Organización empresarial agraria

REQUERIMIENTOS PARA UN EXITOSO ACUERDO DE OPERACIÓN

Los acuerdos de operación agrarios son cruciales para una empresa lechera. Estos acuerdos pueden ser el vehículo que permite a varias personas trabajar y compartir los diversos insumos y productos de la empresa lechera. Miembros y no miembros de la familia pueden ofrecer varios insumos y dividir el producto en forma equitativa. El acuerdo de operación puede servir también para la eventual transferencia de la explotación agraria. Debería emplearse un significativo tiempo, esfuerzo y meditación para desarrollar un acuerdo de operación que se ajuste lo mejor posible a las necesidades de la familia y la empresa. Antes de seleccionar el tipo de acuerdo, deben considerarse dos factores muy importantes:

- Las personas involucradas;
- La empresa bajo consideración.

LAS PERSONAS

El recurso más importante en cualquier negocio son las personas. Las personas son también la razón más importante y común del éxito o fracaso de las empresas. Por lo tanto la primera consideración en el desarrollo e implementación de cualquier acuerdo empresarial debe empezar por las personas. Esto no podría ser más enfatizado.

Las personas son la razón más importante del éxito o fracaso de una empresa. Primero, las personas deben tener el deseo y habilidad para llevarse bien entre si. El respeto mutuo es crucial. Cuando diferentes generaciones trabajan juntas, la generación más joven debería considerar que la generación mayor tiene frecuentemente la clave para facilitarles el comienzo. De otro lado, la generación mayor debe entender que la generación joven representa la continuidad de la empresa. Cuando los miembros de la familia se asocian en la empresa deben entender que están incorporando una nueva clase de relación a su relación familiar—la de socios en la empresa. Algunas veces es difícil para la generación mayor ver a sus hijos como adultos maduros en una relación de negocios. La relación familiar siempre quedará, pero esta nueva relación debe ser integrada cuidadosamente en la relación familiar. Muchos de los problemas en las arreglos empresariales en las familias de agricultores vienen de las relaciones entre la familia y la empresa.

Separación de los asuntos personales de los de la empresa

El respeto mutuo en una relación empresarial se extiende en el reconocimiento que los individuos tienen diferentes estilos de vida y en tolerar estas diferencias; estas están separadas de las relaciones empresariales. Es igualmente importante reconocer que cada familia necesita cierta privacidad y la oportunidad de alejarse una de la otra. El escoger un arreglo de vivienda que permita a las familias operar como unidades distintas es muchas veces crucial para una sociedad exitosa.

Recursos individuales

Cada individuo tiene un conjunto de recursos personales único para contribuir en al negocio. La generación mayor generalmente tiene una riqueza en experiencia junto con una trayectoria empresarial razonable. También han tenido la oportunidad de amasar una mayor cantidad de riqueza o patrimonio en su empresa. Este patrimonio puede dar la oportunidad de expandir el negocio y permitir a otra persona incorporarse a la empresa. Este patrimonio, de otro lado, podría proveer un ingreso para la jubilación de la generación mayor mientras que la generación joven compra el negocio. La generación joven puede ofrecer entusiasmo y una oferta laboral energética, al igual que nuevas ideas y visiones derivadas de sus estudios en administración de empresas lecheras. Otras ventajas de operaciones lecheras multipersonales e intergeneracionales es que la empresa no tiene que transferirse en una sola pieza en una sola etapa. Con dos familias, solo cincuenta por ciento de la empresa se transfiere en un momento dado en vez de cien por ciento. Las generaciones deben ser vistas como complementarias y no en competencia.

Las generaciones deben ser vistas como complementarias y no en competencia. Todas las partes deben ser capaces de contribuir con ciertas habilidades a la empresa. Estas habilidades pueden incluir el conocimiento de la administración productiva lechera o producción de cultivos, administración financiera o gerencial, comercialización, o manejo de personal. La contribución laboral individual es de suma importancia. Uno de los aspectos valiosos de las operaciones agrarias multi-personales es la oportunidad de dividir ciertas tareas laborales y administrativas entre los participantes. Las personas tienen la oportunidad de especializarse y utilizar sus habilidades naturales y entrenamiento personal. Esto puede ser un atributo muy valioso para una operación lechera.

En una operación agraria multipersonal los participantes tienen la oportunidad de especializarse. En todos los negocios

pequeños, el operador juega en general tres roles:
- Administrador;
- Trabajador;
- Acreedor.

Como administrador, se tiene el papel de toma de decisiones y de asumir las responsabilidades. Todos desean el papel de jefe. Pero mucha gente no quiere tomar responsabilidad por sus decisiones. Ser jefe obliga a tomar decisiones y luego asumir responsabilidades.

A los administradores prefieren altos ingresos. Los trabajadores prefieren altos salarios al igual que menos horas de trabajo, y equipo e instalaciones actualizadas. Esto compite muchas veces con el objetivo de ingresos altos. En el papel de acreedor, se desea tomar riesgos mínimos, tener una solvencia mejor que adecuada, y una liquidez por encima del promedio. Puede verse que estos roles están en conflicto. Inclusive un propietario único tiene un gran potencial de conflictos internos ya que estos tres roles están investidos en una sola persona.

Los tres roles del administrador, trabajador, y acreedor deben ser balanceados. Si otra persona o familiar desea incorporarse a la empresa y suponiendo que la familia es joven y que recién empieza. Por lo general estas parejas tienen muy poco patrimonio, por lo tanto todavía no están bajo el estado mental del acreedor. También, no podrán, al menos al comienzo, ser delegados a un papel de administrador. Es más, probablemente se espera que asuman una porción mayor, si no el mayor papel laboral. En estos casos se tiene que las contribuciones de administración, mano de obra , y capital están siendo contribuidos a la empresa en diferentes niveles por cada socio. Esto es un campo fértil para las semillas de la discordia. Deben prevenirse estos problemas antes de que se presenten.

Si los asuntos personales no pueden ser resueltos satisfactoriamente, entonces el resto de este capítulo es irrelevante. Sin la gente todo el resto es inutilizable. La gente es el recurso crucial. Este es el aspecto más importante de los arreglos empresariales agrarios. La gente en países y regiones diferentes pueden encontrar maneras diferentes de resolver y balancear estos “aspectos personales.”

LA EMPRESA

La empresa bajo consideración debe ser rentable, o ser capaz de convertirse en rentable. Las características de solvencia y liquidez deben estar dentro de un rango razonable. Estos tres objetivos financieros son siempre cruciales para el éxito de cualquier empresa. Personas con todas las características deseables junto con un acuerdo escrito perfectamente apropiado están destinadas al fracaso si la empresa no genera dinero. La rentabilidad es la clave para la necesaria solvencia y liquidez. Las empresas no rentables fracasarán. Empresas muy rentables pueden compensar algunas deficiencias de la gente involucrada o del acuerdo escrito implementado. Idealmente se desea tener ambos, la gente y la empresa en un nivel de desempeño razonable.

OTROS

El acuerdo escrito

Existen otras consideraciones involucradas en la creación de un acuerdo de operaciones agrícolas exitoso. Quizá la más importante es tener un acuerdo escrito.

Existen varias ventajas en un acuerdo escrito. Ayuda a prevenir el síndrome de “memoria selectiva.” Esto es, tendemos a recordar sólo aquellas cosas que favorecen nuestros intereses. El acuerdo escrito pone los acuerdos en un contexto de negocios y posiblemente hará que las personas involucradas actúen de una manera empresarial. En muchos casos, los problemas y los términos del acuerdo son discutidos y solucionados al comienzo. Esto puede ayudar a prevenir los desacuerdos a medida que el tiempo progresa. En el caso de cualquier desacuerdo, una cláusula de arbitraje debe ser incluida en el acuerdo. Puesto que todos los acuerdos y los participantes deben llegar a un final en algún momento, el acuerdo escrito puede evitar dificultades en la terminación o en caso de fallecimiento.

Tener un acuerdo escrito es un soporte clave para una fuerte relación empresarial. A continuación se presentan varias sugerencias para un acuerdo escrito. Escribir la cláusula de disolución primero. Esto puede sonar extraño, pero en la mayoría de los acuerdos, el optimismo de llegar a un acuerdo de negocios hace que se piense poco con respecto a cómo llegar a un cierre mutuamente satisfactorio. Una confrontación durante la vida del acuerdo sería menos probable tener si se tiene hay un proceso de disolución razonable claramente delineado. Es bueno saber cómo se puede escapar de una situación mortificante cualquiera sea la razón. La contribución de cada parte debe ser delineada claramente.

Primero determine el proceso de disolución de la relación. La forma de compartir los gastos e ingresos debe ser

determinada. Se debe compartir equitativamente, no igualmente. Recuérdese el viejo cuento de mitad/mitad—Yo recibo todo el ingreso y tu recibes todos los gastos. Otro asunto a resolver es cómo se dividirán los cambios en el inventario inicial. Por ejemplo una persona contribuye al inventario 1,000 sacos de maíz y acepta que la empresa utilice este inventario lo largo de la vida del acuerdo. ¿Qué sucede si existen 1,200 sacos al final del acuerdo? ¿900 sacos? ¿Quién financiará la operación inicialmente? ¿Esta financiación podría cambiar en algún momento durante el acuerdo? ¿Si es así, cómo sería este cambio?

Debe describirse un sistema de registro. Este sistema debe asignar a una persona la responsabilidad de conducirlo. Los registros deben estar disponibles a todas las partes involucradas. Un método específico de ajuste de cuentas financieras debe describirse claramente. Finalmente, el acuerdo escrito debería permitir una disolución ordenada y justa.

Ayuda legal y contable

La mayoría de los acuerdos de negocios pueden ser técnicamente complejos y requieren de asistencia legal. Adicionalmente, los arreglos empresariales están ligados a los aspectos de sucesión. Por lo tanto, es importante tener un apoyo legal competente. Es recomendable la ayuda de un abogado familiarizado con la agricultura y que cuente con experiencia en esta área de la legislación.

En predios pequeños en áreas rurales remotas quizás no existan consejeros legales disponibles. En este caso podría ser suficiente el apoyo de alguien familiarizado con arreglos empresariales agrarios para escribir un acuerdo informal. En muchos casos esto puede ser suficiente. Pero se debe estar consiente que los problemas potenciales de no tener un acuerdo escrito pueden ser mayores que los derivados de uno delineado por alguien que no es abogado.

Ayuda legal profesional es recomendable al establecer relaciones de negocio. La mayoría de las empresas agrarias requieren de cierta ayuda contable. Esto es especialmente importante en las etapas de formación iniciales. Debe existir cierta coordinación entre el abogado y el contador para que todos los detalles iniciales se completen en forma apropiada.

Sistema de registros

Es necesario un sistema de registros adecuado. Como mínimo, este sistema debería proveer toda la información requerida por ley. Para el beneficio del administrador, el sistema debería proporcionar información útil para la administración eficiente y efectiva de la empresa. Ver la discusión sobre registros en el Capítulo 4. El sistema de registro puede proveer las bases para el acuerdo.

Es preferible tener las cuentas familiares y empresariales por separado. De esta manera se pueden controlar las cuentas de cada fuente. La privacidad en materias financieras es de suma importancia, especialmente en asuntos familiares. De igual manera deben considerarse las prácticas culturales y sociales locales.

Organización de la sucesión y el segura

Para facilitar una eventual transferencia de la empresa, debería haber algún tipo de acuerdo de compra/venta. Este acuerdo describe los procedimientos y métodos para la venta por la persona que deja la empresa a las personas que quedan o hacia otra persona que desea participar en la empresa. El acuerdo de compra/venta simplemente esboza el procedimiento de cómo y bajo qué términos la propiedad de una persona (o sus herederos) puede ser transferida. Esto puede facilitar una transferencia ordenada de la empresa en caso que un socio falleciera intempestivamente o dejara la empresa por cualquier razón.

Por último, en algunos casos, el seguro, especialmente el seguro de vida, puede ser una herramienta de gran utilidad para ayudar la compra por parte de la o las personas que perduran. Esto puede ser coordinado en el acuerdo de compra/venta. No es necesario que la póliza cubra la totalidad de la compra, pero debería proveer la ayuda suficiente para lograr la compra. Los herederos reciben el dinero y los socios del difunto tienen la oportunidad de continuar la empresa sin grandes interrupciones.

CICLO DE VIDA DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA AGRARIA - ENTRADA, CRECIMIENTO, Y SALIDA

Los ciclos de vida de la familia y de la empresa agraria familiar están muy relacionados. Existen tres grandes divisiones en este ciclo de vida:
- Entrada;
- Crecimiento;
- Salida.

La Figura 8.1 muestra la relación entre el tiempo y el tamaño de la empresa. También muestra como el agricultor establecido y el nuevo podrían unir los ciclos de sus familias y la empresa para beneficiarse mutuamente.

El ciclo de vida de la empresa agraria consta de las fases de entrada, crecimiento y salida. La fase de entrada no toma muchos años, por lo general pero es tal vez la más difícil. La fase de salida también puede ser corta si existe una venta total en uno o dos años. En algunos casos puede tomar muchos años para que una salida completa ocurra, particularmente si no existe un sucesor y el propietario único decide retirarse gradualmente. Esto es generalmente cierto si la empresa no tiene el volumen suficiente para competir en el mercado. En algunos casos el agricultor en retiro podría cambiar gradualmente a sistemas menos intensivos que la ganadería lechera. Por ejemplo hacia el engorde de ganado, etc. El cambio final puede ser salir de la actividad ganadera hacia los cultivos y/o alquiler de la tierra. La fase de salida es también difícil y puede resultar en una jubilación confortable para el agricultor o también en una jubilación decepcionante.

En la Figura 8.1 se puede observar que en la parte del agricultor establecido cada agricultor tiene una curva de crecimiento. Es importante notar que cada empresa agraria tiene años de bajo crecimiento para empezar, varios años de desempeño estable, seguido de un declive de la actividad empresarial. Este ciclo empresarial puede resultar en pérdidas potenciales en las fases de entrada y salida. Es más, la dispersión de una empresa agraria en operación, aún en declive, no es en general una manera eficiente de liquidar la empresa.

Distribuir o dispersar el esfuerzo de toda la vida de una familia agraria en una unidad de producción rentable es un desperdicio la mayoría de las veces. Varios agricultores que recién comienzan tratan de juntar las diversas piezas de una empresa para ensamblar una nueva operación. Esto extiende la fase de entrada y por lo general resulta en un costo más alto. De igual manera, al final de la carrera, el agricultor establecido se puede beneficiar de una infusión de nueva energía, ideas, y conocimientos de un agricultor joven.

Al comienzo el agricultor joven necesita del agricultor establecido y este último puede beneficiarse de la curva de crecimiento del agricultor joven para culminar su carrera con mayores oportunidades de rentabilidad. Al trabajar juntos, el agricultor joven con el establecido pueden usualmente lograr una entrada y salida más eficiente.

Figura 8.1: Unión de los ciclos de vida de agricultores establecidos y nuevos

Existen tres etapas en el ciclo de vida de la empresa. Estas son:
- Evaluación;
- Prueba;
- Establecimiento y desarrollo;
- Consolidación y transferencia.

Cada uno de estos estadios presenta oportunidades especiales para realizar ajustes y acomodar a las personas y a la empresa. Las siguientes secciones seguirán el diagrama de la Figura 8.2.

EVALUACION

La etapa de evaluación involucra dos preguntas: "¿Debemos trabajar en la Agricultura?" y "¿Debemos trabajar juntos?" Para responder a estas preguntas se debe hacer una evaluación cuidadosa de las personas involucradas (incluyéndose Ud.) y del desempeño esperado de la empresa a través del tiempo. "¿Cuál es la situación actual?" "¿Cuáles son sus objetivos para el futuro?" "¿Cuál es el potencial de éxito (de acuerdo a su propia definición de éxito) a través del tiempo?" Para responder estas preguntas se requiere de tiempo, esfuerzo, meditación, y usualmente la participación de la familia.

Los socios potenciales deben responder a dos preguntas: "¿Debemos trabajar en agricultura?" y "¿Debemos trabajar juntos?" Una vez que se ha tomado la decisión de trabajar en agricultura y/o trabajar juntos, el proceso de lograr esto puede empezar. En algunos casos la alternativa obvia es no trabajar en agricultura. Para otros, la agricultura es la mejor alternativa mientras pasan del estado dos al tres y establecen una unidad separada.

Cada paso en el proceso sugiere diferentes tipos de arreglos empresariales apropiados para cada estado específico. También, existen varios tipos de arreglos o combinaciones que podrían usarse durante cualquier parte del proceso.

PRUEBA

En el estado de prueba el agricultor novato debe decidir:
- Si existen suficientes oportunidades para desarrollar y continuar una carrera en la agricultura en forma separada o conjunta;
- Si la familia que recién empieza desea una carrera en la agricultura en el futuro.

En este estado varias clases de acuerdos salariales o de repartición parecen funcionar mejor. Son fáciles de implementar y relativamente simples de terminar con efectos adversos mínimos para la empresa. Sin embargo, se debe avanzar de este punto; el participante joven no debe quedarse en una fase de prueba perpetua.

ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO

La fase de establecimiento y desarrollo ofrece varias clases de arreglos empresariales a considerar. Si se ha tomado la decisión de trabajar juntos, la siguiente consideración es determinar si la operación está adecuadamente capacitada para generar suficiente ingreso. Si la unidad no es adecuada (y no existe la posibilidad de volverse adecuada) entonces, se podría establecer un acuerdo de operación o de propiedad individual. Una operación de transferencia puede establecerse, tal vez con algún apoyo del agricultor antiguo en forma de trabajo o intercambio de maquinaria y/o ayuda financiera. La transferencia puede ocurrir a través de un acuerdo cuando el agricultor nuevo ha adquirido algún capital y experiencia y está listo a independizarse. También si el agricultor establecido está cerca del retiro o cambiando de vocación, la empresa puede quedar en un estado de control hasta que el agricultor establecido se vaya y el agricultor joven asuma el cargo. El patrón de control puede evolucionar en un acuerdo de operación o de propiedad individual para el agricultor joven. Para afrontar este período puede ser necesario un trabajo adicional o un sacrificio temporal en la calidad de vida. La unidad inadecuada puede expandirse en volumen hasta convertirse en una unidad con capacidad de soportar a los dos socios.

Una unidad de capacidad adecuada y con un horizonte de planificación de mayor alcance tiene varias opciones de organización. Una sociedad común, cooperativa, corporación, sociedad de responsabilidad limitada o algún otro acuerdo de largo plazo tal como una cuenta en participación, responderá a las necesidades de la mayoría de las empresas en operación que cuentan con más de una familia. Note los comentarios en la columna izquierda de la Figura 8.2.

CONSOLIDACION Y TRANSFERENCIA

En la cuarta etapa, la unidad separada se mueve hacia la propiedad individual y junto con los acuerdos de largo plazo aspira a la transferencia eventual por medio de la venta o la herencia. Los dos principales grupos de recursos agrarios son las propiedades personales y la tierra y edificaciones agrarias. Aparte de la herencia, el control de estos activos puede ser transferido por medio de alquileres, ventas, regalos, y opciones de compra.

Varios acuerdos empresariales pueden ser usados a través del tiempo en forma evolutiva. La información de la columna izquierda de la Figura 8.2 debe ser estudiada con cuidado para estas situaciones.

TIPOS Y COMBINACIONES DE ACUERDOS EMPRESARIALES AGRARIOS

No existe un único método de acuerdos empresariales agrarios que funcione mejor en todas las situaciones en todos las etapas del ciclo de vida de la empresa/familia. Muchas veces más de una forma de organización empresarial puede ser usada en conjunto con otras. Los arreglos empresariales pueden evolucionar de acuerdo al estado del ciclo de vida empresarial y al desempeño de la empresa. No existe una respuesta absoluta con respecto a cuál es la mejor organización empresarial. Para muchas empresas agrarias, organizaciones menos complejas pueden ser lo más adecuado durante la vida de la empresa.

No existe una única organización empresarial que sea la mejor para todas las situaciones durante todos las etapas del ciclo de vida de la empresa/familia. La siguiente discusión será planteada en forma muy general ya que las leyes varían de lugar a lugar. Para mayores detalles sobre un área en particular se recomienda consultar a un abogado o autoridades locales.

Figura 8.2: Proceso de entrada, crecimiento y salida en la agricultura*

* Adaptación de NCR #224, “Planning your general farm partnership.” K.H. Thomas, R.A. Luening, R. Hepp.

PROPIEDAD UNICA

La forma más común de organización empresarial agraria es la propiedad única. En este caso, un individuo o familia es propietario del negocio y provee la mayoría, sino todo, el capital patrimonial. Los ciclos de vida del individuo y de la empresa se mueven en conjunto. La empresa termina a la muerte del propietario.

SALARIOS, BENEFICIOS, INCENTIVOS Y BONIFICACIONES

En la etapa inicial de prueba, el uso de salarios/beneficios, salarios/beneficios /bonos, o salarios/beneficios/incentivos puede ser una manera excelente de tener un arreglo flexible y fácil de entender. Para una información más detallada sobre opciones de salarios, ver la discusión acerca de salarios, beneficios, incentivos, y bonos en la sección de personal de trabajo del Capítulo 9.

El problema con el uso de asalaramiento por mucho tiempo es que el agricultor que comienza no puede construir patrimonio y el agricultor establecido no puede probar la habilidad y deseo del agricultor nuevo. Una forma de arreglo empresarial en sociedad debería implementarse tempranamente.

ORGANIZACION EMPRESARIAL

Una forma muy simple de organización o acuerdo de operación empresarial es el arreglo de participación empresarial. Con esta clase de arreglo el agricultor establecido y el agricultor nuevo seleccionan una de las más importantes sub-empresas como parte del acuerdo. Por ejemplo, se puede usar el hato lechero, o el hato de recría, o el engorde del ganado, o algún cultivo principal.

Ambos agricultores comparten el ingreso y los gastos basados en sus respectivas contribuciones a la empresa. Ver la discusión de las contribuciones más adelante en este capítulo para saber como determinar las diferentes contribuciones absolutas y relativas. Por lo general, el agricultor que recién empieza sólo tiene su mano de obra y gestión para contribuir. En raros casos, el agricultor tiene algún ganado o maquinaria. El agricultor nuevo puede ser un empleado de la empresa y también puede tener un acuerdo de participación empresarial junto con un contrato de trabajo. El agricultor nuevo recibe responsabilidades directas y específicas sobre la sub-empresa seleccionada además de su contribución de mano de obra.

Dos desventajas mayores con este tipo de organización es que el agricultor joven puede tender a enfocar todos sus esfuerzos en la sub-empresa en la que tiene intereses invertidos. También, la contabilidad puede ser muy complicada en una empresa de participación. Sin embargo, esta es una buena solución de corto plazo a ser empleada en la etapa inicial de prueba. Esta forma es particularmente útil con agricultores jóvenes quiénes pueden ser miembros de la familia, y que desarrollan sus habilidades empresariales durante su adolescencia. Típicamente este tipo de arreglos empresariales no duran mucho tiempo pues evolucionan en una organización más amplia o en la terminación de la relación empresarial.

ARREGLOS DE PARTICIPACION TOTAL

Los acuerdos de participación total de la empresa agraria son formas comunes de facilitar el establecimiento del agricultor joven. Son muy útiles en períodos de corto plazo de 1 a 3 años. Por lo tanto están muy bien adaptados para ser empleados en la fase de prueba. En raros casos el arreglo de participación total puede ser implementado para plazos más largos.

Durante el transcurso del arreglo de participación total el agricultor joven puede comenzar a compartir la administración al igual que la mano de obra. Se puede probar y analizar si este es el camino que se quiere seguir. La familia puede involucrarse en las labores diarias y el manejo de la empresa. Puede desarrollar sus habilidades administrativas con la ayuda y guía de un administrador experimentado. El agricultor joven también puede empezar a acumular cierto patrimonio en la empresa. Los conocimientos adquiridos al igual que el patrimonio acumulado pueden ayudar a avanzar sus carreras como empresarios agrarios.

El agricultor establecido tiene la oportunidad de introducir nueva energía, conocimientos, y mano de obra junto con una perspectiva fresca al asociarse con un agricultor joven bien calificado. Esto es particularmente cierto cuando este acuerdo de participación empieza cuando están próximos a retirarse. El acuerdo puede constituir las bases para la transferencia de una empresa operativa a la siguiente generación. En otros casos, los agricultores establecidos en medio

de sus carreras pueden querer expandir hacia una operación multi-personal. Traer nuevo talento mediante un acuerdo de participación puede ayudar a todas las personas involucradas a evaluar el potencial de una relación comercial satisfactoria de largo plazo.

Los problemas potenciales con los arreglos de participación es que prontamente se convierten en acuerdos desbalanceados a medida que el agricultor nuevo adquiere mas patrimonio. También existe la tendencia a usarlos en empresas que no tienen el volumen suficiente para acomodar a más de una persona. Este problema puede ser resuelto parcialmente con un arreglo más permanente después del primer o segundo año. Un futuro problema es la potencial falta de estructura que permita una transición sin problemas.

ARRIENDOS

Los arriendos son otra manera de obtener control de los recursos agrarios. Existen varios tipos de arriendos con muchas clases de variantes. Estos tipos incluyen:
- Monetario (regular y variable);
- Aparcería con cultivos;
- Aparcería con ganado.

Con un arriendo, los arrendadores (propietarios) ceden cierta cantidad de sus derechos a usar un activo al arrendatario (operador) a cambio de una tarifa (renta) por un cierto período.

El arriendo monetario se usa típicamente para bienes y raíces (tierra, instalaciones), pero también puede ser usado para maquinaria y equipo al igual que para el ganado reproductor lechero. Un arrendamiento total de la empresa agraria consiste en la entrega del derecho de uso de la propiedad y bienes agrarios por parte del arrendador al arrendatario por un determinado período y a cambio de una renta. Pueden existir ciertas restricciones en la forma cómo se debe usar la propiedad. Esto puede incluir el tipo de operación, cuidado de las instalaciones, participación en programas del gobierno, corte de árboles, prácticas de conservación de suelos, etc. Al final del arriendo, el arrendatario devuelve la propiedad al arrendador. En algunas situaciones especiales puede pagarse una renta variable. Esta puede estar basada en ciertas combinaciones variables. Estas pueden ser, precios de los productos, producción, etc. Algunas veces se establece una renta monetaria base con una renta variable que se aplica cuando el ingreso está por encima o debajo de ciertos niveles. El método de contribución discutido anteriormente en este capítulo presenta algunas ideas para determinar alquileres apropiados.

Aparecerías (de cultivo o ganado) se establecen para facilitar que dos (en raros casos más personas) que desean participar en la actividad agraria. La mayoría de las veces las aparceras se desarrollan con personas que no están trabajando en agricultura, incluyendo agricultores retirados. Las personas no productoras generalmente proveen bienes inmuebles y en algunos casos parte del ganado y/o maquinaria. Cada parte contribuye una cantidad de recursos específicos y comparten el ingreso y los gastos de la operación de la empresa. Es similar a una sociedad en varios aspectos, pero no son consideradas sociedades sino arriendos.

OTROS ARREGLOS

Existen otras formas de organización empresarial. Estas por lo general son relaciones comerciales en las que existen varias personas involucradas y hay planes sólidos de largo alcance. Estas son a veces usadas en la parte final de la etapa de establecimiento de la empresa, pero son más comunes en la fase de desarrollo y consolidación. Los arreglos empresariales de largo plazo incluye a las sociedades, compañías de responsabilidad limitada (CRL), cooperativas, corporaciones, y otros acuerdos de largo plazo.

Sociedades

En una sociedad dos o más personas se juntan para compartir ganancias y pérdidas de la operación de una empresa. Cada socio contribuye con algo (activos, trabajo, capital, gestión) a la sociedad y recibe una porción de las pérdidas y ganancias. En muchos casos la sociedad misma es propietaria de los activos. En otros casos, la sociedad sólo posee una cuenta bancaria. La sociedad puede ser vista como un embudo que recibe las contribuciones de los socios y distribuye las ganancias y/o pérdidas. Los socios se ponen de acuerdo en cómo operar la empresa. Son responsables de las acciones de cada uno dentro de la empresa, excepto si es una sociedad de responsabilidad limitada. La sociedad concluye a la muerte de algún socio, pero otra sociedad puede formarse si los socios lo desean. La empresa agraria ejemplo presentada en la sección sobre el método de contribución es una buena candidata para ser una sociedad luego que la etapa de prueba ha sido cumplida exitosamente y el volumen de producción ha incrementado.

Compañía de responsabilidad limitada (CRL)

La compañía de responsabilidad es una organización reciente. Es una mezcla entre una sociedad y una corporación. Se espera que esta clase de organización se popularice con el tiempo a medida que la gente se entere y gane cierta experiencia con los conceptos de responsabilidad limitada y compartir las ganancias y pérdidas.

Cooperativas

Las cooperativas pueden proveer otra forma muy viable de organizar una empresa agraria. A pesar que esta forma no ha sido usada extensivamente en la agricultura, más personas la están considerando. Un grupo de personas se juntan y establecen un fondo de recursos para compartir las ganancias y pérdidas. Luego forman una cooperativa bajo las leyes del gobierno y operan bajo esas reglas especiales.

Corporaciones

Las corporaciones han incrementado en popularidad a través de los años. Estas representan un buen vehículo de transferencia de la empresa. Son relativamente complicadas de establecer y muy complicadas de disolver. La consulta con un contador y un abogado es crucial. Las personas involucradas en la corporación contribuyen con activos y reciben acciones a cambio. Algunos accionistas pueden arrendar activos a la corporación si lo desean. La corporación está gobernada por la junta directiva quienes contratan a la mano de obra y los ejecutivos. Estos pueden ser algunos de los accionistas. Los roles de la administración, mano de obra y del capital patrimonial están claramente definidos. La corporación es una entidad legal con vida ilimitada. La transferencia de acciones no afecta la continuidad de la empresa. Los activos son de propiedad de la corporación y son representadas por las acciones. Esto facilita la división, venta o transferencia. Las corporaciones son los arreglos empresariales más complejos y no son adecuados para la mayoría de las situaciones en la agricultura.

Tabla 8.1: Hoja de cálculo de un acuerdo de operación multi-personal*

EL METODO DE CONTRIBUCIONES AL PATRIMONIO EN LA ORGANIZACION EMPRESARIAL AGRARIA

El método de contribuciones al patrimonio es una forma útil y directa de desarrollar las diversas clases de acuerdos de operación. Los métodos y conceptos que se describen aquí pueden ser usados en acuerdos de participación, arriendos (monetarios, monetarios variables, aparceras ganaderas o agrícolas), sociedades (generales y limitadas), compañías de responsabilidad limitada, corporaciones, etc., y otros arreglos de organización de largo plazo. Usaremos el método de participación total en la empresa agraria ejemplo (E.J. Ejemplo) para ilustrar esta metodología.

El señor Emplo tiene un hijo Eduardo Emplo hijo, quien ha terminado un curso en administración lechera. Eduardo hijo quiere retornar a la empresa y trabajar con sus padres. El está casado y quiere trabajar en la ganadería lechera. Existe una vivienda disponible en la empresa. Los padres de Eduardo esperaban que él y su familia regresen para trabajar juntos en la empresa lechera. En el pasado, Eduardo hijo ha adquirido ciertos activos producto de proyectos pasados y de cierta participación en la empresa. Existen dos asuntos que deben ser considerados. El primero es que la empresa no tiene el volumen suficiente para mantener a las dos familias en el largo plazo. Esto puede ser remediado mediante cierta expansión de la empresa o mediante el retiro parcial de Eduardo padre de algunas actividades de la empresa.

Para la etapa de prueba, los señores Emplo han decidido el método de participación del total de la empresa debido a su sencillez y flexibilidad inicial. No desean permanecer más de tres años en esta fase para evaluar como proceder después de haber tenido uno, o lo másdos, años de experiencia.

Para desarrollar el método de contribuciones se hará uso de una hoja de cálculo titulada "Acuerdo de Operación agraria multi-personal" (ver Tabla 8.1). La hoja de cálculo está diseñada para ayudar a los administradores agrarios a llegar a un acuerdo de operaciones equitativo basado en sus respectivas contribuciones a la empresa.

La hoja de cálculo usa cifras absolutas para llegar a cifras relativas. Es decir, se usan estimados de los valores de los activos fijos contribuidos para llegar a un estimado del valor la contribución anual relativa (porcentaje) de cada persona. Por lo tanto, si los activos de una persona están valorizados en $100,000 y el de otra en $50,000, entonces la primera persona está contribuyendo dos tercios de los activos y la segunda un tercio. Luego se utiliza un segundo factor. Este factor determina que porcentaje del valor absoluto de cada clase de activos representa un retorno razonable a los

costos fijos anuales de depreciación, intereses, reparaciones relacionadas al uso, impuestos, y seguro. Por lo tanto se debe determinar una carga porcentual anual a cada clase de activo. Revisar el Capítulo 3 para ver cómo se determinan estas cargas fijas porcentuales usando la Carga de Recuperación de Capital (CRC).

Si quién contribuyó con $100,000 en activos requiere de un costo fijo porcentual anual de 8% ($8,000) y quién contribuyó con de los $50,000 en activos requiere de 16% ($8,000), entonces cada persona está contribuyendo por igual al costo fijo. Un convenio 50/50 sería equitativo y no 2/3-1/3 como parecía inicialmente. Por lo tanto, al tomar los números absolutos por un factor de costo porcentual anual se determina el valor absoluto de la contribución anual. Sumando cada valor absoluto y dividiendo la contribución de cada persona entre el total de la suma determina la contribución anual relativa que cada persona aporta a la empresa. A continuación se desarrollará un ejemplo usando este método de contribuciones.

INVENTARIOS DE LAS CONTRIBUCIONES

El primer paso es hacer un inventario físico de todos los recursos fijos aportados a la empresa por cada una de las partes involucradas. Utilice como guía la lista de aportaciones del lado izquierdo de la hoja. Las contribuciones pueden incluir tierra, edificios, maquinaria y equipo, ganado (lechero y reproductor), mano de obra y gestión, y otras contribuciones tales como el uso de ciertos artículos de inventario. Eduardo padre participa con toda la tierra e instalaciones, cerca del 90% de la maquinaria y equipo, 80% del ganado lechero, y $25,000 de la gestión y mano de obra. Eduardo hijo contribuye con aproximadamente 10% de la maquinaria, 20% del ganado lechero, y $30,000 en gestión y mano de obra.

EL VALOR DE LAS CONTRIBUCIONES

El próximo paso es asignar un valor monetario apropiado a cada activo. El valor puede ser desde el valor depreciado (valor inicial o de adquisición menos la depreciación) hasta el valor de mercado. Ver la sección de tasaciones en el Capítulo 10 para una discusión acerca del valor de mercado. Para un trato de negocios, el valor de mercado puede ser el más apropiado. En caso que uno de los contribuyentes de los activos fijos quiera dar a la otra persona(s) un trato especialmente favorable (como en un acuerdo familiar), se puede usar valores menores. Esto puede ser especialmente cierto para manejar la valoración de la tierra. La familia Emplo está usando los valores del Balance Inicial y el método gerencial.

COSTOS FIJOS

Los costos fijos son aquéllos discutidos en el Capítulo 3. Incluyen la depreciación y los intereses representados por la CRC, reparaciones no relacionadas al uso, impuestos y seguros.

DETERMINACION DE LA TASA ANUAL DE RETORNO A LA CONTRIBUCION FIJA

El siguiente paso es seleccionar un porcentaje anual de retorno apropiado para cada clase de activo. El costo asignado a la depreciación (pérdida del valor económico) debería representar el desgaste al igual que la obsolescencia funcional y económica. Los edificios, maquinaria y equipo por lo general se deprecian, mientras que la tierra usualmente no se deprecia. Si los inventarios de ganado lechero y reproductor permanecen constantes debido a la cría de reemplazos, entonces no se carga ninguna depreciación al ganado. Pero se hace una carga por concepto de interés. En este ejemplo se usa una tasa de interés de 9%. Si no se criaran reemplazos para mantener inventarios, entonces debe emplearse la carga de recuperación de capital CRC. Al final de la hoja de trabajo se presenta un ejemplo de los cálculos.

Las tasas de interés seleccionadas deben reflejar el costo de prestarse dinero para la compra de un activo, y los retornos típicos del activo, o su naturaleza (se aprecia o deprecia). Por ejemplo, los propietarios de la tierra (que por lo general se aprecia) pueden estar contentos con un ret de instalaciones, equipo y maquinaria (activos que se deprecian).

Los costos de reparación se refieren a los costos que no están relacionados al uso. No cambian en el corto plazo o por el nivel de uso del activo. Algunos ejemplos son una reparación de techos, o el pintado de un edificio. Algunas personas prefieren juntar las reparaciones relacionadas al uso con las no relacionadas al uso. La "reparaciones" del ganado lechero y reproductor se cuentan en los costos de operación bajo costos de veterinario y medicina (costos de sanidad). El valor de los impuestos y seguros pueden por lo general ser determinados por los costos corrientes de estas contribuciones.

La depreciación y los intereses se reflejan en una cifra—la carga de recuperación de capital anual (CRC) (ver el Capítulo 3).

Todos estos costos fijos porcentuales pueden ser sumados para llegar al valor porcentual total. Este costo porcentual fijo anual multiplicado por el valor absoluto estimado del activo es igual el valor anual de la contribución.

Las tasas de retorno porcentual seleccionadas para el ejemplo son 8% para la tierra, 12.3% para las instalaciones, 18.2% para la maquinaria y equipo, y 10% para el ganado (Figura 8.1). Estos retornos porcentuales reflejan el costo total de poseer estos activos.

DETERMINAR LA TASA DE RETORNO ANUAL POR LA LABOR Y GESTION

El aporte en trabajo y gestión de las partes también debe ser determinado por medio de un entendimiento mutuo de quién provee qué cantidad de mano de obra y cómo se debe compartir y valorar la gestión administrativa. Los sueldos típicos de la mano de obra agraria pueden ser usados para valorizar la mano de obra. Un porcentaje del valor de la producción agraria puede ser usado como un estimado apropiado para la gestión. La familia ejemplo valoriza el trabajo y gestión en $25,000 y $30,000 respectivamente, ya que Eduardo padre desea ser aliviado de algunas responsabilidades laborales.

OTRAS CONTRIBUCIONES

La línea de otras contribuciones puede ser usada para las aportaciones que noencajan claramente en las otras categorías. Esto puede incluir el uso de ciertos artículos de inventario, u otros bienes especiales aportados. Eduardo padre contribuye con el uso de ciertos artículos de inventario por un valor de $27,250 y desea una tasa de retorno de 8% para dar un total anual de $2,180.

DETERMINACION DEL VALOR ANUAL DE LAS CONTRIBUCIONES

En las columnas apropiadas para cada persona que contribuye en el negocio asentar el "valor", "tasa" (porcentaje), y el "valor de las contribuciones anuales." Si existen más de dos contribuidores se pueden añadir más columnas. Luego sumar los valores de la columna "valor de contribuciones anuales" para cada contribuidor y sumar el total para obtener al valor bruto de todas las contribuciones. Dividir el total "valor de contribuciones anuales" para cada persona entre el total de todas los valores del "valor de contribuciones anuales" para determinar el porcentaje del total de contribución. Esto no significa que la empresa va a generar esta cantidad de ingreso. Puede ser una cantidad aproximada. Todo lo que esto dice es que éstas son las contribuciones relativas de cada persona a la empresa basada en la valorización de los activos y las tasas de retorno anual seleccionadas. Las cifras porcentuales deben ser aplicadas a la empresa en cuestión.

El valor anual de la contribución de ejemplo es de $107,280 de los cuales $73,460 se atribuye a Eduardo padre y $33,820 a Eduardo hijo. En términos porcentuales esto significa que Eduardo padre es responsable del 68.48% de las contribuciones mientras que Eduardo hijo del 31.52%. Puesto que todo esto se basa en estimados, esto se puede redondear en un acuerdo de participación de dos tercios y un tercio. También debe recordarse que las contribuciones de Eduardo hijo se pueden elevar con el tiempo a medida que aumenta sus inversiones en la empresa. Si existiera alguna duda, podría ser recomendable favorecer al principio al agricultor joven y luego de tres años favorecer al agricultor establecido. En ese momento, el acuerdo debería ser revisado o cambiado a otra forma de organización.

Esto significa que Eduardo padre e hijo pagarían individualmente todos los costos fijos que les fueron acreditados en el método de contribuciones. Todos los demás gastos deben ser divididos en base a 2/3-1/3. El ingreso también tiene que ser distribuido en base a 2/3-1/3 al igual que cualquier aumento en inventarios. Sin embargo, reducciones en el inventario provenientes de la contribución original de Eduardo padre deben ser reemplazadas por Eduardo hijo. Los terneros nacidos se poseen en base a 2/3-1/3. La maquinaria y equipo nuevo se compra en base 2/3-1/3. Los costos de operación tales como el alimento comprado, fertilizantes, costos de sanidad, etc. se comparten en base 1/3- 2/3. En otras palabras, todos los rubros (ingresos y gastos) que no se contabilizan en la hoja del método de contribuciones se comparten en base a 1/3-2/3.

Es claro que las contribuciones relativas probablemente cambien y que el acuerdo original deje de ser equitativo. Por este motivo este tipo de acuerdos no debe durar mas de 2-3 años después de los cuales se debe hacer ciertos cambios. Estos años pueden ser considerados como prueba.

La ventaja de este tipo de acuerdos es que da tiempo a las partes involucradas para ver si los asuntos personales de las partes son adecuadas y si la empresa puede soportar a las dos familias. Si estos asuntos no funcionan bien, no hay mucho que deshacer. Lo único que se posee en conjunto es la maquinaria comprada y los animales nacidos durante los 2-3 años del acuerdo. Por lo tanto es relativamente simple disolver el acuerdo sin ocasionar una mayor perturbación en la empresa.

Si Eduardo padre está cerca del retiro, puede empezar la jubilación en etapas a medida que Eduardo hijo toma cargo. Si Eduardo padre quiere permanecer en la empresa por varios años más, se debe considerar cierta expansión. Todas estas situaciones alternativas pueden ser acomodadas inmediatamente dentro del contexto de uno o más de los acuerdos de operación discutidos anteriormente.

DESEMPEÑO ESPERADO DEL PRESUPUESTO

Un prueba adicional consiste en utilizar este acuerdo a la empresa para la cual se a diseñado. Si la empresa ha estado en existencia por un tiempo, los términos del acuerdo pueden ser aplicados a los años pasados (siempre y cuando sean años razonablemente representativos); o pueden ser aplicados al presupuesto del siguiente año.

No importa cuan justo o cuan bien escrito sea el acuerdo, no tendrá éxito si el ingreso no es lo suficientemente alto para ser distribuido entre las dos partes. Por lo tanto, antes de finalizar un acuerdo de operación es importante hacer un análisis profundo del potencial de rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa para ver si puede proveer de un nivel de vida adecuado para las familias involucradas, manteniendo la base patrimonial de la empresa.

Los señores Emplo saben que, en el largo plazo, no existirá el ingreso suficiente para mantener a las dos familias a un nivel razonable al mismo tiempo que se reembolsa la deuda. Pero están dispuestos a probar por uno o dos años para ver cómo se ajustan a la nueva estructura antes de expandirse y desarrollar un acuerdo empresarial de largo plazo.

Usando las cifras en la Tabla 8.1 otros acuerdos pueden ser desarrollados. Si Eduardo padre e hijo quieren entrar a una sociedad 50/50, pueden dividirse la propiedad de la maquinaria, ganado lechero, e inventarios en un 50/50. Esta sociedad puede arrendar la empresa de Eduardo padre por una renta anual de $28,900 ($9,600 tierra + 12,300 instalaciones). Todos los demás costos y retornos se dividen en 50/50. Esto ilustra cómo se puede determinar un arriendo monetario al igual que cómo se puede estructurar una sociedad usando el método de contribuciones.

RESUMEN

La decisión del tipo de organización de la empresa agraria puede tener un impacto importante en el desempeño de largo plazo de la empresa. La primera consideración es la gente. La siguiente es la empresa. Si los aspectos sobre la gente y la empresa se resuelven en forma satisfactoria, entonces se puede seleccionar la forma de organización agraria. Existen muchas alternativas y algunas se ajustan mejor que otras en diferentes estados del ciclo de vida familiar/empresarial.

Este ciclo puede ser visto en tres formas—entrada, crecimiento, y salida. El método de contribuciones al patrimonio es una excelente manera de determinar los varios aportes que diferentes personas hacen a la empresa. Un arreglo equitativo se puede desarrollar en base a este método.

Esta publicación está autorizada por el Instituto Babcock para la Investigación y Desarrollo Internacional de la Industria Lechera de la Universidad de Wisconsin Madison.

Estas tecnologías son responsabilidad de quien las aplique.