. El contrato estipula que pueden vivir en la casa sin pagar alquiler por dos años, pero pasado ese plazo deben pagarle el alquiler a Miller. El abogado de Miller estaba en contra de ese acuerdo, pero los McMillin y Miller sostienen que tiene ventajas para ambas partes. Los McMillin tienen hasta 2021 para encontrar un nuevo lugar para vivir y Bryton actualmente vive en otro establecimiento. Debido a que Miller trabaja a tiempo completo en una ambulancia nocturna, Bill con frecuencia puede ayudar con el ordeño matutino cuando el turno se extiende, ya que aún vive en la granja. En suma, permite que los McMillin sigan conectados a la vaquería sin estar atados a ella todos los días.

El contrato de escritura tiene otro giro: le permite a Miller distribuir el pago inicial en cuatro años. Esto ayuda a Bill y Bonnie desde el punto de vista fiscal, y le da a Bryton un mayor respiro financiero mientras pone en funcionamiento su operación. “Hemos trabajado en agricultura toda la vida y sabemos que a veces uno se puede atrasar un poco”, afirma Bill.

## **LAS VACAS VUELVEN A CASA**

En marzo de 2017, tras 12 años de ausencia, las vacas lecheras volvieron a la sala de ordeño de los McMillin. Debido a que hacía tantos años que la operación no funcionaba como vaquería, Miller tuvo que cambiar los soportes y reparar el sistema de ordeño por tuberías. Con el dinero que había ahorrado desde los primeros años de la escuela secundaria compró vacas y pudo armar un rebaño. Gracias a que aún trabaja a tiempo completo en la ambulancia, Miller conserva un ingreso fijo para sus gastos básicos que no depende del establecimiento agrícola. Tener un ingreso por fuera y poder entrar con calma en una operación de productos lácteos, manteniendo una baja exposición al riesgo financiero, es importante en un momento en que los precios de la leche están sumamente bajos.

Miller confía en que saldrá adelante. Gasta poco y apuesta mucho al capital de sudor. Actualmente ordeña 50 vacas con un plan a 10 años para construir una nueva sala de ordeño y un establo con compartimientos libres, y en algún momento espera llegar a tener unas 80 vacas. Además de recibir la ayuda de Bill en el ordeño, Miller tiene el beneficio de poder pedir equipos prestados a su familia.

## **HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS**

A medida que ingresan a una etapa crítica de la transición —el último adelanto de Bryton vence en enero de 2020 y la situación de vivienda futura de Bill y Bonnie debe resolverse el año que viene— surgen algunas preguntas. ¿Qué pasará con los precios de la leche? ¿Dónde será el nuevo hogar de los McMillin? ¿160 acres son suficientes para el creciente rebaño lechero de Miller?

A Bonnie y Bill les reconforta saber que han fijado objetivos para sí mismos y para el establecimiento, y han desarrollado un plan que los ayuda a alcanzar esos objetivos. Eso ha sido especialmente importante a la luz de los retos inesperados. Por ejemplo, la oferta en efectivo de 2014 no fue el único posible comprador. Otros vecinos, incluidos algunos parientes lejanos, también se mostraron interesados en comprar el establecimiento agrícola. Rechazar este tipo de ofertas puede generar tensiones en una comunidad rural conectada, pero Bill dice que la comunidad en general ha apoyado sus esfuerzos por mantener la granja como un establecimiento de productos lácteos independiente.

“Uno piensa que es su establecimiento y su decisión, pero es fácil herir sentimientos”, declara. “Nosotros tenemos nuestros valores y nuestros objetivos, y estos podrían no concretarse si dejamos que otras personas controlen la situación”. A veces esos objetivos van más allá de los planes de jubilación o incluso del estado de la tierra. En estos casos, la clave es establecer con la próxima generación conexiones que se basen en algo más que una simple transacción de dinero o infraestructura.

## **ARRENDAMIENTO DE TIERRA DE CULTIVO DE UN PROPIETARIO NO OPERATIVO (NOLO)**

Cuando se piensa en acceder a tierras de cultivo, hay algunos números importantes que se deben conocer. Aproximadamente el 40 % de la tierra de cultivo en los Estados Unidos contiguos es arrendada. El 80 % de los acres arrendados pertenecen a propietarios no operativos. Muchos agricultores nuevos y que se jubilan,

así como propietarios no operativos, han aprendido a pensar la relación de arrendamiento como puramente transaccional, y los arrendamientos por un año son la forma más común de concretar esta transacción.

El primer paso a la hora de decidir cómo estructurar su arrendamiento y acuerdo de alquiler es tener una conversación cara a cara con el propietario para compartir sus visiones y objetivos a largo plazo y pedirle al propietario que comparta los suyos. Esto también puede derivar en una discusión sobre las opciones de propiedad a largo plazo. Tenga en cuenta que quizás el propietario no operativo no conozca muchos de los términos, acrónimos o mecanismos de las prácticas agrícolas, y, de ser necesario, ofrezca aclaraciones y explicaciones.

Un arrendamiento claro es una pieza fundamental de una buena relación de alquiler. Un arrendamiento que tiene objetivos y valores de conservación necesariamente supone un compromiso de ambas partes por más de un año. Los arrendamientos de conservación fuerte abarcan varios años (de tres años a una década) e incluyen descripciones claras de los objetivos, las prácticas, las expectativas, las responsabilidades y la estructura financiera. Busque y comparta con el propietario información sobre la salud del suelo y las prácticas agrícolas. Invítelos a días de campo y comparta artículos que los ayuden a ambos a informarse. Cuanto más entiendan sobre la ciencia y el éxito de las grandes prácticas de conservación, más motivos tendrán para apoyar esas prácticas en su tierra.

## *PERFIL DE LA RELACIÓN DE ALQUILER: VISUALIZACIÓN CONJUNTA DE UN PAISAJE SALUDABLE*

Una mañana de verano, algunos integrantes de las cuatro familias propietarias de la tierra que Mark Erickson alquila en el centro-oeste de Minnesota se reunieron en su granja para pasar un día de campo haciendo un picnic y socializando. Cuando los propietarios estuvieron reunidos, Erickson explicó que iba a necesitar hacer algunos cambios drásticos para mantenerse en el negocio: quería convertir los acres de cultivos en hileras (unos 450) en pastos de rotación para sus reses, que iban en aumento. Producir cultivos rentables en los campos bajos, que con frecuencia se encontraban saturados, se había vuelto una lucha, y Mark estaba convencido de que necesitaba reconstruir la biología del suelo reintroduciendo el ganado a lo grande.

Todos se sumaron al paseo en el carro del heno y llegaron a la cima de una colina desde donde disfrutaron de una linda vista de los campos de maíz y soja. Erickson indicó dónde podrían ir los pastos para pastoreo, así como las tuberías de agua y los senderos para el ganado. Pidió a los propietarios que se imaginaran cómo luciría su tierra cubierta de pasto los 365 días del año, en lo que sería un enorme contraste con el uso actual para cultivos en hileras anuales por unos pocos meses cada estación de crecimiento. Después regresaron a la granja para almorzar carne de animales que habían sido criados en el lugar.

“Estaba intentando ayudarles a visualizar lo que iba a ocurrir en su tierra”, recuerda Erickson. “Me pareció una herramienta poderosa, porque cuando uno está sentado en esa colina se puede visualizar y tiene mucho más sentido. En el establecimiento surgieron preguntas que nunca surgirían si intentaras contárselo por teléfono o en una carta”.

Una pregunta fue sobre los contratos del Servicio de Conservación de Recursos Naturales (NRCS) del USDA que ayudarían a pagar la instalación de la infraestructura de pastoreo: ¿quién era responsable de la gestión de estos contratos y por cuánto tiempo? ¿Qué ocurriría si los propietarios decidieran alquilar a otro agricultor que quisiera arar la tierra, sacar los cercos y plantar cultivos en hileras? Erickson se había preparado para esas preguntas invitando a dos funcionarios de la oficina local del NRCS que mostraron

mapas de la instalación de pastoreo propuesta y explicaron que Erickson era el responsable de la gestión de la infraestructura.

Erickson también explicó que las tuberías de agua estarían lo suficientemente enterradas como para que, si la tierra alguna vez se volvía a labrar, quedaran por debajo de la línea de arado. Además, los cercos interiores consistirían en un hilo portátil fácilmente desmontable.

Uno de los propietarios se puso de pie tras el almuerzo y dijo que debía volver a casa, donde le diría a su hermano que “acompañara esta iniciativa”. Los demás propietarios también respaldaron la propuesta.

“Mark ha sido de gran ayuda al explicarnos las cosas de modo que podamos entenderlas”, dijo Delano Meyer, uno de los propietarios. “Es bueno exponiendo sus ideas”.

## ALTERNATIVAS A LA PROPIEDAD DE LA TIERRA

Para realizar actividades agrícolas no es necesario ser propietario de la tierra. Además de arrendar tierra, hay otras formas creativas para acceder a la tierra, como la microagricultura, las incubadoras agrícolas, las cooperativas y las sociedades. Las incubadoras agrícolas son un ejemplo de una alternativa a la propiedad o el arriendo de la tierra. Permiten comenzar a realizar actividades agrícolas abordando la naturaleza de alto riesgo y alto costo de la agricultura a través de un modelo colaborativo de agricultura y acceso a la tierra. Muchas incubadoras agrícolas ofrecen acceso a sus recursos de manera provisoria (1-5 años) para ayudar a actualizar las explotaciones agrícolas. Las incubadoras agrícolas con frecuencia sirven como plataformas de lanzamiento para empresas agrícolas al proporcionar acceso a la tierra y recursos de apoyo como apoyo de pares, mentoría, capacitación o acceso a infraestructura. La desventaja de las incubadoras agrícolas es que las inversiones personales realizadas en la propiedad (como la modificación del suelo) pueden perderse cuando finaliza el plazo de incubación.

La microagricultura es otra alternativa. Muchos agricultores empezaron plantando en un jardín trasero de gran tamaño, en huertas comunitarias o en una parcela de tierra proporcionada por su empleador en el establecimiento donde trabajaban o hacían una pasantía. Los grandes lotes urbanos y rurales pueden proporcionar un amplio espacio para aprender valiosas lecciones de horticultura (y algo sobre la cría de animales) y explorar intereses empresariales, además de proporcionar capacidad de producción limitada para la venta.

Si bien son menos comunes en el Medio Oeste, en todo el país se han desarrollado exclusivos modelos de sociedades. Estas sociedades con frecuencia crean acceso a la tierra mediante el establecimiento de sociedades de responsabilidad limitada en las cuales los accionistas se ponen de acuerdo sobre las condiciones para la tenencia conjunta de la tierra. Esto puede proteger la tierra de un desarrollo no deseado mientras la comunidad busca un agricultor principiante cuya visión respecto del futuro de la tierra coincida con la suya.

## PERFIL DE ACCESO A LA TIERRA ALTERNATIVO: UNA AMENAZA COMPARTIDA GENERA UNA VISIÓN COMPARTIDA PARA UN NUEVO TIPO DE ESTABLECIMIENTO AGRÍCOLA

A medida que la subasta de la tierra y va avanzando, parecía que la parcela en Hidden Falls Road iba a cambiar de manos a un precio decente. El propietario, sin embargo, se estaba poniendo cada vez más



ansioso respecto del hombre que probablemente hiciera la oferta más alta. Se trataba del conocido dueño de operaciones de porcinos a gran escala en la región. Estaba claro que, si él era el comprador, el campo de cultivo —ubicado sobre la geología de carso, frágil desde el punto de vista ambiental, que domina esta zona del noreste de Iowa— pasaría a albergar una operación de alimentación animal concentrada (CAFO) o, lo que es peor, los millones de galones de estiércol líquido producido por una de estas operaciones.

El propietario, que no estaba dispuesto a exponer a sus vecinos a ese destino, se paró frente a la multitud reunida y le dijo al rematador que detuviera la venta y sacar a la parcela del mercado. Esto desencadenó una serie de acontecimientos que llevaron a que los vecinos se reunieran para apoyar y lanzar una estrategia alternativa que ayudara a los nuevos agricultores a tener acceso a la tierra. Este esfuerzo se basó en la idea de que hay maneras de utilizar los acres agrícolas que contribuyen a la economía local y la estructura social, al tiempo que también protegen y mejoran el medio ambiente. Este ejemplo pone de relieve la importancia de responder a una crisis y hacer un seguimiento con un plan a largo plazo cuando alguien proporciona una visión para alimentarlo. La clave es contar con el tipo de agricultor que pueda ejecutar esa visión.

Todo comenzó cuando otra propietaria de Hidden Falls Road decidió vender una parcela de un tamaño similar al terreno que el operador de la CAFO trató de comprar el año anterior (unos 34 acres). En este caso, la tierra era propiedad de una mujer cuyo esposo había muerto y que tenía previsto ponerla para subasta pública pronto. Una parcela de 12 acres compuesta por la casa y edificios exteriores se vendió por separado, con lo que quedaron 22 acres que estarían disponibles a tan solo una milla de la parcela por la que ofertó el operador de la CAFO. Steve McCargar, que vive al lado de esa parcela de 22 acres, le preguntó a la viuda qué hacía falta para comprar la tierra inmediatamente, manteniéndola fuera del mercado abierto. Ella fijó un precio de \$5,500 por acre.

McCargar rápidamente se dispuso a hablar con la gente de Hidden Falls Road y alrededores sobre la protección de esta parcela de la agricultura industrializada. También se dirigió a toda la comunidad. La solución fue la constitución de Hidden Falls Land, LLC, que terminó vendiendo 44 acciones de medio acre a 15 personas a un costo de \$2,750 por acción. En solo seis semanas, McCargar y el grupo de miembros de la comunidad que organizó, reunieron más de \$120,000 de la venta de estas acciones y pudieron comprar los 22 acres. La tierra se había salvado de albergar una CAFO.

## ¿Y AHORA QUÉ?

Originalmente, los miembros de Hidden Falls Land LLC discutieron sobre conservar los 22 acres en un “estado natural” sin cultivar e inscribirlos en un contrato del Programa de Reserva de Conservación (Conservation Reserve Program) o alguna otra iniciativa de retiro de tierras. No obstante, la accionista más joven de la SRL tenía una idea distinta para la tierra. Hannah Breckbill, que aún no tenía 30 años, se imaginó esa parcela como un paisaje de trabajo, un lugar donde se produjeran alimentos de forma de beneficiar al entorno y la economía local. Para ella, esta era la única opción lógica.

Breckbill tenía suficiente credibilidad para respaldar su argumento de que convertir la tierra en un establecimiento agrícola sostenible y operativo era viable. Tras obtener un diploma en matemáticas, en 2010-2011 tomó el curso del LSP sobre primeros pasos en la agricultura (Farm Beginnings) en Minnesota. A continuación trabajó en una serie de operaciones de verduras, incluida una en Texas, así como en la granja del difunto Chris Blanchard en la zona de Decorah, quien era muy conocido por sus innovadoras estrategias de gestión comercial y comercialización.

La visión de Breckbill encontró un público receptivo en Perry-O y David Sliwa, accionistas originales de Hidden Falls Land LLC. David dice que fue fundamental que la persona que ofrecía una nueva visión para la tierra ya hubiera probado sus habilidades para la agricultura y se hubiera comprometido a vivir en el vecindario por un largo tiempo como miembro activo de la comunidad.

Al hablar con miembros de la SRL sobre el futuro de esa parcela de 22 acres, Breckbill mostró su seriedad al comprar tres acciones más con dinero que había ahorrado a través de cuentas de ahorro combinadas disponibles a través del curso Journeyperson Course de LSP y Practical Farmers of Iowa. Los accionistas de la SRL estuvieron de acuerdo en que nadie podía especular con la tierra vendiendo acciones por más de lo que las habían comprado. “Lo que básicamente es como si ellos tuvieran una hipoteca sin intereses para mí”, dice Breckbill.

Todos los accionistas terminaron cediendo ante el argumento de Breckbill y en los últimos años han ido vendiéndole en forma gradual —o, en algunos casos, donándole— acciones a ella y a Emily Fagan, una prima segunda de Hannah que recientemente se sumó a la operación. Por primera vez desde que Breckbill lanzó su sueño vinculado con la agricultura tras graduarse de Farm Beginnings, Humble Hands Harvest tiene un hogar permanente. Ahora produce verduras, que comercializan a través de un modelo de agricultura comunitaria (Community Supported Agriculture) y venden en el mercado Decorah Farmers Market. También crían ovejas y puercos en pasturas para comercio directo. Breckbill y Fagan han plantado 300 árboles de diversas variedades de frutos secos y tienen previsto sumar manzanos.

Cuando surge el tema de los planes a futuro, Breckbill, que hoy tiene 30 y pocos años, no tiene miedo de pensar en los próximos años, cuando esté lista para abandonar la agricultura. Ella y Fagan han convertido a Humble Hands Harvest en una cooperativa de trabajadores, con planes de incorporar a otros socios agrícolas para manejar, por ejemplo, la producción de frutas. Breckbill nota que muchos pequeños y medianos establecimientos agrícolas no cuentan con una estrategia de salida. Formar una cooperativa que tenga una vida más allá de cualquier agricultor individual crea una especie de sistema de relevos, lo que evita los problemas que surgen cuando un agricultor individual se muda o muere. Breckbill se imagina que cuando ella deje la tierra, la empresa agrícola permanecerá, solo que los rostros detrás de los alimentos serán otros.

## RECURSOS ADICIONALES DEL LAND STEWARDSHIP PROJECT

El kit de herramientas *Conservation Leases Toolkit* del LSP ofrece consejos y preguntas en entrevistas para ayudarle a iniciar estas conversaciones. También incluye “Why Do MN Farmers Do What They Do?”, donde se explican los sistemas y las prácticas básicas de agricultura, así como una hoja de repaso con acrónimos agrícolas y ejemplos de arrendamiento, y un documento de preguntas frecuentes sobre arrendamientos de tierras de cultivo.

Bradley, Cree y Karen Stettler. *Farmland Access: Financial Decision-Making Tool, Assessing Risk, Affordability, Readiness and Land Access Options*. 2018, Land Stewardship Project

## RECURSOS ADICIONALES

- Farm Commons’ Land Matters Resource - <https://farmcommons.org/land-matters>
- Land for Good’s, Land Access Toolbox - <https://landforgood.org/resources/toolbox/>
- National Young Farmers Coalition’s Land Access Hub - <https://www.youngfarmers.org/land-access/>

# CAPÍTULO 4

## SEGURO

Autores: Harriet Behar, *Sweet Springs Farm*; Leslie Cooperband, *Prairie Fruits Farm & Creamery*, y Wes Jarell, *Prairie Fruits Farm & Creamery*

Desde hace mucho tiempo, los productores de cultivos básicos consideran que los seguros de cultivos son fundamentales para proteger la salud financiera de sus establecimientos agrícolas. Los productores de cultivos especializados, si bien operan en el mismo negocio “riesgoso” de la agricultura, por diversos motivos han accedido a esta red de seguridad financiera con menos frecuencia que sus vecinos con campos de maíz, soja y granos finos. Los motivos incluyen la falta de productos de seguro que satisfagan las exclusivas necesidades de los productores de cultivos especializados, el costo frente a los beneficios y una falta general de conocimientos sobre cómo planificar este gasto en el presupuesto global de la granja.



La mayoría de los productores adquieren seguro para el hogar, seguro de salud y seguro de responsabilidad civil, sobre todo si su establecimiento se encuentra abierto al público. Sin embargo, muchos productores de cultivos especializados no han dado prioridad a un seguro que cubra las pérdidas financieras provocadas por problemas en la producción de los cultivos o un descenso del mercado. La salud financiera de un establecimiento agrícola depende de que tenga rendimientos aceptables y de los precios de mercado previstos. Un productor de cultivos especializados con visión de futuro debe considerar cuál es la mejor forma de gestionar riesgos imprevistos tales como el daño que el granizo produce en los cultivos o los bruscos descensos en los precios de mercado. Muchas frases vinculadas a la agricultura hacen referencia a estos riesgos. “No ponga todos sus huevos en una canasta” insta al productor a utilizar la diversidad como estrategia de gestión de riesgos. “No ahorre un poco hoy para gastar mucho mañana” advierte sobre tomar decisiones de poco dinero (por ej., el costo del seguro) que afectan negativamente grandes cantidades de dinero (por ej., el ingreso procedente de la actividad agrícola).

Cada productor de cultivos especializados debe evaluar su nivel de comodidad respecto del riesgo y ver a qué otras fuentes de ingreso —si las hay— podría recurrir si el ingreso agrícola real no es el previsto. Si una parte del ingreso proviene de un empleo fuera del establecimiento agrícola, o si hay familiares que podrían ayudar a cubrir este déficit, esto podría considerarse como un tipo informal de “seguro”. Si el agricultor necesita un ingreso agrícola corriente para pagar préstamos para equipos y operativos a corto plazo o la hipoteca a largo plazo sobre la tierra y la casa, debe pensar seriamente en asegurar ese ingreso esencial. Si es fundamental mantener una salida de mercado y la pérdida de un cultivo significa que el agricultor puede necesitar comprar un cultivo para revender a ese mercado, estamos frente a una posible carga financiera que hay que considerar. Si se ha realizado una cuantiosa inversión en cultivos perennes y en esos cultivos se produce un daño que demora o disminuye la producción y el ingreso, esto debería abordarse en la planificación financiera del establecimiento agrícola.

En el pasado, los productos de seguro con subsidio federal no eran adecuados para las operaciones de

cultivos especializados, que suelen ser diversas. Muchas operaciones más pequeñas consideraban que, incluso con un subsidio federal, no podían cubrir el costo. En la última década, no obstante, la Agencia de Gestión de Riesgos (RMA, [www.rma.usda.gov](http://www.rma.usda.gov)) y la Agencia de Servicios Agrícolas (FSA, [www.fsa.usda.gov](http://www.fsa.usda.gov)) del USDA han creado productos de seguro que satisfacen mejor las necesidades de los productores de cultivos especializados, con lo que la situación cambió drásticamente.

Algunos seguros de cultivos cubren la pérdida de rendimiento debido a condiciones climáticas tales como inundaciones o sequías. Otros tipos están ligados al ingreso global del establecimiento agrícola, lo que cubriría pérdidas debido a la volatilidad del mercado o los precios.

También es posible asegurar un cultivo con una póliza basada en el rendimiento o los ingresos y el resto de la operación con una póliza basada en los ingresos de la granja. Al conocer las opciones, el agricultor puede acceder a distintas opciones de cobertura que se ajusten a su nivel de riesgo y su presupuesto. Un agente de seguros de cultivos puede ayudarlo a determinar qué es lo más adecuado para usted (visite el Localizador de Agentes de Seguros de la RMA que se indica a continuación).



Para encontrar un agente de seguros que opere con un acuerdo de reaseguro con la RMA, visite el Localizador de Agentes de Seguros de la RMA: <https://www.rma.usda.gov/informationtools/agentlocator>

Los cultivos especializados se definen por ley como “frutas y verduras, árboles de frutos secos, frutos secos, horticultura y cultivos en vivero (incluida la floricultura)”. Esta definición abarca más de 300 cultivos agrícolas, incluidas hierbas y especias, té, miel y jarabe de arce, plantas, árboles y arbustos con flores. La Protección de Ingresos para Todo el Establecimiento Agrícola (WFRP), un tipo de seguro de cultivo con subsidio del USDA, cubre la totalidad del ingreso del establecimiento generado a partir de la agricultura (cubierto en el Formulario F del IRS; véase el Capítulo 1, pág. 12), que incluye prácticamente todo lo que se considera un producto agrícola (tenga en cuenta que la madera, los productos forestales y el ganado para exhibición no están cubiertos; para obtener más información, visite el sitio web <https://www.rma.usda.gov/en/Fact-Sheets/National-Fact-Sheets/Whole-Farm-Revenue-Protection-2020>).

Tanto la WFRP como el Seguro de Cultivos contra Riesgos Múltiples (MPCI), el Programa de Ayuda por Desastre de Cultivos no Asegurados (NAP) y el seguro contra daños provocados por el granizo en los cultivos están ligados a eventos meteorológicos. El agricultor debe llamar al agente de seguros dentro de las 72 horas posteriores a la ocurrencia del evento meteorológico para poder acceder al pago del seguro. Es buena idea tomar fotografías durante toda la temporada para documentar que su cultivo estaba sano y era productivo, así como inmediatamente después del evento meteorológico para registrar las diferencias.



## **Evalúe el riesgo financiero de su establecimiento agrícola.**

Esto debe hacerse mediante el proceso de planificación y elaboración del presupuesto. A continuación se presentan algunas preguntas que sirven de guía para ayudarle a identificar sus riesgos.

- ¿Tiene algún ingreso por fuera del establecimiento agrícola para compensar las pérdidas de cultivos?
- ¿Tiene alguna deuda importante sobre la propiedad del establecimiento, préstamos operativos o sobre los equipos?
- ¿Su plan de negocios da cuenta del ingreso anual del establecimiento agrícola para pagar la inversión inicial en equipos/perennes?
- ¿Ha planificado para enfrentar una posible pérdida de mercado especializado o cuota de mercado en caso de que no pueda proveer a los compradores cada año?

## *PROTECCIÓN DE INGRESOS PARA TODO EL ESTABLECIMIENTO AGRÍCOLA (WFRP)*

Este programa de seguro de cultivos con subsidio federal, lanzado en 2015, fue creado para brindar servicios a las operaciones agrícolas diversificadas y promoverlas. El programa está diseñado para proteger el ingreso bruto ajustado de un establecimiento agrícola de pérdidas de producción o descensos en los precios de mercado debido a eventos naturales inevitables. Es el único programa de seguro de cultivos disponible en todos los condados de todos los estados del país. Sin embargo, las fechas de cierre varían de una localidad a otra y debe consultar a los agentes de seguro de cultivos para saber cuáles son las fechas límite en su área. Los detalles completos del programa se pueden encontrar en el sitio web de la Agencia de Gestión de Riesgos (RMA) del USDA (debajo).

La prima que usted puede pagar por este seguro depende mucho del registro fiscal anual del Formulario F para su establecimiento agrícola. Un establecimiento puede comprar cobertura de seguro para cultivos en virtud de la WFRP de entre el 50 % y el 85 % de los ingresos previstos. El costo de la prima pagada aumenta con el porcentaje de cobertura adquirido, personalizable en incrementos del 5 % (por ej., 50 %, 55 %, 60 %, etc. hasta una cobertura del 85 %; tenga en cuenta que la cobertura del 80 % y el 85 % está restringida a productores con tres o más productos que califican). Además, el programa incluye un subsidio especial que contempla un aumento de hasta el 35 % por encima de su ingreso promedio si usted puede mostrar cómo sus ingresos previstos para el año asegurado serían superiores al promedio. Esto se puede mostrar de dos maneras: mediante un procedimiento de indexación que identifique si los ingresos objeto de subsidio de cualquiera de los dos últimos años son superiores al promedio quinquenal de ingresos objeto de subsidio o mostrando que la operación ha crecido físicamente (agregado de superficie, cultivos de alto valor, ganado, etc.). Hable con su agente de seguro de cultivos sobre sus ingresos y las proyecciones de gastos a fin de determinar si la WFRP podría cubrir los mayores ingresos previstos.

Un beneficio específico de la WFRP es el subsidio federal más alto proporcionado como recompensa por aumentar la diversidad de cultivos en la granja. No obstante, para ser considerado como un producto

único en la lista de diversificación, cada entrada de cultivo o ganado listada debe alcanzar cierto umbral de ingresos para probar esta diversificación. Por ejemplo, si el 95 % de sus ingresos procede de un cultivo como las manzanas y solo el 5 % procede del heno, no se alcanzaría el umbral de dos cultivos, mientras que con un ratio de 80/20 sí.

Si bien es posible asegurar solo un cultivo en virtud de la WFRP, el subsidio federal no es tan favorable hasta que se aseguran tres o más cultivos como parte del ingreso del establecimiento agrícola. No obstante, hay dos excepciones:

- No se pueden asegurar solo papas.
- No se puede asegurar solo un cultivo si también está asegurado por una póliza de ingresos del MPCCI (véase más sobre el MPCCI debajo).

Cada condado tiene una lista de cultivos específicos que pueden calificar, dependiendo de si alcanzan el umbral de calificación en su operación. Los cultivos no listados pueden contar como parte de una categoría “otros” (como “otras frutas”, “otras verduras”, etc.). Los cultivos específicos que califican para su condado pueden encontrarse en: <https://webapp.rma.usda.gov/apps/actuarialinformationbrowser/>

Para determinar qué productos alcanzan el umbral de calificación en su lista de cultivos, use el cálculo que aparece a continuación. Es conveniente redondear siempre a tres decimales después de cada cálculo. Un agente de seguro de cultivos puede ayudarlo a hacer estos cálculos y con el análisis demostrado a continuación para determinar cómo se aplica a usted.

Ratio de producto independiente =  $(1 \div \text{el número de productos que usted produce}) \times 0.333$

Umbral de ingresos de calificación =  $(\text{ratio de producto independiente}) \times (\text{ingresos previstos del establecimiento agrícola})$

Ejemplo: Su establecimiento agrícola produce 6 productos y los ingresos previstos ascienden a \$75,000, entonces usted determinaría su ratio de producto independiente y su umbral de ingresos de calificación de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}\text{Ratio de producto independiente: } & (1 \div 6) \times 0.333 = 0.056 \\ \text{Umbral de ingresos de calificación: } & 0.056 \times \$75,000 = \$4,200\end{aligned}$$

Este monto (\$4,200 en el ejemplo anterior) representa el “umbral de ingresos de calificación”. Cada producto específico debe alcanzar o superar este umbral para aparecer listado como un producto individual para determinar los ingresos del establecimiento agrícola. Todo producto que no alcance este umbral puede combinarse con otros productos para determinar si el ingreso combinado alcanzaría el umbral para contarse.

#### Consideraciones adicionales

- La WFRP permite que los ingresos de su establecimiento agrícola incluyan la compra y reventa de productos agrícolas, siempre que esto sume menos que el 50 % del ingreso total del establecimiento. Esto puede ser muy útil para la agricultura comunitaria y los productores con puestos de venta al costado de la ruta, que pueden comprar mercadería para revender a sus miembros o compradores.
- Los agricultores nuevos (que el USDA define como aquellos en sus primeros 10 años de trabajo agrícola) solo necesitan mostrar tres años de ingresos previos (en lugar de cinco) y son elegibles para

un 10 % extra en subsidios federales sobre la compra de la prima del seguro.

- Si usted es la segunda generación de agricultores y se hace cargo de la operación, puede usar los datos de ingresos históricos del anterior operador del establecimiento para determinar su elegibilidad para la WFRP.
- La WFRP cubrirá ingresos de cultivos plantados en tierra de “alto riesgo”, pero no cubrirá ninguna pérdida causada por organismos genéticamente modificados (GMO) o humos provocados por productos químicos. La WFRP solo cubre la pérdida de ingresos asegurados debido a una causa natural inevitable. Las causas de pérdida asegurables se detallarán en la póliza. Discuta sus inquietudes con respecto a pérdidas específicas con su agente de seguro de cultivos.

#### Conozca más sobre la WFRP

- En el sitio web de la Agencia de Gestión de Riesgos (RMA) del USDA se encuentra toda la información relevante respecto de la WFRP. El sitio incluye asistentes para llevar los registros y una completa sección de preguntas frecuentes <https://www.rma.usda.gov/en/Policy-and-Procedure/Insurance-Plans/Whole-Farm-Revenue-Protection>
- La Coalición Nacional para la Agricultura Sostenible (National Sustainable Agriculture Coalition, NSAC) cuenta con una excelente guía para el seguro de cultivos de la WFRP <https://sustainableagriculture.net/publications/grassrootsguide/credit-crop-insurance/whole-farm-revenue-protection-for-diversified-farms/>

## SEGURO DE CULTIVOS CONTRA RIESGOS MÚLTIPLES (MPCI)

El Seguro de Cultivos contra Riesgos Múltiples (MPCI) protege a los agricultores contra las pérdidas causadas por eventos naturales inevitables, lo que incluye condiciones meteorológicas adversas, incendio, insectos, enfermedades, flora y fauna silvestres, sequía, exceso de humedad, viento, escarcha y fallas en la irrigación de agua debido a causas inevitables (obsérvese que el daño provocado por el granizo no está cubierto). El USDA gestiona el MPCI a través de una asociación público-privada, lo que significa que el gobierno federal subsidia las primas, pero las que suscriben todas las pólizas del MPCI son empresas privadas. En el sitio web del USDA, [www.usda.gov](http://www.usda.gov), hay una lista completa de proveedores. No todos los cultivos están cubiertos por el MPCI. La Agencia de Gestión de Riesgos del USDA determina qué cultivos están cubiertos en qué condados. Consulte con un agente de seguro de cultivos para saber cuáles son los cultivos cubiertos en su condado. Los agricultores que quieran comprar una póliza deben hacerlo antes de sembrar. En el Buscador de Información Actuarial (Actuarial Information Browser) que aparece en el sitio web de la RMA se incluye información detallada sobre el MPCI, incluso cuáles son los cultivos disponibles para la cobertura de seguro en su condado, así como sus rendimientos y precios. Al contrario de lo que ocurre en la WFRP, cada producto se asegura en una póliza separada del MPCI.



## Herramienta para determinar la cobertura de cultivos:

Buscador de información actuarial: <https://webapp.rma.usda.gov/apps/actuarialinformationbrowser/>

Criterios de informe de cultivos: <https://webapp.rma.usda.gov/apps/actuarialinformationbrowser2018/CropCriteria.aspx>

## PROGRAMA DE AYUDA POR DESASTRE DE CULTIVOS NO ASEGURADOS (NAP)

Mientras que la supervisión de la WFRP y el MPCCI está a cargo de la RMA, el Programa de Ayuda por Desastre de Cultivos no Asegurados (NAP) se ofrece a través de la FSA. El NAP asegura cultivos que generalmente no se aseguran con el MPCCI y que se han visto negativamente afectados por desastres naturales o que evitaron la siembra de cultivos. El NAP cubre floricultura, frutas y verduras cultivadas en túnel alto y en el campo, semillas, miel, jarabe de arce, hongos, árboles de Navidad, acuicultura y más. Los desastres naturales cubiertos son: sequía, escarcha, helada, granizo, exceso de humedad y exceso de viento. También se cubren las enfermedades o infestaciones de insectos relacionadas con un clima perjudicial.

La cobertura básica del NAP es para pérdidas superiores al 50 % de la producción prevista (sobre la base del promedio histórico) a una tasa del 55 % del precio promedio de mercado para ese cultivo. Las tasas de solicitud para este seguro varían en virtud de la cantidad de cultivos que se aseguren y de si el productor asegura intereses agrícolas en varios condados. La tasa de solicitud evaluada será lo que sea menor entre \$325 por cultivo o \$825 por productor por condado administrativo, sin superar un total de \$1,950 para un productor con intereses agrícolas en varios condados. Los agricultores nuevos, los agricultores con recursos limitados, los agricultores socialmente desfavorecidos y los productores agrícolas o ganaderos veteranos que califiquen son elegibles para una exención de la tasa de servicio y una reducción de la prima del 50 %.

Además, con una prima extra se puede acceder a una ampliación de la cobertura, que ofrece una cobertura del 50 % al 65 % de la producción, en incrementos del 5 %, al 100 % del precio promedio de mercado. El NAP también tiene requisitos extra de información: seguimiento de las fechas de siembra, todas las plantaciones sucesivas, insumos para la fertilidad, riego, todas las ventas y los rendimientos. Debido a que cubre cada cultivo en forma individual, las operaciones que solo se centran en algunos cultivos pueden encontrar útil el NAP, mientras que el WFRP podría ser una mejor opción para operaciones más diversas.

Para obtener más información sobre el NAP, incluidas herramientas para registros que se pueden completar, visite el sitio web del NAP de la FSA. <https://www.fsa.usda.gov/programs-and-services/disaster-assistance-program/noninsured-crop-disaster-assistance/index>







## PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA ÁRBOLES (TAP)

En 2015 la FSA implementó el Programa de Asistencia para Árboles (TAP) con el objetivo de brindar asistencia monetaria a los propietarios de vergeles elegibles y a aquellos que venden árboles de vivero para replantar o rehabilitar árboles, arbustos y vides elegibles perdidos o dañados por un desastre natural. Los árboles, arbustos y vides que producen un cultivo anual para fines comerciales se consideran elegibles para este programa, al igual que los árboles ornamentales, frutales y de frutos secos. Los árboles de Navidad producido para venta comercial también tienen cobertura en virtud de este programa, mientras que los árboles madereros o de pulpa no la tienen. Este tipo de pérdida no se encuentra cubierta por ningún otro programa y revela las necesidades especiales de los productores de cultivos perennes que deben realizar importantes desembolsos e inversiones en la plantación y gestión de sus explotaciones agrícolas. Los daños causados por los desastres naturales y las enfermedades de las plantas pueden ser devastadores para estos productores.

El programa TAP ayuda a los operadores a que puedan restablecer o rehabilitar sus plantaciones o vergeles perennes. Para ser elegible, la plantación debe haber sufrido más de un 15 % de pérdida por mortalidad debido a un desastre natural específico, lo que puede ajustarse en función de la mortandad normal o prevista. Las pérdidas se cubren para el stock de plantaciones en menos de 1,000 acres y no deben haber sido evitables con los métodos de gestión típicos. Las pérdidas deben ser visibles para el revisor de reclamaciones de la FSA, aunque la agencia también puede llevar expertos externos para que colaboren en la evaluación. El stock —pero no necesariamente la tierra— debe ser propiedad de la persona que solicita el pago. Los árboles, arbustos y viveros deben reemplazarse en un plazo de 12 meses a partir de la aplicación de la solicitud del TAP.

Además de ofrecer cobertura contra desastres naturales (por ej., granizo, viento, inundación, helada, incendio, exceso de humedad, sequía, deslaves, tormenta de hielo, rayos y fuertes tormentas de nieve), el TAP también brinda cobertura contra infestaciones por enfermedad de las plantas que alcancen la misma tasa de mortalidad del 15 % (ajustada para mortalidad normal). El período de tiempo de la muerte causada por infestaciones por enfermedad es determinado caso por caso por la FSA. Por ejemplo, si un vergel tiene fuego bacteriano todos los años en varios niveles durante cinco años, la FSA puede optar por cubrir únicamente las pérdidas del año anterior o de los dos años anteriores.

Los pagos se calculan como el 65 % del costo real de replantar o el 50 % del costo real de rehabilitar, ambos por encima de la tasa de mortalidad del 15 % (ajustada para mortalidad normal). Si la FSA ha fijado una cantidad máxima elegible para ese stock de plantación y práctica específica, se pagará lo que sea menor entre el costo real o máximo de la FSA.

Las solicitudes del TAP se reciben a través de la oficina local de la FSA y deben presentarse dentro de los 90 días calendario después de un desastre o de que la pérdida se volvió aparente para el operador. No tiene costo para el operador y no hay límite de pago salvo la superficie máxima que se puede cubrir. Como en todos los programas de la FSA, la operación debe tener un número de establecimiento agrícola y un número de tramo de la FSA para beneficiarse del TAP; las personas o entidades con un ingreso bruto ajustado anual de más de \$900,000 no son elegibles para recibir pagos de ningún programa de seguros de la FSA.

## SEGURO CONTRA DAÑOS PROVOCADOS POR EL GRANIZO EN LOS CULTIVOS

Este tipo de seguro de cultivos no tiene subsidio del gobierno federal y solo es ofrecido por compañías de seguros privadas. Como el nombre lo indica, el seguro contra daños provocados por el granizo en los cultivos solo cubre el daño en los cultivos causado por el granizo. No obstante, algunas compañías pueden permitir que este seguro se extienda para incluir incendios y rayos, así como vandalismo o daño premeditado (consulte con un agente de seguro de cultivos para conocer la disponibilidad). La mayor parte de la cobertura es por acre y hay varios niveles de seguro —y sus correspondientes primas— que cubren más o menos de sus pérdidas de ingresos. El agricultor puede elegir el monto en dólares que desea asegurar. El seguro contra granizo suele ser el tipo de seguro menos costoso, ya que el agricultor puede optar por cubrir únicamente las pérdidas más extremas, en determinadas localidades.

## SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL Y DE ACCIDENTES Y RIESGOS DIVERSOS DE LOS PRODUCTOS

Dependiendo de su operación, la exposición personal a accidentes o los posibles problemas de salud provocados a terceros por sus productos agrícolas en las áreas de ventas de dichos productos (incluso los puestos de un agricultor en el mercado) o en su propiedad agrícola pueden ser bastante diferentes. Los agricultores deben pensar en cómo interactúan con el público en general y encontrar una cobertura que satisfaga sus necesidades específicas. Vivimos en una sociedad litigiosa; no asuma que la gente será cuidadosa con los implementos metálicos y puntiagudos del establecimiento o incluso al caminar por lugares donde no haya senderos de hormigón. Llevar sus clientes al establecimiento puede ser una experiencia gratificante para todos, y lo mejor es asegurarse de que usted haga todo lo que esté a su alcance para proteger a los adultos, los niños y las mascotas (si se permiten) de modo que estén lo más seguros posible.

Una búsqueda rápida en Internet mostrará numerosos vendedores de seguro de responsabilidad civil de los productos, pero donde primero debería preguntar es en la compañía que actualmente asegura su hogar y los edificios de su establecimiento agrícola. Habitualmente ellos pueden agregar el seguro de responsabilidad civil de los productos a su póliza actual a un precio mucho más bajo del que pagaría si comprara otra póliza a otra empresa. Si usted con frecuencia entrega muestras en un mercado de agricultores o si hay una posibilidad de que su toldo se vuelva con el viento y provoque una lesión a un transeúnte o a su automóvil de \$50,000, considere obtener cobertura para este tipo de situaciones. Antes de que pueda vender, muchos mercados de agricultores exigen prueba de seguro de responsabilidad civil y de accidentes y riesgos diversos de los productos (daño a la propiedad de terceros o lesiones a terceros).

Si su establecimiento agrícola se abre con frecuencia al público (por ej., operaciones donde los visitantes hacen su propia cosecha, cenas en el establecimiento, etc.), el seguro de la propiedad para protegerlo de los daños causados por terceros también debe formar parte de este paquete de seguros. Una póliza misma

adecuada es de \$1,000,000 tanto en el caso del seguro de responsabilidad civil y de accidentes y riesgos diversos de los productos como en el seguro de la propiedad. Si su operación tiene un riesgo más alto por tener más interacciones con el público o si las actividades son más “peligrosas”, es posible que necesite aumentar la cobertura. Los paseos en vagones de heno, por ejemplo, se consideran peligrosos, sobre todo para los niños, que no están acostumbrados a estar dentro de un vehículo sin contención.

Cada agricultor debe evaluar cuidadosamente su situación. Con ojo crítico, identifique aquellas áreas donde alguien pueda tropezar o cortarse, o las cosas que son tentadoras para los más chicos, pero no deberían serlo (por ej., objetos puntiagudos de colores brillantes). Considere sus procedimientos de manejo de alimentos y las áreas de riesgo que tiene al vender sus alimentos. Por ejemplo, ¿en los mercados de agricultores entrega muestras de productos que deberían estar refrigeradas? Una vez que haya pensado sobre las áreas de riesgo predecibles e impredecibles, estará listo para discutir sus opciones con su agente de seguros, pedir recomendaciones de aseguradores a otros agricultores o navegar atentamente por Internet en busca de compañías especializadas en el trabajo con pequeños y medianos productores.

## SEGURO DE LA PROPIEDAD

Las compañías que aseguran establecimientos agrícolas suelen estar familiarizadas con los distintos tipos de edificios y equipos que se encuentran en los establecimientos más grandes de cultivos en hileras. Los productores de cultivos especializados, no obstante, pueden descubrirse “educando” a su agente de seguros local sobre cómo tasar y asegurar túneles altos, lavadoras de verduras y equipos para el cultivo especializado. Algunos agentes de seguros pueden sumar una tasa especial o no asegurar un edificio externo, un invernadero o una casa calefaccionados con una estufa a leña. Quizás necesite comparar precios para encontrar un agente y una compañía que tenga experiencia con productores de cultivos especializados y sea razonable en su evaluación del riesgo y los pagos de la prima. Si construyó un túnel alto para resistir los altos vientos y las fuertes nevadas, prepárese para explicárselo al agente. Algunas compañías no asegurarán túneles altos por ningún monto porque asumen que estas estructuras “endebles” corren un gran riesgo de desmoronarse.

Posiblemente usted haga gran parte de la manipulación posterior a la cosecha en un área semicerrada, cuyo valor quizás no esté claro para un agente que no esté familiarizado con las arandelas de los barriles, las arandelas de los cepillos, etc. Asegúrese de que su póliza cubra el costo total de reemplazo del refrigerador, el edificio y los equipos en caso de que caiga un rayo y el edificio arda hasta los cimientos con todo adentro. Si tiene áreas abiertas al público, asegúrese de tener cobertura suficiente para reemplazar cualquier infraestructura que haya construido para estos fines especiales. Gran parte del valor de su establecimiento agrícola se encuentra en los edificios y los equipos que permiten que su operación sea funcional y eficiente.





# CAPÍTULO 5

## AJUSTE DE LA GESTIÓN DE NEGOCIOS (LA FRUTILLA DE LA TORTA)

Autora: Katie Bishop, PrairiErth Farm, Inc.

Hasta el momento, hemos discutido el análisis financiero de su negocio agrícola y la importancia de la planificación, lo que incluye cómo acceder al capital, decisiones de inversión, inversión de capital y opciones de seguros. Ahora consideraremos de qué forma los datos y las tendencias de consumo, así como una gestión efectiva de los empleados, también pueden permitirle gestionar el riesgo y, en última instancia, tener un negocio agrícola rentable.

### DATOS, TENDENCIAS Y MÉTRICA

Para ser un eficaz administrador de negocios sirve contar con sólidos conocimientos de tres cosas: (a) su producto, (b) su(s) mercado(s) y (c) sus clientes.

Un profundo conocimiento de estas 3 a de su negocio le permite tomar decisiones comerciales más informadas y, en última instancia, aumentar sus beneficios. Para entender estas tres áreas de su negocio, debe buscar y recabar correctamente datos sobre ellas. Adivinar o seguir el instinto solo funciona por un tiempo. La suerte terminará por acabársele y sin cifras duras que respalden sus decisiones no podrá mantener la estabilidad financiera.

Esto no significa que nunca deba tomar decisiones espontáneas, pero sus elecciones deben reflejar los datos que ha recolectado e internalizado, las tendencias que ha detectado o los puntos de referencia que ha establecido. Básicamente, lo que quiere es llegar al punto donde conoce sus productos, mercados y clientes tan bien que cuando se enfrenta a una decisión difícil o un nuevo desafío puede tomar la mejor decisión sobre la base tanto de su experiencia como de los datos que ha recabado.

### SEGUIMIENTO DE GASTOS Y FIJACIÓN DE PRECIOS



La fijación de los precios de sus productos es un excelente ejemplo de cuando los datos deben guiar sus decisiones. El costo de producción es una información fundamental para recabar y calcular. De lo contrario, ¿cómo sabe si el cultivo de maíz dulce que plantó es rentable o si valdría la pena el compromiso de tiempo que supone agregar gallinas ponedoras a su operación? Si se desconocen los costos de producción o crianza de un producto, es imposible evaluar correctamente su valor. Si se desconoce el valor de un producto, no hay manera de elegir un precio que cubra los costos, y menos que garantice un beneficio.

Al pensar en el costo de producción de bienes criados o producidos, los vemos como una serie de insumos y a



cada insumo le asignamos un valor. Estos insumos se pueden agrupar para hacer un seguimiento y dividir los costos de manera más eficiente. Usted decide cómo desglosar los costos, siempre que sea coherente y considere todos los insumos posibles. Los grupos de gastos típicos por emprendimiento agrícola o negocio incluyen los siguientes costos:

- Tierra (i. e. alquiler, hipoteca, impuestos);
- Equipos generales (i. e. herramientas, tractores);
- Infraestructura (i. e. edificios externos, riego, cercos);
- Servicios públicos (i. e. agua, electricidad, gas).

Estos costos generalmente no se identifican en el precio de un producto, pero deben rastrearse y supervisarse.

Además, hay insumos específicos para determinados cultivos o productos. Estos deben rastrearse con más atención para determinar si el costo del tiempo que insume llevar a un producto desde la semilla hasta la venta se justifica. Si un producto demanda más trabajo de lo que sus beneficios justifican, ¿puede compensar ese cultivo que insume tanto trabajo con un producto mucho más rentable? ¿Puede venderlo más rápido y reducir así los costos de almacenamiento o disminuir los costos de desperdicio? ¿Debe desechar todo ese cultivo?

Estos insumos incluyen los siguientes costos:

- Materiales (i. e. semillas, fertilizante, control de plagas);
- Trabajo (i. e. comienzo, siembra, quita de malezas/mantenimiento, cosecha, lavado, empaquetado, venta, capacitación).

También hay costos asociados a un producto específico una vez que está listo para la venta. Estos incluyen los siguientes costos:

- Comercialización (publicidad, insumos para el mercado/puesto, tiempo);
- Almacenamiento;
- Transporte y venta (empaquetado, envío, tasas del mercado, equipo).





¿Cómo hace el seguimiento de todos estos costos? Por lo general, los administradores de negocios registrarán cada sumo y lo rastrearán con la producción de un producto. En la actualidad, esto suele hacerse usando un software de hoja de cálculo (i. e. Microsoft® Excel u otros productos similares). Cada aplicación de software le permite rastrear cosas de modo similar, aunque cada una tiene sus propias limitaciones. El seguimiento a través de una hoja de cálculo simple quizá sea la manera más fácil de rastrear todo y tener la libertad de formatear las hojas como se considere más conveniente. El software gratuito Veggie Compass, creado por el Centro para Sistemas Agrícolas Integrados de la Universidad de Wisconsin-Madison, también ha demostrado ser exitoso.

Visite el sitio web [www.veggiecompass.com](http://www.veggiecompass.com) para descargar la herramienta Veggie Compass y explorar todo el conjunto de herramientas integrales de gestión de los beneficios del establecimiento agrícola.

Es una herramienta de gestión del establecimiento agrícola para productores de verduras en un mercado diversificado, que se concentra en un sistema integral de hoja de cálculo. Mediante el uso de datos de costo, ventas y trabajo, la hoja de cálculo calcula el costo de producción de cada cultivo y la rentabilidad de cada canal de mercado. Si bien el programa tiene una pequeña curva de aprendizaje para poder usarlo y requiere que usted lleve registros detallados de los insumos, el tiempo invertido en el campo y otros gastos asociados, los datos que puede generar son fundamentales. También se puede acceder a seminarios web, tutoriales de vídeo y capacitación en persona que resultan útiles para poder llegar a dominar Veggie Compass con facilidad.

Además, la elaboración del presupuesto y la previsión de los costos de producción pueden hacerse fácilmente usando el programa Ag Decision Maker de Craig Chase. Chase ofrece descargas gratuitas de su programa a través del sitio web Iowa State University Extension and Outreach.



Encuentre todas las herramientas de toma de decisiones de Craig Chase en [www.extension.iastate.edu/agdm/authors/cchase.html](http://www.extension.iastate.edu/agdm/authors/cchase.html)

### **La importancia de conocer el costo de producción...**

La agricultora Mary decide sembrar calabaza de invierno. Compra semillas y usa la mezcla para macetas que adquirió al inicio de la temporada. Como no tiene un invernadero, primero coloca las semillas bajo luces de cultivo en el sótano. Una vez que están listas para sembrar, Mary alquila un arado y prepara los trasplantes en la tierra que arrienda. Planta las semillas, coloca una cinta de goteo para riego y pacientemente espera que el cultivo esté listo para cosechar. En septiembre, Mary se da cuenta de que su cultivo va muy bien, lo que significa que necesitará contratar ayuda a tiempo parcial para cosechar la calabaza. Una vez que la calabaza está limpia y empaquetada, Mary lleva el cultivo al puesto que alquiló en el mercado de agricultores. Al llegar, trata de determinar a qué precio venderá la calabaza. Recorre el mercado para ver los precios en otros puestos. La mayoría de los agricultores están cobrando 99 centavos la libra, por lo que Mary opta por un precio de 90 centavos la libra, en un intento por lograr más ventas. Los representantes de una tienda de comestibles se acercan y quieren comprar la calabaza de Mary, pero solo están dispuestos a pagar 75 centavos la libra por 100 libras.

¿La agricultora Mary está sacando alguna ganancia de las calabazas vendidas en el mercado? ¿Debe aceptar los 75 centavos de la tienda de comestibles o continuar vendiendo en el mercado de agricultores? ¿La agricultora Mary también debería tratar de cultivar calabazas de invierno el año próximo? Estas preguntas son difíciles de responder si los datos. La agricultora Mary debió haber calculado sus costos y el volumen de su cosecha antes de fijar un precio. De ese modo, podría haber determinado cuántas ventas necesitaba para cubrir sus gastos, incluido su tiempo, y sacar una ganancia. Antes de decidir si cultivará calabaza el año próximo, Mary debe determinar sus costos y evaluar si sería rentable ampliar y producir más para clientes mayoristas.

Tener un conocimiento acabado de los costos le garantiza una planificación, siembra y fijación de precios acorde. Por supuesto que usted puede tomar en cuenta los precios de otros agricultores de la zona, ya que estos pueden ayudarlo con su estrategia de fijación de precios, pero evite permitir que le digan cuánto cobrar. Sus costos y su escala son tan únicos para usted como para cualquier otro agricultor.

Una estrategia de fijación de precios suficiente y consciente es la clave para una buena rentabilidad de la inversión en agricultura y determinará la viabilidad de su operación agrícola. Con el precio correcto, su producto debería cubrir todos los costos asociados y permitirle mantener un negocio rentable.



## MANEJO DE LOS FLUJOS DE INGRESOS Y LA DIVERSIDAD DE CULTIVOS

Producir una mezcla de productos diversa es una gran estrategia para gestionar el riesgo, pero también lo es tener varios canales de comercialización. Por ejemplo, si su única fuente de ingresos es un mercado de agricultores y esa temporada llueve mucho los días en que va al mercado, probablemente le queden productos sin vender y perciba pocos ingresos para cubrir los gastos. A muchos establecimientos agrícolas les da muy buenos resultados tener varios puntos de venta directa al consumidor (por ej., mercado de agricultores, puestos en el propio establecimiento, tiendas en línea), relaciones con mayoristas (por ej., tiendas de comestibles, cooperativas, centros de alimentos), productores de valor agregado (por ej., productores de alimentos artesanales, panaderos, envasadores), establecimientos que ofrecen alimentos (por ej., restaurantes, empresas de catering, food trucks, salones comedor) y participación en iniciativas de agricultura comunitaria, shares u otros programas de suscripción para establecimientos agrícolas. Cuanto más diversos sean sus canales de venta, más protegido estará del riesgo del mercado y más rápido puede adaptarse a las fuerzas externas que están fuera de su control y pueden tener un impacto negativo en sus ventas y en su rentabilidad. Contar con una mezcla diversa tanto de productos como de puntos de venta que ofrezcan una rentabilidad positiva a su inversión brinda estabilidad y le permite experimentar con nuevos cultivos o canales de comercialización.

Otro elemento de gestión del riesgo para su negocio es saber cuándo dejar de apostar a un cultivo, una iniciativa de comercialización o un flujo de ingresos que ya no resulta rentable. El cultivo de muchos ingresos no resulta rentable a determinada escala o con equipos e infraestructura limitados. Con frecuencia, el problema de estos cultivos es que su producción, mantenimiento y cosecha exigen mucho trabajo. Por ejemplo, si ha hecho todo lo posible para reducir el costo de la mano de obra necesaria para cultivar papas, pero aún no logra obtener ganancias sin una gran inversión en máquinas nuevas, quizás deba dejar de producirlas. Si en su próximo plan de cultivo quiere incluir papas, considere invertir en los equipos necesarios para reducir el costo de la mano de obra lo suficiente como para garantizar la rentabilidad o busque un mercado que ofrezca un precio más alto. En nuestro establecimiento dejamos de cultivar judías verdes y maíz dulce, y estos productos los compramos a otro productor local para complementar nuestras cajas de agricultura comunitaria. El establecimiento al que le compramos cuenta con una mecanización a gran escala para la cosecha y puede cultivar estos productos a un costo muy por debajo del nuestro. Además, nuestros mercados de agricultores están saturados de judías verdes y maíz dulce de otros pequeños agricultores, lo que limita las oportunidades de venta.

## APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN Y EL COMPROMISO DEL CLIENTE

Lo mismo ocurre con las iniciativas de marketing. Si está gastando dinero en publicidad en Facebook y no ve resultados, considere retirar sus comunicaciones de marketing de Facebook y ver qué plataformas de redes sociales usan sus clientes y, lo que es más importante, sus potenciales clientes. En un momento en que los medios impresos continúan con su tendencia a la baja, quizás le convenga invertir los dólares que destina a publicidad en un anuncio de radio o en Google Ads en vez de en anuncios en el periódico local. Identificar quiénes son sus clientes, cómo prefieren que se los contacte y qué canales de marketing se adaptan a su estilo de comunicación, su presupuesto y sus preferencias, suele traducirse en mayores ventas, retención de clientes y compromiso.

Muchas iniciativas de marketing se reducen al valor de su tiempo y el costo de la mano de obra para redactar mensajes de correo electrónico cada semana para todos los que participan en las iniciativas de agricultura comunitaria, crear recetas para sus clientes a fin de alentarlos a comprar colirrábano o dibujar



elaboradas pizarras para su puesto en el mercado. Si estas actividades no están trayendo nuevas ventas o aumentando la retención de clientes, posiblemente deba dejar de realizarlas o al menos modificarlas. Como en todo marketing, usted debe conocer a sus clientes y saber cuáles son sus necesidades para sacar el mayor provecho de sus recursos.

Además de saber quiénes son sus clientes, necesitas saber cuál es la mejor manera de comunicarse con ellos. ¿Sus clientes responden mejor a los mensajes de correo electrónico o las redes sociales? ¿O prefieren la interacción cara a cara? Entender a sus clientes y sus necesidades le permite diseñar mensajes e iniciativas de marketing para llegar mejor a cada público específico. Invertir su tiempo y dinero de manera más eficiente de esta forma aumenta la rentabilidad de su inversión. Los establecimientos agrícolas exitosos apuestan a una estrategia de marketing diversificada que los conecta con los clientes de diversas maneras para asegurar una mayor tasa de contacto y conversión. Cuantas más veces pueda hacer llegar su mensaje a un cliente, más probable es que lo capte y responda.

Gestionar el compromiso y la conversión de los clientes también es fundamental para el éxito de sus planes de marketing y la rentabilidad. Existen muchas plataformas de gestión de las relaciones con los clientes que usted puede utilizar para crear perfiles para sus clientes y hacer un seguimiento de lo que compran, cuándo compran y cómo gastan el dinero. También puede llevar un registro de detalles personales, como cumpleaños o productos favoritos. Muchos sistemas de gestión de las relaciones con los clientes son relativamente fáciles de instalar y quizás usted ya esté utilizando alguno. Square® es un muy buen ejemplo porque muchos agricultores ya lo utilizan para procesar operaciones de crédito y débito. Square® le permite crear perfiles de los clientes y hacer un seguimiento de sus compras, monitorear tendencias y analizar aquellas áreas en las que usted puede aumentar el dinero que gastan en sus productos. Esta información le permite dirigirse a cada cliente con ofertas especiales, alertarlos sobre la salida al mercado de sus cultivos favoritos o avisarles sobre un artículo de valor agregado y reciente aparición. Cuanto más especial haga sentir a una cliente, más probable es que esta le siga siendo fiel, aumente lo que gasta en sus productos y haga una promoción boca a boca de su negocio y sus productos.

Si usted gestiona una iniciativa de agricultura comunitaria, realizar encuestas a mitad y al término de la temporada puede ayudarle a entender las necesidades de sus clientes. En el pasado, los agricultores han evitado pedir comentarios a los clientes por miedo a escuchar críticas. Con esta aprehensión, no obstante, se pierden comentarios valiosos. Cuando en mi establecimiento agrícola comenzamos a escuchar a los clientes, descubrimos que querían flexibilidad y opciones. Con esta información, pudimos crear un programa de agricultura comunitaria que satisface sus necesidades, lo que aumentó la retención de clientes.

También debe conocer los hábitos de compra de sus clientes. Observe lo que compran y escuche lo que quieren. Si cada semana en el mercado solo vende cinco libras de berenjenas, plante menos berenjenas. Si los chefs con los que trabaja quieren tomates heirloom en lugar de híbridos, plante más heirlooms. Si solo está vendiendo rábanos morados con la parte superior verde y no abultada, considere plantar menos o encontrar otro mercado para los rábanos que tiene almacenados. Si su mercado está saturado con huevos de gallina y sus datos de ventas no muestran un aumento significativo y sostenido, considere criar patos para huevos si quiere ampliar el negocio. No piense “si lo planto, vendrán”, más bien pregunte a sus clientes qué quieren comprar.

Reunir datos de los clientes y conocer sus tendencias es sumamente beneficioso, pero solo representa una parte de la información que usted debe analizar. Considere llevar copiosos registros de las ventas, desglosados por variedad y con detalles sobre cada punto del mercado durante todo el año. Compare el año actual con los años anteriores y busque similitudes o tendencias que se estén forjando. Si las ventas de cilantro y albahaca aumentan sustancialmente cuando tiene tomates, plante cilantro y albahaca de acuerdo con esa tendencia de modo de poder llevar suficiente cantidad al mercado y no tener que mandar a sus

frustrados clientes a buscar en otro lado. Si todos los sábados a las 10 a. m. ya no tiene más arreglos florales en el mercado de agricultores, empiece a llevar más. Nosotros usamos los informes de ventas de Square para rastrear este tipo de datos y nos resulta fácil de utilizar. También podemos ver informes en tiempo real en el mercado, lo que nos permite tomar decisiones en el momento (por ej., bajar el precio de la col rizada o poner el ajo más cerca de la mesa donde está la caja).

## MANEJO DE LOS EMPLEADOS

Si bien quizás no esté entre las prioridades de su lista de estrategias de gestión del riesgo, la contratación, capacitación, gestión y retención exitosa de los empleados es fundamental para el éxito y la rentabilidad de su establecimiento agrícola. La retención de los empleados del establecimiento temporada tras temporada suele ser todo un reto. La pérdida de la inversión económica en capacitación un año y la necesidad de invertir más tiempo y dinero en capacitar al nuevo grupo de empleados al año siguiente afecta significativamente los resultados. Si no puede confiar en contar con niveles constantes de personal porque los empleados se van antes de que termine la temporada, quizás no pueda cosechar o mantener los cultivos que ya se han plantado.

El manejo exitoso de los empleados comienza en el mismo momento en que usted publica un anuncio pidiendo ayudantes. Antes de ponerse a contratar, considere las características que busca en un empleado. A continuación, redacte una descripción detallada de las tareas que incluya esas características y brinde información realista sobre el puesto. Antes intentábamos venderles a los postulantes lo genial que era el trabajo, sin ofrecerles una perspectiva realista del tipo de trabajo físico que implicaba. Ahora les decimos: “Si te gusta meter los pies en el agua y las manos en el barro, este trabajo es para ti”. Explicamos claramente el horario, las condiciones meteorológicas en que trabajamos, los tipos de trabajo involucrados, los atributos físicos necesarios y cuándo termina la temporada. Esto nos asegura que solo se postularán aquellos que estén verdaderamente interesados y entiendan lo que implica el trabajo en un establecimiento agrícola.



La capacitación y el manejo adecuado de los empleados suele ser la clave para retenerlos. Si un empleado siente que se invierte en él y usted le enseña habilidades que lo hace exitoso, es probable que regrese cada temporada. Me he dado cuenta de que la mayoría de los empleados quieren tener éxito y hacer un buen trabajo. Necesitan que usted los ayude estableciendo expectativas claras que puedan esforzarse por cumplir.

## REMUNERACIÓN

Por supuesto que la remuneración también tiene mucho que ver con la retención. Los trabajadores agrícolas están notoriamente mal pagos. Si bien al comenzar un nuevo negocio es difícil poder pagar un salario justo, si quiere que el personal calificado se quede un año tras otro sus trabajadores deben recibir una remuneración adecuada. Cuando contratamos empleados por primera vez, pensamos que no podíamos pagar un salario justo por lo que imitamos a otros productores de la zona y contratamos “pasantes”. Intentamos compensar el estipendio más bajo ofreciéndoles educación y experiencia, pese a que nosotros tampoco teníamos tanta experiencia ni educación en materia de agricultura. Como consecuencia, nos llegaban empleados que no eran adecuados para nuestro establecimiento y a los que les creábamos falsas expectativas. Ellos terminaban desilusionándose y abandonando. Uno verdaderamente obtiene lo que paga.

Ofrecer un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, horarios flexibles, una participación en los alimentos criados o cultivados, subsidios para equipos, estipendios para seguro de salud o guardería, tiempo libre pago y pago por horas extra son excelentes formas de compensar a los empleados que trabajan duro en nuestro establecimiento y atraer empleados nuevos.

La comunicación efectiva con los empleados y su entrenamiento son competencias valiosas. Lea libros sobre liderazgo, escuche podcasts y busque mentores que lo ayuden. El liderazgo y la gestión son cosas que a muchos productores agrícolas no le nacen naturalmente, pero no hay excusa para no aprender estas competencias.

## REDONDEANDO

Si bien el seguimiento de los datos, la estrategia de mercados, la fijación de precios y el enfoque en la gestión de los empleados quizás no sean los motivos por los que usted comenzó a trabajar en agricultura, son fundamentales para el éxito de su negocio agrícola. Al prestar atención a los núcleos de ganancia de su establecimiento, los matices de su mezcla de cultivos, el éxito de sus iniciativas de marketing y el compromiso y la satisfacción de sus clientes y empleados se crea un negocio completo que continuará siendo viable en los años venideros.





# CAPÍTULO 6

## PENSAR A LARGO PLAZO

Autor: Larry Wood

Todos tenemos sueños que queremos concretar. El reto es que esos sueños den frutos. Es importante reconocer que el camino que seguimos al perseguir esos sueños se convierte en el sueño hecho realidad. En los capítulos anteriores se hizo referencia a muchos de los elementos básicos necesarios para alcanzar el éxito en la agricultura, pero esto es solo el comienzo. Entre líneas hay muchos detalles y una enorme cantidad de trabajo arduo. La lista de habilidades necesarias es impresionante y la necesidad de expandir este conjunto de habilidades es continua. A lo largo de mis 70 años —la mayoría de los cuales los pasé trabajando en algún campo de la agricultura— me fui dando cuenta de que pasé gran parte de mi tiempo aprendiendo, independientemente de en qué etapa de la vida o la carrera me encontrara.

El significado de pensar a largo plazo variará ampliamente de una persona a otra. Muchos agricultores siguen una misma tendencia y nunca dejan la actividad agrícola. No obstante, su función en una explotación agrícola y la estrategia que use para manejar dicha explotación variará mucho dependiendo de su edad.

Los agricultores más jóvenes generalmente enfrentan múltiples desafíos, como altas cargas de deuda, hacer crecer su negocio, formar una familia y otras presiones. Esto significa que estos agricultores suelen enfrentar un mayor nivel de riesgo que deben gestionar. La otra cara de esta situación es que si un agricultor joven falla, tiene más tiempo para recuperarse. Muchos agricultores que recién comienzan han caminado esa delgada línea. Por este motivo, es importante lanzarse a la actividad agrícola con un buen conocimiento de las prácticas óptimas del negocio abordadas en esta publicación, incluida una variedad de herramientas de gestión del riesgo para protegerse de eventos catastróficos. Plantar cultivos, criar animales y esperar lo mejor no es suficiente. La esperanza puede animarlo, pero no es una estrategia de negocios sólida. Este es el momento de encontrar su lugar en la cadena de suministro de alimentos. Este proceso de descubrimiento le mostrará que las oportunidades disponibles son prácticamente ilimitadas. Su compromiso en el mercado debe ser constante para evaluar y aprovechar cada nueva oportunidad que se presenta.

A medida que muchos agricultores envejecen y sus establecimientos prosperan, el capital en su explotación aumenta. El foco empieza a cambiar de la gestión del riesgo de exposición de deuda al crecimiento y la inversión. Con el tiempo, pasa a la preservación del capital como jubilación y la necesidad de contar con una estrategia de planificación de la sucesión.

Independientemente de en qué etapa de la vida o la carrera se encuentre, no hay sustituto para una planificación integral durante este proceso que dura toda la vida.

Un componente clave de buena planificación a largo plazo es el desarrollo de estrategias alternativas. La planificación de estas estrategias brinda una perspectiva respecto del tipo de flexibilidad necesaria para sobrevivir en un mundo como el de hoy, que cambia tan rápido. Para comenzar, hay algunas preguntas básicas a considerar.

- ¿Qué aspectos de la calidad de vida considera más importantes?
- ¿Cuáles son sus planes y expectativas familiares?





- ¿Cómo es usted a la hora de asumir riesgos?
- ¿Qué tipo de explotación agrícola prefiere?

Las respuestas a estas preguntas básicas deben servir para su planificación a largo plazo, teniendo en cuenta que dichas respuestas probablemente cambien con el transcurso del tiempo. Lo más importante es que todos los que participan en el negocio compartan estas preguntas, especialmente su familia. A medida que las prioridades cambian, es importante mantener la transparencia y la comunicación abierta, sobre todo en lo que respecta a la planificación de la sucesión y la herencia.

Una herramienta denominada análisis FODA puede ayudarlo a ver cómo gestionar mejor la estructura de su negocio para garantizar el éxito. FODA es el acrónimo de:

- **F**ortalezas
- **D**ebilidades
- **O**portunidades
- **A**menazas

Las primeras dos categorías (fortalezas y debilidades) hacen referencia a características que son intrínsecas a usted y a su organización; aquellas áreas en las que usted se supera y se esfuerza. Son áreas sobre las que por lo general usted tiene control directo.

Las otras dos categorías (oportunidades y amenazas) se refieren a cuestiones externas, circunstancias que pueden beneficiar o dañar el negocio. Este es el mundo del mercado que cambia constantemente y sobre el cual usted tiene poco o ningún control. El éxito exige un compromiso constante con el mercado, lo que le permite aprovechar las oportunidades cuando se presentan y mitigar las amenazas o los desafíos en la medida de lo posible.

Ya sea a corto o largo plazo, el análisis FODA debe hacerse cada vez que ocurra un cambio importante en la organización para asegurar que las capacidades de su equipo puedan satisfacer de manera adecuada las cambiantes demandas del negocio.

El siguiente proceso clave para mantener una explotación exitosa en la planificación estratégica. La planificación estratégica consiste en pensar a mediano y largo plazo, estableciendo objetivos y una dirección para dos o más años en el futuro. Esto exige investigar las tendencias a largo plazo en el mercado, identificar oportunidades que estén a su alcance y se ajusten a su negocio actual, evaluar qué recursos necesita y determinar cuáles son los mayores riesgos potenciales para su éxito.

¡Quizás uno de los mayores retos que todos enfrentamos hoy sean los rápidos cambios tecnológicos que inciden en todo! A medida que la tecnología se expande exponencialmente, la ventana para la planificación estratégica se achica y se vuelve difícil mantenerse actualizado incluso a corto plazo. Continuamente se está realizando una producción masiva de herramientas más sofisticadas para todas las etapas de la producción y para los establecimientos agropecuarios, tanto grandes como pequeños. Estos adelantos permiten aumentar la productividad por unidad de trabajo. También son continuas las mejoras tecnológicas en las plataformas financieras y de comunicación, lo que se traduce en transacciones instantáneas y crea montañas de datos para cribar. El acceso a esos datos debe informarle sobre más oportunidades disponibles y permitirle evaluar nuevos riesgos para su explotación.

La última consideración a largo plazo es el proceso de planificación de la sucesión. A la hora de tomar esta difícil decisión, hay muchos factores que se deben considerar.

- ¿Usted tiene herederos (generalmente sus hijos)?
- ¿Alguno de ellos está seriamente interesado en hacerse cargo de la explotación?
- ¿Han invertido tiempo y energía para realmente aprender el negocio?
- Si tiene varios herederos que cumplen con estos criterios, ¿el negocio da para todos?

Independientemente de las respuestas a las preguntas anteriores, este proceso no debe demorarse hasta pocos años antes de que usted esté listo para jubilarse. Lo ideal es que usted prepare un sucesor muchos años antes. Si tiene hijos pero ninguno está interesado, debe buscar fuera de la familia. Puede ser un antiguo empleado que con el tiempo usted tome como socio u otro negocio agrícola interesado en comprar el suyo. La manera en que se abordará este tema dependerá, en cierta medida, del papel que su familia quiera cumplir en el futuro, lo que nos lleva a la última consideración: planificación de la herencia. La planificación de la herencia también debe hacerse con mucho tiempo de antelación. Hay tres decisiones que debe implementar con tiempo para proteger su patrimonio y a sus dependientes en caso de que usted se vuelva incapaz de manejar sus asuntos por cualquier motivo o usted o su cónyuge tengan un accidente fatal.

La primera es un testamento, donde debe establecerse específicamente lo que ocurrirá con su patrimonio y sus dependientes. Debe nombrar un albacea (y uno o más suplentes) que llevará adelante las directivas de su testamento.

El segundo su apoderado financiero. Debe ser alguien en quien usted confíe para manejar sus finanzas en caso de que quede incapacitado. El cónyuge suele ser el primero en la lista, sobre todo si ocurre un evento catastrófico cuando se es joven. No obstante, siempre debe haber un suplente en caso de que ni usted ni su cónyuge puedan cumplir con esas responsabilidades. Tanto usted como su cónyuge deben tener un suplente.

La tercera es un apoderado para la atención médica. En una relación conyugal lo habitual es nombrar al cónyuge como apoderado para la atención médica. Nuevamente, ambos cónyuges deben tener un apoderado y al menos un suplente. Por lo general, este es otro familiar adulto dispuesto a aceptar la responsabilidad de tomar decisiones médicas, incluidas decisiones vinculadas al fin de la vida.

Generalmente, las decisiones tomadas en estos tres documentos en las primeras etapas de su carrera — especialmente una vez que tiene hijos— es probable que sean bastante distintas a las que tome una vez que se jubile. Estas decisiones deben revisarse cada cierto tiempo y actualizarse según sea necesario.



# NOTAS



# NOTAS

# NOTAS

# NOTAS



THE LAND CONNECTION  
206 N RANDOLPH ST, SUITE 400  
CHAMPAIGN, IL 61820