

Introducción a la Administración de Riesgos

*Entendiendo y Familiarizándose con los
Riesgos Agrícolas:*

////// PRODUCCIÓN ////

////// COMERCIALIZACIÓN ////

////// FINANZAS ////

////// LEGAL ////

////// HUMANO ////

Segunda Edición, 2013¹

ESCRITO POR

*Laurence Crane, Gene Gantz,
Steve Isaacs, Doug José,
Rod Sharp²*

PUBLICADO POR

*Extensión de Riesgos Educación
Administrativa y la Agencia de
Riesgos*

BAJO EL PATROCINIO DEL

*Departamento de Agricultura de
los Estados Unidos*



Visión General de la Planificación de la Administración de Riesgos

Contenido

| | |
|--|-----------|
| <i>Visión general de la Planificación de la Administración de Riesgos.....</i> | <i>1</i> |
| <i>Pasos en la Planificación de la Administración de Riesgos.....</i> | <i>2</i> |
| <i>Administración del Riesgo de Producción</i> | <i>8</i> |
| <i>Administración del Riesgo Comercial.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Administración de Riesgo Financiero.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Administración de Riesgo Legal.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Administración de Riesgo Humano.....</i> | <i>35</i> |
| <i>Créditos.....</i> | <i>40</i> |

El Riesgo puede ser definido como la posibilidad de pérdida o un resultado desfavorable asociado con una acción. La incertidumbre es no saber lo que sucederá en un futuro. A mayor incertidumbre, mayor es el riesgo.

Para un administrador o gerente de una granja, la administración del riesgo implica la optimización de la expectativa de resultados y su rendimiento, sujeto a los riesgos involucrados, y a la tolerancia del riesgo.

En un ambiente de riesgo, los productores agrícolas toman decisiones diariamente. Las consecuencias de sus decisiones generalmente se desconocen cuando toman esas decisiones. Además, los resultados pueden ser mejores o peores de lo que se esperaba. Existen dos incógnitas fundamentales, que son las que más preocupan a los productores agrícolas:

- 1)¿Hay una alta probabilidad de consecuencias adversas? y,
- 2)¿Las consecuencias adversas afectan significativamente las operaciones del negocio?

Tomar un riesgo es lo que hace posible obtener una utilidad o ganancia.

Si no se toman riesgos, pudiera no haber un rendimiento hacia la habilidad y/o capacidad de administrar exitosamente los riesgos.

Tomar un riesgo es lo que hace posible obtener una utilidad o ganancia.

Si no se toman riesgos, pudiera no haber un rendimiento hacia la habilidad de administrar exitosamente los riesgos. Por cada decisión que se toma, hay un intercambio de riesgo. En cualquier momento hay la posibilidad de pérdida (riesgo) o la posibilidad de utilidad o ganancia.

Los agricultores deben decidir entre diferentes opciones o alternativas, con diferentes niveles de riesgo, aquellas alternativas con un mínimo de riesgo generarán poca utilidad o ganancia. Aquellas opciones o alternativas de alto riesgo podrán generar grandes posibilidades de utilidad o ganancia; aunque ésto pueda significar un riesgo mucho mayor del que el agricultor pueda tolerar. La elección preferida y óptima, debe incluir el equilibrio entre el potencial de riesgo por la utilidad o pérdida. No hay respuesta fácil y todo se reduce a la administración de los riesgos.

Este libro, está diseñado para mejorar la habilidad de administrar el riesgo de los agricultores y ganaderos americanos. Hay una gran variedad de herramientas para la administración de riesgos a su disposición y que están listas para ser utilizadas, así como herramientas nuevas que se van desarrollando. El conocer y aprender a usar estas herramientas, los agricultores y ganaderos podrán tener la confianza necesaria para lidiar con los riesgos y las emocionantes oportunidades del futuro.

Sección 1

Pasos en la Planificación de la Administración de Riesgos

1 IDENTIFICAR LOS RIESGOS

El primer paso en el proceso de la administración del riesgo, es identificar y clasificar los prospectos de riesgos. Las cinco fuentes primarias del riesgo son: Producción, comercialización, finanzas, legal o jurídico y humano.

La fuente de los riesgos en la producción son el clima, los cambios de clima, plagas, enfermedades, tecnología, genética, maquinaria, eficacia y la calidad de los insumos.

RIESGOS DE PRODUCCIÓN

La producción agrícola implica una expectativa de resultados o rendimientos. Las variantes en estos resultados plantean tú habilidad de alcanzar metas financieras. Cualquier actividad o evento relacionado con la producción que tenga un rango de posibles resultados se consideran riesgos en la producción.

La principal fuente de riesgos de producción son el clima y los cambios climáticos, plagas, enfermedades, tecnología, genética, eficiencia de la maquinaria y la calidad de los insumos. Fuego, aire, robo y otras pérdidas son, consideradas como, otras fuentes de riesgo de producción.

RIESGOS DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es una de las actividades para que el proceso de la producción agrícola sea exitosa, económicamente hablando. La Agricultura opera en un mercado global. Hay fuerzas imprevistas en cualquier parte del mundo (adversidades), tales como el clima o acciones gubernamentales, pueden inducir a cambios dramáticos en los precios de los insumos y productos. Cuando estas fuerzas (adversidades) son entendidas claramente, pueden ser consideradas de alta importancia para el agricultor en su rol de participación en el mercado. Los riesgos de comercialización son considerados, como cualquier actividad o evento que se relacione, como las variantes en el precio de los insumos y el precio de venta de los productos. El acceso a los mercados y comercios también se considera como parte del riesgo de comercialización.

RIESGOS FINANCIEROS

Los riesgos financieros engloban aquellos riesgos que amenazan la salud económica y financiera del negocio y se compone de cuatro elementos básicos:

- 1) *El costo y disponibilidad de capital.*
- 2) *La capacidad para satisfacer el flujo de efectivo en tiempo y forma.*
- 3) *La capacidad de mantener e incrementar el capital del negocio.*
- 4) *La capacidad de absorber o hacer frente a impactos financieros de corto plazo.*

El flujo de efectivo es especialmente importante por la gran variedad de gastos en efectivo que incurre el negocio, como lo es el pago de insumos, de impuestos, deudas o gastos de vivienda.

RIESGO LEGAL

Muchas de las actividades del diario vivir de un agricultor implican compromisos que pueden tener implicaciones legales. El entender los riesgos legales nos guiará a tomar mejores decisiones. Los asuntos o temas legales a veces se cruzan con otras áreas de riesgo. Como por ejemplo: la adquisición de un préstamo para operar el negocio tiene implicaciones legales si no se paga de acuerdo a las especificaciones del pagaré. Las actividades de producción que involucran el uso de pesticidas también tienen implicaciones legales si las precauciones necesarias no se han tomado en cuenta. La comercialización de los productos agrícolas también involucra obligaciones contractuales. Igualmente, problemas asociados con el elemento humano dentro de la agricultura también conlleva implicaciones legales. Reglas y reglamentos del empleador/empleado así como las leyes sobre las herencias. Los asuntos legales más comunes, asociados con la agricultura, caen dentro de 5 categorías:

- 1) Acuerdos contractuales o contratos.*
- 2) La organización del negocio.*
- 3) Leyes y reglamentos o normatividad.*
- 4) Responsabilidad civil extracontractual.*
- 5) Políticas públicas y actitudes.*

RIESGOS DEL ELEMENTO HUMANO

Las personas son una fuente de riesgo dentro del negocio y también una parte importante de la estrategia para lidiar con el riesgo. En su núcleo, la administración de los riesgos humanos es la capacidad y habilidad de mantener seguro, satisfechos y productivos a todas las personas involucradas en el negocio. El riesgo del elemento humano se resume en cuatro categorías:

- 1) Salud y bienestar del ser humano.*
- 2) Relaciones familiares y de negocios.*
- 3) Administración de los empleados, recursos humanos*
- 4) Planificación de la transición familiar y del negocio.*

2 MEDIDAS DE RIESGOS

Las probabilidades son simplemente una forma de expresar los resultados. Las previsiones meteorológicas utilizan probabilidades. Por ejemplo: pueden indicar un 20 por ciento de probabilidad de lluvia o un 40 por ciento de probabilidad de nieve. Algunas probabilidades son conocidas objetivamente por observación o medición. Algunas probabilidades deben ser estimadas subjetivamente por la persona que toma las decisiones.

La variabilidad de los resultados generalmente se asocia con el riesgo y las situaciones más riesgosas suelen tener una mayor variante en los resultados. Si un resultado frecuente es el promedio de los resultados, aunque tenga una distribución normal, el promedio no proporciona información sobre las variantes. El rango, los valores más altos y mínimos posibles, combinados con el promedio, proporcionan cierta información sobre la variabilidad. No obstante, es difícil hacer comparaciones de la variabilidad entre las empresas agrícolas o sus precios.

Las probabilidades de los resultados se traducen en un impacto financiero de los distintos resultados posibles. Por ejemplo, la probabilidad de un rendimiento específico sobre la cosecha dará como resultado un ingreso neto específico. Los riesgos de medición incluyen una evaluación de las probabilidades de los posibles resultados y el impacto de cada resultado.

3 LA CAPACIDAD DE EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DE RIESGO

Las estrategias de administración del riesgo también se ven afectadas por la capacidad de un individuo de tolerar el riesgo. En términos financieros, la capacidad de soportar o aguantar el riesgo está directamente relacionada con la solvencia y liquidez financiera, de la posición económica de cada negocio.

La habilidad de soportar o tolerar el riesgo se ve afectada por los requerimientos de flujo de efectivo. Esto incluye las obligaciones por costos en efectivo, impuestos, reembolso de préstamos y gastos familiares que deben ser cubiertos cada año. Cuantas más altas sean estas obligaciones como porcentaje del flujo total de efectivo, menor será la capacidad del negocio para asumir riesgos. La mejor fuente de producción histórica e información comercial, son los registros y estadísticas que mantenga cada negocio. Los registros pueden suplementarse y complementarse con información de fuentes externas. Pero no hay sustituto para los datos históricos propios del negocio.

4 EVALUAR LA TOLERANCIA O PREFERENCIAS DE RIESGO

Generalmente las personas pueden clasificarse en uno de los tres tipos de tolerancia al riesgo. Los productores con poca tolerancia al riesgo son personas más cautelosas a la hora de tomar riesgos. Están dispuestos a dejar de ganar en cierto grado para evitar riesgos. Ellos valoran la seguridad, la estabilidad o la supervivencia financiera más que una oportunidad para obtener ganancias superiores.

Los productores neutrales al riesgo entienden que deben tomar algunas oportunidades para salir adelante, pero reconocen que hay niveles de riesgo en cada situación. Antes de tomar una decisión o tomar medidas, recopilan información y analizan las probabilidades y buscan maximizar sus ingresos.

Los productores que prefieren el riesgo, disfrutan el desafío y la emoción de buscar la oportunidad de tomar riesgos. Algunos productores pueden estar en esta categoría, con respecto a sus planes de comercialización, a pesar de que no estén conscientes de los riesgos e implicaciones que la especulación conlleva. En consecuencia, pueden disfrutar de la aventura de la especulación.



Típicamente en esta categoría se encuentran los especuladores.

5 METAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Una meta significativa es específica, medible, alcanzable, desafiante pero realista, específica en el tiempo, escrita y basada en el rendimiento. Si se logran todas las condiciones de una meta específica, aumenta la confianza y los resultados son exitosos. Si no se logra un objetivo medible, se puede hacer un análisis específico y realizar los ajustes necesarios para mejorar la probabilidad de éxito.

Debe tenerse cuidado al fijar metas en áreas donde se tenga el mayor control posible. Nada es tan desalentador y contraproducente cuando se establecen metas, como no alcanzar una meta, por razones fuera de su control. Para mantener el control sobre el objetivo (meta) a lograr, es conveniente basar las metas en el rendimiento o habilidades que se van a adquirir.

Ventajas razonables para establecer metas y objetivos:

- 1) *Reconocer los valores, los intereses, los recursos y las capacidades de todos los involucrados en el negocio.*
- 2) *Proveer una base para todas las decisiones empresariales y familiares.*
- 3) *Establecer prioridades para la asignación de escasos recursos.*
- 4) *Medir el progreso.*

6 HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR LA EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

Debido a las múltiples fuentes de riesgo, las estrategias que integran algunas respuestas a los cambios son a menudo necesarias para una administración eficaz del riesgo. La combinación particular utilizada por un agricultor dependerá de la situación del individuo, de los tipos de riesgo que enfrenta y de las actitudes o preferencias de riesgo. Algunas respuestas al riesgo, como vacunaciones, mantenimiento preventivo, alimentación y riego, actúan principalmente para reducir la probabilidad de que ocurra un evento adverso, como la enfermedad, descomposición y sequía. Otras respuestas tienen el efecto de proporcionar protección contra las consecuencias adversas, transfiriendo los riesgos a alguien más, como es el caso de los seguros y pactando precios futuros a ciertos plazos. Los productores implementan de diversas formas las principales respuestas al riesgo. Las herramientas para cada una de las cinco áreas de riesgo se analizan más adelante en este manual.

7 SELECCIÓN DE ASISTENCIA PROFESIONAL

Aunque la administración de riesgos es un desafío, hay muchos recursos profesionales disponibles y los agricultores no deben sentirse aislados. Los maestros y especialistas en educación continua están capacitados para proporcionar programas educativos y de liderazgo para ayudar a implementar el proceso de planificación. Agentes de seguros, consultores en agricultura y ganadería, nutricionistas de ganado, especialistas en comercialización, prestamistas, abogados y otros expertos en el ramo, están disponibles y bien calificados para ayudar con la planificación de la administración de riesgos, dependiendo de la necesidad específica de cada negocio.

Muchos de estos profesionales tienen una participación en el negocio agrícola y tienen un incentivo para proporcionar información y retroalimentación objetiva sobre estrategias alternas. El uso regular de un equipo de asesoramiento de negocios mantiene el negocio a la vanguardia. Se precavido a la hora de seleccionar la ayuda profesional. Pide referencias y credenciales según sea apropiado. Confía en la experiencia de otros productores, proveedores de insumos, distribuidores, grupos de compañeros o amigos, mentores, profesionales aliados o a la cámara de comercio.

8 TOMAR UNA DECISIÓN E IMPLEMENTAR UN PLAN

Posiblemente el aspecto más difícil de cualquier proceso a la hora de tomar una decisión es la implementación de un plan. Seguir los pasos específicos proporciona la confianza y los indicadores numéricos para implementar un plan que mejor se adapte a su situación.

9 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Incluya un mecanismo para recopilar los resultados del plan, comparar con los resultados esperados y, si es necesario, hacer los cambios o ajustes pertinentes para futuras decisiones.

LISTA A CONSIDERAR PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DEL PLAN GENERAL DE RIESGOS

- ¿Se identificaron y clasificaron las principales fuentes de riesgos?
- ¿Se estimaron los resultados del riesgo y la probabilidad de que vuelvan a ocurrir?
- ¿Se evaluó la capacidad financiera y/o la capacidad para tolerar el riesgo del negocio?
- ¿Se consideró la tolerancia de riesgo de los empresarios que operan el negocio?
- ¿Están escritas las metas de riesgo, y éstas son específicas, medibles, alcanzables, relevantes, en un periodo de tiempo razonable?
- ¿Los objetivos y metas del negocio se han comunicado a todo el personal que labora en la empresa?
- ¿Se identificaron las estrategias y herramientas que ayudan a disminuir los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos establecidos?
- ¿Se cuenta con una relación sólida y de confianza con un equipo de asesores expertos en administración de riesgos, para que puedan apoyar a administrar y evaluar la exposición al riesgo comercial y personal?



© 2013 COMMUNITY CROPS, LINCOLN, NE

Administración del Riesgo de Producción

Cualquier actividad relacionada con la producción o evento que sea incierto es un riesgo de producción. La producción agrícola implica un resultado o rendimiento esperado. La variabilidad en los resultados esperados crea riesgos respecto de la habilidad para alcanzar las metas financieras.

Los productores cuentan con tres opciones para lidiar exitosamente con los riesgos de producción.

- 1) *Controlan y/o minimizan las prácticas de administración del riesgo haciendo un mejor trabajo de lo que actualmente hacen.*
- 2) *Pueden reducir la variabilidad de la producción mediante cambios tales como la diversificación, la integración, la aplicación de la tecnología, etc.*
- 3) *También pueden transferir los riesgos de producción a través de la compra de seguros, contratación, etc.*

Con el tiempo, la tecnología ha ayudado a mejorar las prácticas de producción agrícola disminuyendo los riesgos agronómicos y aumentando sus rendimientos.

Durante décadas el riesgo agrícola fue sinónimo de riesgo de producción de la cosecha. La reducción de la variabilidad de los rendimientos esperados ha sido uno de los principales objetivos de la administración

de riesgos. Con el tiempo, los avances en la tecnología y en las prácticas de producción han contribuido a disminuir los riesgos agronómicos y a aumentar los rendimientos. Por ejemplo, la ingeniería genética ha producido nuevas variedades de plantas que son resistentes a enfermedades y sequías; los fertilizantes comerciales han aumentado los rendimientos; se han desarrollado herbicidas e insecticidas eficaces controlando malezas e insectos; y, se han difundido una serie de prácticas administrativas para mejorar la producción y la administración de los riesgos. La variabilidad de los rendimientos no sólo es un riesgo de producción tremenda, sino que la consolidación de la agricultura también está afectando a todo el sector de la producción agrícola. Estos cambios estructurales significan que los agricultores son vulnerables, no sólo a los caprichos del clima, sino que también son vulnerables a fuerzas económicas externas que empeoran los riesgos tradicionales de producción.

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN

Los agricultores tienen tres opciones para hacer frente a los riesgos de producción.

La primera, es continuar la agricultura o la ganadería como antes, pero tratar de controlar o minimizar el riesgo a través de prácticas administrativas. Esto incluye aspectos como la puntualidad en el desempeño de las operaciones, la práctica del mantenimiento preventivo y el monitoreo de las actividades de producción, de manera más estrecha, para asegurar que los problemas se detectan con suficiente anticipación y así poder tomar medidas correctivas. La segunda opción, es reducir la variabilidad de la producción. En general, esto significa reconfigurar la operación haciendo cambios en la empresa a través de la diversificación o integración e implementar nueva tecnología según corresponda. Mantener la flexibilidad es esencial para poder responder a las condiciones económicas cambiantes con mayor facilidad. Una gran parte de la reducción de la variabilidad de la producción es planificar activamente el futuro y preparar un plan de contingencia para eventos indeseables.

La tercera alternativa en la administración del riesgo de producción es transferir todo o parte del riesgo a otra persona. Los contratos y el seguro son dos herramientas efectivas para transferir el riesgo.

1 CONTROL O MINIMIZACIÓN DEL RIESGO

Hay numerosos ejemplos de cómo el riesgo puede ser minimizado o controlado a través de mejores prácticas administrativas. El uso de químicos y fertilizantes puede ayudar a controlar o reducir la variabilidad en la producción. El riego, por irrigación, es muy eficaz para minimizar los efectos de las bajas precipitaciones o la sequía. Los programas de salud y nutrición pueden reducir la variabilidad en la producción ganadera.

La puntualidad de las operaciones, en tiempo y forma, tiene un gran impacto en la mayoría de las actividades de producción ya que a menudo es la clave del éxito.



Realizar los mantenimientos preventivos es también un método para administrar los riesgos de producción al minimizar la probabilidad de que ocurran eventos negativos. Muchos riesgos son difíciles de anticipar. El uso de estrategias básicas de control y retroalimentación es importante.

2 REDUCIR LA VARIABILIDAD

DIVERSIFICACIÓN

La diversificación es una forma eficaz de reducir la variabilidad o fluctuaciones de los ingresos. La diversificación efectiva se produce cuando los ingresos bajos de una empresa son compensados por ingresos satisfactorios o mayores ingresos provenientes de otras empresas. Por lo general, la diversificación reduce las grandes variaciones, año con año, en los ingresos y puede garantizar un flujo de efectivo adecuado para cubrir los costos de producción, las obligaciones de la deuda y las necesidades de la vida familiar. Sin embargo, la adquisición de conocimiento sobre un negocio alternativo, la experiencia en nuevas prácticas de producción de cosechas/cultivos o la información sobre equipos para nuevas cosechas puede ser costosa. La expansión en nuevas áreas o experimentar con nuevas empresas o productos aumentará los requerimientos de inversión de capital. Por ejemplo, la diversificación puede incluir diferentes tipos de plantas, diferentes combinaciones de servicios y cultivos/cosechas, diferentes puntos finales en el mismo proceso de producción, como diferente volumen de ventas, o diferentes variedades de la misma planta.

A través de la diversificación de cosechas (productos), los productores pueden iniciar otros métodos de comercializaciones para incrementar sus ganancias.



Por ejemplo, la comercialización directa de la diversificación de cultivos a los consumidores es cada vez más común, entre ellos los mercados de agricultores, los puestos de carretera y/o mercado sobre ruedas, así como los acuerdos entre la comunidad y los agricultores.

Los beneficios de diversificar las fuentes de ingresos dependen de las utilidades que recibe un productor. La diversificación ayuda a contrarrestar las fluctuaciones negativas en los ingresos del sector agrícola; asimismo, la diversificación puede lograrse al contar con otras fuentes de ingresos, tales como empresas adicionales en la finca, contratar los servicios personalizados, el empleo no agrícola, inversiones o ahorros.

FLEXIBILIDAD

Los agricultores suelen intentar mantener la flexibilidad en los activos agrícolas y procedimientos de operación como una respuesta de producción a la variabilidad. Aumentar la especialización de las instalaciones de producción y el equipo, limita la flexibilidad entre las empresas. Los productores tienden a ser más flexibles en sus decisiones financieras y de mercadeo o comercialización, que en el tipo de volumen o actividades de producción. Los costos asociados a la flexibilidad de la producción deben compararse con los beneficios potenciales.

INTEGRACIÓN

La integración vertical incluye todas las formas en que la producción de una etapa de la producción se transfiere a otra. Por ejemplo, un vivero que proporciona servicios de jardinería utilizando su propio inventario del vivero, es un negocio que se encuentra verticalmente integrado.

Hasta cierto punto, la integración vertical va en contra del concepto de especialización. Las primeras granjas de colonos pioneros eran en esencia totalmente integradas verticalmente. Cada aspecto del proceso de producción era conectado y realizado en una sola granja. Granjas contemporáneas son una mezcla de integración y especialización. Por ejemplo, una granja lechera puede integrar la producción de alimentos, la producción de leche y criadero de novillos para producción de carnes. También puede integrarse en la producción y venta de productos acabados a través de mercados directos o minoristas tradicionales. Sin embargo, algunos productores de leche pueden especializarse en mayor medida en la producción de leche y elegir comprar todos sus alimentos y reemplazar su ganado. La integración depende de las oportunidades de mercado, los activos disponibles y las habilidades y conocimientos de los gerentes o administradores.

APLICACIÓN TECNOLÓGICA

Hay innumerables oportunidades para aplicar la nueva tecnología en la administración del riesgo de producción en la granja. Esto incluye la tecnología física a menudo conocida como agricultura de precisión. La agricultura de precisión aprovecha los avances en las computadoras y la ingeniería mecánica para fabricar mejores y más eficientes máquinas y equipos.

La investigación en biotecnología continúa avanzando en muchos aspectos con el objetivo de hacer la producción agrícola más eficiente. Los científicos están desarrollando variedades de plantas que pueden soportar tensiones ambientales como sequía, inundación, heladas o temperaturas extremas.

Un área relacionada a esta investigación, está adaptando cultivos a las regiones donde normalmente no se cultivan cierto tipo de plantas o granos debido al clima, a la altitud, o a la precipitación.

La biotecnología también está siendo usada contra plagas de plantas, como lo son las malas hierbas, insectos y enfermedades.

La biotecnología se utiliza para desarrollar pruebas de diagnóstico para una amplia gama de enfermedades y virus.

La clave para aplicar la tecnología en la administración del riesgo es hacerlo, de tal forma, que la granja disminuya el riesgo total. A veces, la nueva tecnología puede aumentar el riesgo, o los costos, aunque el alza de precios de forma exagerada versus la reducción en el riesgo es prohibitiva.

3 RIESGO DE TRANSFERENCIA A OTRA PERSONA

CONTRATOS

Un contrato generalmente se define como un acuerdo escrito u oral entre dos o más partes que involucra un compromiso obligatorio de hacer o abstenerse de hacer algo. En la agricultura, los contratos entre agricultores y agroindustrias especifican ciertas condiciones asociadas con la producción y/o comercialización de un producto agrícola. Al combinar varias funciones del mercado, la contratación generalmente reduce la exposición de los participantes al riesgo. Además de especificar ciertos requisitos de calidad, los contratos también pueden especificar el precio, las cantidades a producir y los servicios que se deben proporcionar.

Los agricultores establecen contratos por varias razones, incluyendo la estabilidad del ingreso, la eficiencia, la seguridad del mercado y el acceso al capital. Los minoristas firman contratos para controlar el suministro de insumos, mejorar las respuestas a la demanda de los consumidores y expandir y diversificar las operaciones. Todas estas razones, reflejan los esfuerzos para traer un producto más uniforme al mercado.

Los contratos de producción, pueden adoptar muchas formas, dependiendo de los productos contratados y de las necesidades económicas de las partes que firman el contrato. En general, los productores renuncian a cierta independencia de la administración y toma de decisiones a cambio de obtener un ingreso más estable y una variabilidad menor, reduciendo el riesgo.

SEGURO

El seguro puede ser un mecanismo muy eficaz para transferir grandes riesgos a alguien más.

Para ejercer el seguro, el evento adverso debe ser lo suficientemente importante como para causar dificultades económicas al asegurado, si es que se materializa el evento adverso.

Además, debe haber un número suficiente de eventos adversos o pérdida potencial de la calidad de la producción, para permitir un cálculo razonablemente cercano de la pérdida probable. Además, la pérdida potencial debe ser accidental, no intencional y, que cuando ocurra un evento adverso, el monto de la pérdida debe ser visible y medible.

Por definición, el seguro es el medio de protección contra pérdidas inesperadas. El riesgo puede ser trasladado mediante la compra de un seguro, a una compañía de seguros, o puede ser auto-asegurado. Con el auto seguro, no hay primas a pagar, pero en el caso de una pérdida, el operador soporta el importe total de la pérdida.

Todos los operadores deben de tener al menos los siguientes tres tipos de seguro:

1) Seguro de daños y perjuicios a la propiedad

2) Seguro de salud, vida y discapacidad

3) Seguro de responsabilidad civil.

El seguro de cosechas/cultivos es un tipo de seguro de propiedad de suma importancia y puede ser utilizado eficazmente, en conjunto con planes de mercadeo, para reducir también el riesgo de comercialización. El seguro de cosecha/cultivo puede garantizar un nivel de producción, eliminando así el riesgo asociado con la fijación de precios a futuro o la venta de productos que aún no se han producido. El seguro de cosecha/cultivo, proporcionará el dinero para cumplir con un compromiso en caso que el cultivo asegurado sufra una pérdida antes de la cosecha. Mediante el uso eficaz del seguro de cosechas, los productores pueden mejorar y robustecer su administración financiera y obtener préstamos de operación garantizados.

Los gastos médicos, debido a una enfermedad o lesión, pueden causar estragos económicos en una familia. Los agricultores tienen más probabilidades de ser discapacitados que fallecer a causa de un accidente. Un buen seguro por discapacidad es tan importante como el seguro de vida y es una buena herramienta de gestión en la administración de riesgos.

Una póliza de responsabilidad civil protege a un agricultor contra demandas o demandas presentadas por personas cuyos bienes o personas hayan sufrido daños por negligencia del agricultor.

LISTA DE CONTROL DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE PRODUCCIÓN:

- ✓ *¿Cuáles son las principales fuentes del riesgo de producción agrícola y ganadera?*
- ✓ *¿El conocimiento y las habilidades administrativas están disponibles para diversificar o agregar otra empresa? ¿Existe un alto nivel de compromiso para diversificar?*
- ✓ *¿Cuál es la relación de los ingresos y riesgos entre el potencial de crear una nueva empresa y las empresas existentes? ¿La empresa nueva podrá proporcionar una diversificación efectiva?*
- ✓ *¿Cuáles son las implicaciones de una pérdida de la cosecha/cultivo y la capacidad de cumplir con las obligaciones de deuda y las necesidades de flujo de efectivo?*
- ✓ *¿Qué tipo de seguro ofrece la mejor protección y cobertura necesaria para la cosecha/cultivo? ¿Qué cobertura complementará mejor el plan de comercialización?*
- ✓ *¿Qué prácticas pueden ser implementadas que no tengan costos o éste sea bajo para controlar o minimizar el riesgo?*
- ✓ *¿Es la contratación un método viable de transferencia de riesgo? ¿Cuáles son las condiciones e implicaciones legales de la contratación?*
- ✓ *¿Cuáles son los beneficios y riesgos económicos de la adaptación de nuevas tecnologías?*



Sección 3

Administración del Riesgo Comercial

La comercialización, es la actividad que transforma la producción y operatividad de una granja agrícola o ganadera en éxito financiero.

Para enfrentar el riesgo comercial, es esencial entender cómo funcionan los mercados, cómo se determinan los precios y las herramientas disponibles para aprovechar las oportunidades.

Para enfrentar el riesgo comercial, es esencial entender cómo funcionan los mercados, cómo se determinan los precios y las herramientas disponibles para aprovechar las oportunidades. Existen eventos incontrolables,

incluyendo preferencias del consumidor, el clima, las acciones gubernamentales, los factores que afectan el precio de otros productos básicos y las fluctuaciones de las diversas monedas (tipos de cambio), que pueden tener un impacto dramático en los mercados agrícolas y ganaderos. Estos factores se afectan, tanto a nuestra situación interna, como a las circunstancias externas, es decir globales. Los mercados agrícolas son cada vez se hacen más globales, lo que requiere una mejor comprensión y entendimiento de las condiciones económicas mundiales, para tomar decisiones comerciales prudentes.

PLANES DE COMERCIALIZACIÓN

Dada la volatilidad de los mercados, preparar y seguir un plan de comercialización, puede ser una tarea difícil de alcanzar. Sin embargo, un plan de comercialización es un componente integral de los objetivos; en general, el plan de negocios para la operación de una empresa al igual que su filosofía administrativa. El plan de negocios debe incluir planes financieros, de producción y de administración del personal.

Un plan de comercialización establece acciones específicas a ejecutar, así como los pasos necesarios para lograr los objetivos del negocio. Por lo que se requiere:

- 1) Buena comprensión de las alternativas y herramientas que el negocio desea utilizar.***
- 2) Análisis de las alternativas.***
- 3) La disciplina de seguir adelante con las alternativas y herramientas.***

PRINCIPIOS DE COMERCIALIZACIÓN

La *cadena de comercialización* de los productos agrícolas incluye la producción de bienes crudos, ensamblaje, procesamiento, venta al mayoreo, menudeo y directo al consumidor.

Cada paso contribuye a la presentación del bien o producto para el consumidor proporcionando valor en forma y apariencia, lugar, tiempo y posesión o propiedad. El resultado del valor de la apariencia, del producto, proporciona al consumidor el valor máximo de consumo sobre el producto. El valor de lugar, depende de tener el producto donde el consumidor lo desea. El valor de tiempo, es tener el producto a disposición de los consumidores cuando lo quieran o busquen. El valor de posesión o propiedad del producto, proviene de la transferencia del producto a un nuevo dueño en la forma que el consumidor desea. En nuestro sistema económico, los precios se fijan en los mercados. Entender cómo los valores de mercado tales como forma, lugar, tiempo y posesión o propiedad mejora la habilidad del vendedor para aprovechar las oportunidades de mercado. La entrega del producto con las características que tienen el mayor valor en los mercados, es un principio clave de comercialización.

La *elasticidad del precio* de un producto es la respuesta de la demanda del producto al cambio en su precio. Tradicionalmente, la demanda de productos agrícolas ha sido relativamente poco flexible. Es decir, hay poco cambio en la cantidad demandada respecto al cambio en el precio.

LOS COMPONENTES DE LAS DECISIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Hay seis decisiones básicas en cada acción comercial. Estas son:

1) *Cuándo fijar el precio o cuándo vender.*

Esta decisión requiere determinar el momento en que el precio será establecido. Esto podría ser al momento de la entrega o en otro momento.

2) *Dónde, o cómo, fijar el precio o vender.*

Existen varias alternativas, algunas, a través de la venta directa y, otras, a través de contratos.

3) *De qué forma, grado o calidad del producto a vender.*

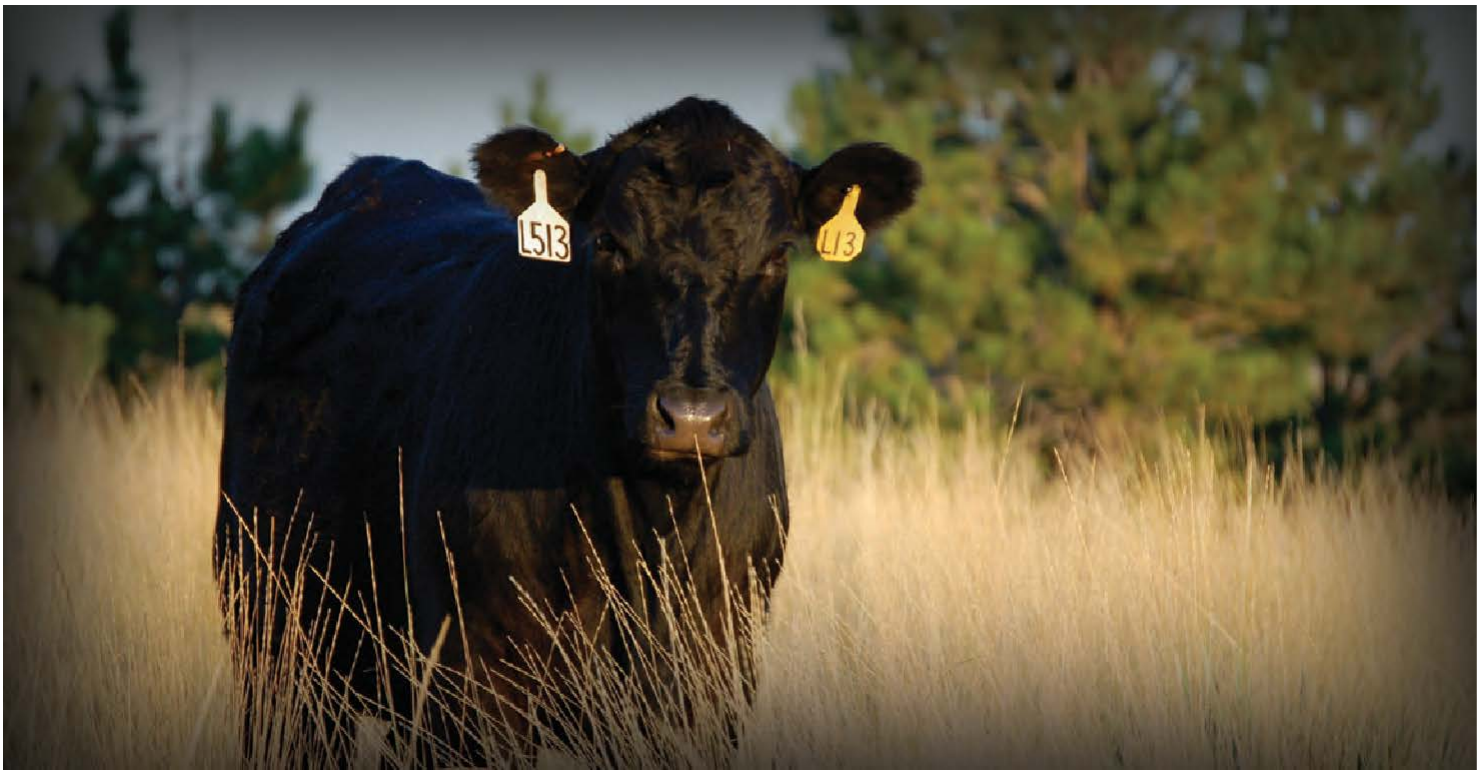
Algunos productos básicos son más sensibles al factor de calidad que otros, mientras que otros productos pueden no tener estándares de calidad.

4) *Cómo fijar el precio.*

Esto implica, elegir entre varias herramientas o mecanismos alternativos para fijar el precio.

5) *Qué servicios utilizar.*

Podrán ser servicios específicos ofrecidos por asociados de agro-negocios.



6) *Cuándo y cómo entregar.*

Ésto, a menudo está directamente vinculado a cómo se fija el precio. Los costos de transporte y almacenamiento deben considerarse en la decisión de comercialización.

DISCIPLINA COMERCIAL

La disciplina comercial, es a menudo el aspecto más difícil de la comercialización. Establecer metas y ponerlas por escrito, es de gran ayuda, para mantener la disciplina necesaria en las decisiones de mercadeo.

Otras técnicas para mantener la disciplina son, discutir el plan de mercadeo con los socios del negocio, una comunicación constante y abierta con los asesores de mercado, y una visión a largo plazo de la comercialización.

Estas acciones podrían reducir la confianza y crear confusión en el negocio, pero al llevar a cabo las discusiones, con los objetivos originales en mente, puede reforzar la disciplina necesaria.

El tener un plan de contingencia, como parte del plan de comercialización básico, es de gran ayuda. Esto proporciona un plan predeterminado si la situación del mercado cambia.

Qué hacer, si el precio no cumple con las expectativas, y qué, hacer si la cosecha no es tan grande como se esperaba; son acciones importantes de contingencia.

En resumidas cuentas; en los planes de mercadeo, el no tomar una decisión es, de hecho, tomar una decisión.

FACTORES PERSONALES ADICIONALES

Hay dos factores personales que ayudarán a establecer y seguir adelante con el plan de comercialización:

1) *Evaluar su tolerancia al riesgo.*

La incapacidad de controlar y predecir las fuerzas del mercado crea ansiedad.

Tener una apertura sobre el nivel de comodidad respecto al riesgo, ayuda a establecer el plan comercial, que mejor se adapte a la situación y, por tanto, refuerza la disciplina para llevarlo a cabo. El buen conocimiento y entendimiento de la situación financiera de la empresa, también elimina parte de la incertidumbre de los posibles impactos de las decisiones de comercialización.

2) *Mejorar sus habilidades de comercialización.*

Este debe ser un proceso continuo. La estructura de los mercados y los factores que los afectan cambian constantemente.

También, es importante aprender y actualizar nuestras habilidades y conocimientos. Hay una gran variedad de fuentes para ayudar con estos esfuerzos, incluyendo la interacción directa con los educadores, corredores de materias primas, comerciantes y proveedores de granos o cereales. Recursos en línea, en la Internet, y folletos de impresión también están disponibles.

UN ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN INTEGRADO

Como se mencionó anteriormente, un plan de comercialización es más factible de llevar a cabo, si es parte integral de un plan de administración empresarial. Debe coordinarse con los planes de administración de riesgos de producción, financieros, legales y humanos del negocio. Por ejemplo, las decisiones de comercialización a menudo implican acuerdos contractuales que tienen implicaciones legales.

Lo que podría llamarse el ejemplo clásico de la administración integrada de riesgos en el entorno operativo actual, es la coordinación de los seguros de cosecha y las decisiones de comercialización de las mismas.

Las pólizas de seguros, para proteger los ingresos, de las cosechas se desarrollaron específicamente, con el objetivo de proporcionar una base para tomar decisiones de comercialización, antes de la cosecha. La cobertura del rendimiento del seguro de cosecha, brinda protección al flujo de efectivo por si se da el caso de que haya un rendimiento bajo o un desastre en la cosecha. La protección de los ingresos va un paso más allá. Una situación de doble riesgo se produce cuando el precio del grano se establece a futuro y luego se producen ambas situaciones; es decir, un bajo rendimiento y un aumento en los precios. En esta situación, posiblemente no habría producción suficiente para cumplir con las obligaciones del contrato y la producción que no es suficiente, tendría que ser reemplazada a un precio más alto que el precio fijado en el contrato. Con el seguro de cobertura de ingresos, se proporciona la protección adecuada para esta situación.

El plan de comercialización está directamente vinculado a las necesidades y planes financieros del negocio. El enfoque integrado, es un gran impulso para la confianza en cada componente y, en este caso, la disciplina para seguir el plan de comercialización.

HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN

Aprender acerca de la gama completa de herramientas de administración de riesgo para establecer o fijar el precio, te permitirá convertirte en un mejor administrador comercial y de riesgos. Seleccionar la herramienta adecuada para usar en el momento adecuado, no sólo reducirá el riesgo, sino que podría aumentar sus ganancias. A continuación se ofrece una descripción básica de las estrategias de precios y directrices más utilizadas para determinar cuándo usarlas.

1 ALMACENAMIENTO (SIN PROTECCIÓN)

Una forma de evitar los precios estacionalmente bajos, es a través del almacenamiento. Cuando los precios están por debajo del nivel previsto en el plan de mercadeo, el almacenamiento puede ser justificado, suponiendo que se tienen los recursos financieros adecuados. El almacenamiento puede justificarse cuando existe una expectativa realista de un aumento en los precios del mercado. Los datos históricos indican que el mercado está a menudo dispuesto a pagar sus costos de almacenamiento. Sin embargo, el grano almacenado está sujeto a robo y a perder su calidad de venta.

2 VENTAS EN EFECTIVO

Cuando los precios son favorables, y a acorde con los niveles previstos en el plan de mercadeo, se justifica una venta directa en efectivo. Algunos productores prefieren la simplicidad de las ventas en efectivo.

3 CONTRATOS DE PAGO DIFERIDOS

Los contratos de pago diferido permiten fijar el precio actual, así como la entrega de la cosecha, pero pueden retrasar la recepción del pago. A menudo, se utilizan como una herramienta de administración de ingresos para fines de planificación fiscal. Un contrato de pago diferido hace del vendedor un acreedor sin ningún tipo de garantía. Esto tiene implicaciones de riesgo legal y financiero, por la exposición que genera al productor.

4 CONTRATO DE PRECIO FIJO POR ENTREGA DIFERIDA

Este tipo de contratos, permite a los productores establecer un precio actual, hoy, con la entrega de los productos posteriormente. Un contrato de precio fijo, también conocido como un contrato en efectivo a plazo futuro, puede permitirle programar entregas en épocas del año que mejor se adapten a la mano de obra, calidad de grano y logística de la empresa. Tener la protección adecuada con el seguro de cosecha le permite contratar cómodamente la porción asegurada de su cosecha. Estos contratos a menudo funcionan bien cuando los cultivos son grandes, cuando el almacenamiento es reducido, o cuando el precio de mercado alcanza el objetivo de su plan de mercadeo.

5 CONTRATO DE BASE

El contrato de base se diferencia entre el contrato local de ventas en efectivo y el contrato de venta a futuro. El contrato base suele ser más estable y predecible, que el contrato a futuro subyacente, o el contrato de venta en efectivo. Sin embargo, un contrato base cambia de acuerdo a factores locales de oferta y demanda. Un contrato base, permite fijar la base, pero permite que el precio final de venta en efectivo se determine en una fecha posterior, restando la base fija del precio a futuro. Esta estrategia funciona bien, cuando la base es fuerte (los precios en efectivo son altos en relación con los precios futuros), y hay algún potencial para un aumento en el futuro.



El seguro de ingresos o rendimiento, puede darle la confianza para entrar en los contratos de base sin la preocupación de no contar con la cosecha para entregar.

6 CONTRATO DE PRECIO DIFERIDO O RETRASADO

Un contrato de precio diferido o retrasado transfiere el título de un cultivo al comprador en la hora de entrega, pero permite al vendedor fijar el precio más tarde. Se utiliza comúnmente cuando el almacenamiento es reducido. En estos momentos, el agente que marca el precio a la alza o baja, quiere mover más grano en el canal de comercialización, pero el vendedor puede estar o no satisfecho con los precios actuales. Cuando los productores tienen un seguro de cosecha, tienen un nivel de producción mínimo garantizado. Por lo tanto, pueden utilizar con seguridad contratos de precio diferido a principios de la temporada de siembra.

7 CONTRATO DE PRECIO MÍNIMO

Un contrato de precio mínimo establece un precio mínimo por la duración del contrato. El precio mínimo, suele ser varios centavos por debajo del precio de contado al inicio del contrato. Un productor podría tener menos ingresos con un contrato de precio mínimo que con un contrato de precio fijo, si los precios caen; pero, se beneficiará si un aumento en los precios de mercado sucede. Este contrato elimina el riesgo de precio a la baja.

8 CONTRATO DE COBERTURA DE LLEGADA

Este contrato tiene propiedades de administración de riesgo similares a una posición en el mercado de futuros a corto plazo. Es lo contrario de un contrato de base. Permite al vendedor fijar el nivel de precios futuros en la fecha de entrega, y la base se determina posteriormente. El vendedor es responsable de entregar el importe contratado en la fecha de entrega.

9 COBERTURAS A CORTO PLAZO

Las ventas de contratos a futuro se utilizan para proteger el valor de los inventarios de grano o ganado o el valor esperado de la producción, esto, es una cobertura a corto plazo. Una cobertura de precios futuros a corto plazo, reduce el riesgo cuando el precio se va a la baja. Por otra parte, también reduce la capacidad de beneficiarse de los movimientos de precios, cuando éstos van al alza.

10 PRECIO PISO CON OPCIÓN DE COMPRA

Esta herramienta es similar a un contrato de precio mínimo. Durante toda la vida del contrato, fija el precio mínimo de la cosecha o del ganado. Tiene la ventaja que si los precios suben, durante el período, el vendedor puede beneficiarse de las ganancias de los precios al alza.

11 CONTRATOS DE PRODUCCIÓN

Existen muchas variaciones de este tipo de acuerdo contractual. Históricamente, los contratos de producción se han utilizado para cultivos especiales, aves y ganado. Los compradores han estado dispuestos a llevar a cabo este tipo de contratos para satisfacer la necesidad de productos agrícolas muy específicos o especiales. Recientemente, en los contratos de producción, se ofrece una amplia gama de cultivos y ganado. Este tipo de contrato, reduce la flexibilidad y la oportunidad de captar el potencial de precios al alza, pero asegura un flujo de efectivo relativamente confiable.

12 COOPERATIVAS DE MERCADEO

La formación y participación en las cooperativas de comercialización ofrece a los miembros la oportunidad de beneficiarse de las ventas o compras en volumen. Los beneficios pueden ser en mejoras en los precios o reducción de costos. Actualmente, hay un creciente interés en las cooperativas de comercialización para la agricultura y ganadería, en estos sectores.

13 VENTAS DIRECTAS

Vender directamente a los consumidores es una forma de aumentar la rentabilidad. Las granjas más pequeñas cerca de mercado de abastos pueden



beneficiarse de las ventas directas. Algunos riesgos tales como el pago puntual, control de precios, negociando con corredores, transportistas y procesadores pueden ser reducidos; sin embargo, los riesgos como tener las reservas necesarias cuando se requieren y la responsabilidad de la seguridad sanitaria de los productos se incrementará. Existe un equilibrio entre el potencial de riesgo y beneficio. Ejemplos de métodos de ventas directas incluyen ventas al menudeo en puntos de venta incluyendo mercados sobre ruedas y o mercado de productores, y arreglos donde compradores pueden ir a las granjas y seleccionar sus productos. La popularidad, del apoyo de la Comunidad Agrícola (en inglés, Community Supported Agriculture -CSA) en las empresas donde los consumidores apoyan a los productores locales, en un arreglo de tipo cooperativa, y va en aumento.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COMERCIALES:

- ¿El plan de comercialización es viable y se ajusta a las preferencias de riesgo de los productores?*
- ¿Se coordina el plan comercial con el plan financiero, para asegurar que los ingresos agrícolas respondan a las necesidades de flujo de efectivo?*
- ¿El plan comercial está coordinado con el plan de seguro de cosechas?*
- Con base en los registros históricos de rendimiento, ¿cuáles son los rendimientos esperados y cuáles son los costos de producción y los precios de equilibrio para esos rendimientos?*
- ¿El prestamista del agricultor/productor entiende el plan comercial y el prestamista proporcionará el apoyo financiero necesario para llevarlo a cabo éste?*
- ¿Cuáles son los costos, las devoluciones y los riesgos asociados?*
- ¿Dónde pueden los agricultores/productores obtener la ayuda profesional con la que se sienten más cómodos y proporcionarán asistencia consistente con la situación actual, los objetivos y la filosofía de administración de riesgos?*
- ¿Cómo pueden los agricultores y los productores mejorar sus conocimientos y destrezas de comercialización?*

Administración del Riesgo Financiero

Los riesgos financieros incluyen aquellos riesgos que amenazan la salud financiera y la estabilidad de una empresa agrícola. Los componentes básicos del riesgo financiero son:

- 1) *El costo y la disponibilidad de un préstamo para utilizarse como capital;*
- 2) *La capacidad de satisfacer las necesidades y compromisos del flujo de efectivo en tiempo y forma;*
- 3) *La capacidad de absorber impactos financieros a corto plazo; y,*
- 4) *La capacidad de mantener y hacer crecer el capital del negocio.*

Los riesgos financieros incluyen aquellos riesgos que amenazan la salud financiera y la estabilidad del negocio.

La volatilidad en la economía agrícola requiere una estrecha vigilancia y planificación de todas las transacciones financieras, así como una supervisión rigurosa

y constante de los ingresos netos o del capital del negocio. La estructura de capital de cualquier negocio incluye deuda o capital prestado y capital propio o patrimonio neto. Los riesgos del capital de deuda son la capacidad de cumplir con las obligaciones contractuales a terceros y la posibilidad de que las tasas de interés incrementen. La generación de capital social aumenta el patrimonio neto o la riqueza de los propietarios. La merma del patrimonio neto puede deberse a los riesgos de la baja de bienes activos, incluyendo inversiones en tierras agrícolas y otro tipo de inversiones que no son agrícolas. La posibilidad de que los ingresos de la granja disminuyan es un riesgo para el patrimonio neto. El incremento de capital en el negocio, proporciona recursos para el crecimiento del mismo, incluyendo la adhesión de integrantes adicionales de la familia y para la jubilación del personal del negocio.

ESTADOS FINANCIEROS

Para abordar los principales elementos del riesgo financiero detallados al comienzo de esta sección, es obligatorio mantener y llevar a cabo el registro contable y financieros de la operación de la empresa o negocio. Estos registros proporcionan el flujo de información necesaria para evaluar el desempeño pasado y planificar estrategias futuras, a través de un conjunto de estados financieros específicos. Los estados financieros proporcionan la base para monitorear la posición financiera, controlar los gastos y medir diversos aspectos del desempeño financiero de la empresa. Los estados financieros esenciales son: la hoja de balance, el estado del patrimonio neto, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

1 HOJA DE BALANCE

La hoja de balance, es el estado de la posición financiera de la empresa a un momento dado, como al final del mes, trimestre o año. La hoja de balance muestra los activos y enumera las responsabilidades y presenta la posición financiera de lo que el negocio posee y debe.

En la agricultura, tanto los activos como los pasivos se dividen en activos circulante, fijo, mediano y de largo plazo. Algunos analistas usan sólo dos categorías, circulante o no circulante (por decir de corto o largo plazo), para describir los activos y pasivos del negocio.

El activo circulante se define como: el efectivo o cualquier activo tales como la comercialización de granos o ganado, que se convertirán en dinero en efectivo dentro de un año. El pasivo circulante es cualquier deuda o pago que venza dentro de un año. Los activos intermedios suelen incluir maquinaria y cría de ganado. La tierra es el componente principal y se encuentra en la categoría de largo plazo. Los pasivos intermedios y de largo plazo son deudas contra los activos correspondientes. Los pagos de cualquier clase de pasivos adeudados dentro del año forman parte del pasivo circulante.

Frecuentemente se mantienen dos conjuntos de balances, uno utilizando el valor de mercado de los activos y el otro con los valores de los costos. El método del valor de costo mide la contribución de la gerencia al crecimiento de la equidad a través del tiempo porque elimina los impactos de la inflación y la deflación.

2 ESTADOS DE RESULTADOS

El Estado de Resultados o estado de pérdidas y ganancias, muestra los ingresos netos del negocio agrícola durante el período contable. El Estado de resultados incluye los ingresos generados por el negocio, los gastos operativos y gastos indirectos, la depreciación de los activos, las ganancias o pérdidas por la venta de activos así como ingresos y gastos no relacionados con el negocio agrícola. El estado de resultados puede ser preparado sobre una base de efectivo o devengado. El enfoque de acumulación ofrece una imagen fiel de la rentabilidad de la empresa para ese período al contabilizar los cambios en el valor de los inventarios, deudas y cuentas por cobrar.

3 ESTADOS DE PATRIMONIO DEL PROPIETARIO

La posición accionaria a lo largo del tiempo mide el crecimiento financiero y el progreso del negocio. Los cambios pueden ocurrir debido a ganancias retenidas, retiros y contribuciones, cambios en el valor de mercado de los activos o cambios en el patrimonio personal de fuentes no agrícolas. Formalmente enlaza la hoja de balance de inicio con la hoja de balance de fin de año y la correspondiente cuenta de resultados. Este proceso concilia las dos declaraciones y muestra el impacto de los retiros de dinero para cubrir los costos de la familia.

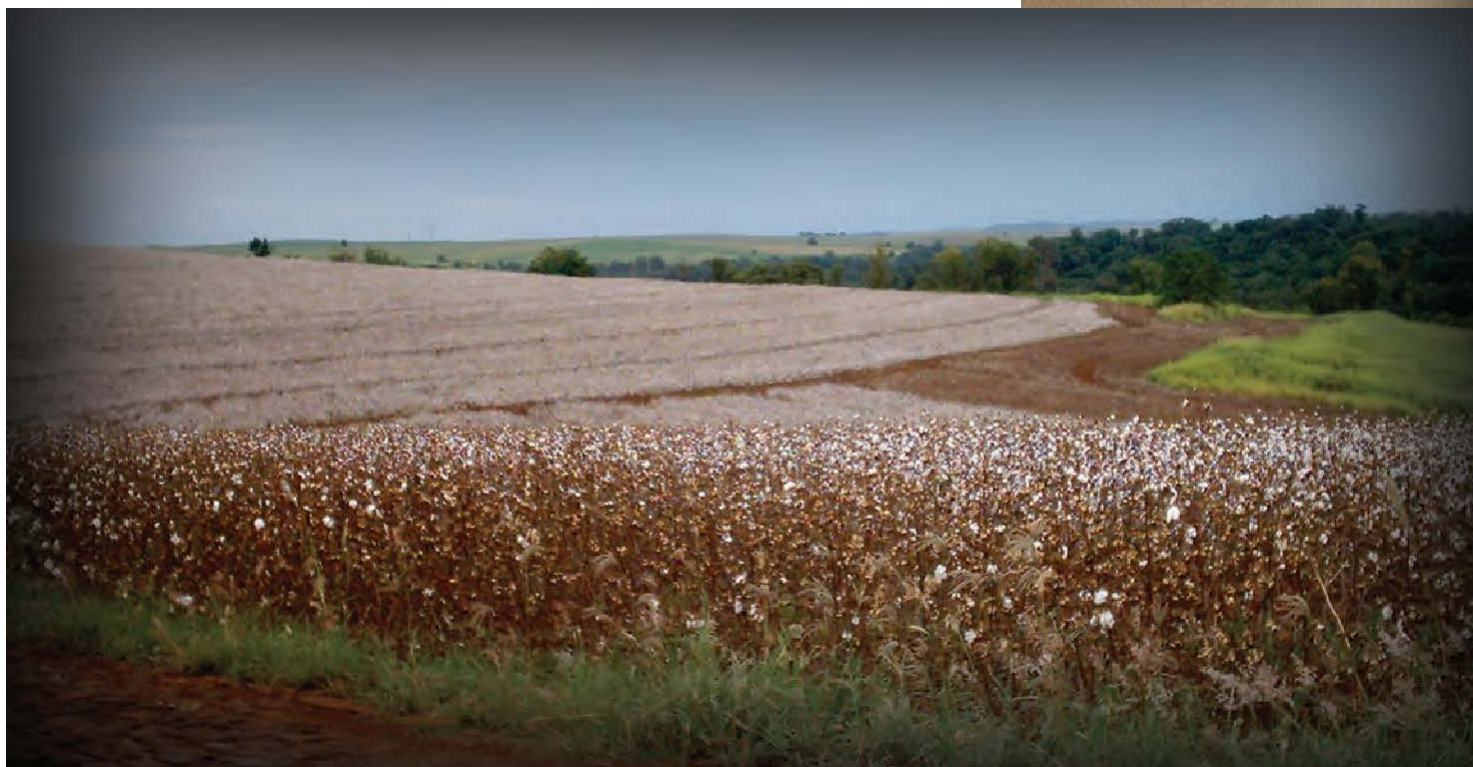
4 ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

Un efectivo control financiero del negocio agrícola requiere de un profundo conocimiento de las fuentes y usos del dinero en efectivo en el negocio. Una empresa puede tener un balance y un estado de resultados sólidos,

pero las necesidades del flujo de efectivo y los compromisos pueden no coincidir con las entradas de efectivo. El estado de flujos de efectivo puede ser un estado de actividades pasadas o un presupuesto de entradas y salidas de efectivo previstas. Así como un estado de resultados anteriores, un estado de flujo de efectivo muestra cómo y cuándo se generó el flujo de efectivo y cómo se utilizó para pagar insumos, pagos de préstamos, gastos personales y/o familiares y cualquier compra de bienes. Un flujo de efectivo proyectado es esencial para evaluar las necesidades de endeudamiento de un negocio y la viabilidad de los planes de pago. Un estado de flujo de efectivo, muestra una contabilidad completa de las transacciones de deuda, incluyendo el principal y los pagos de intereses, así como los ingresos de nuevos préstamos. Un estado de resultados, sólo muestra pagos de intereses. Otros elementos incluidos en un flujo de efectivo completo pero no en un estado de resultados incluyen los costos de vida familiar, los ingresos y gastos no agrícolas y los impuestos sobre la renta.

EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS MEDIANTE MEDIDAS DE RENDIMIENTO

Los principales factores de riesgo financiero están relacionados con la liquidez, la solvencia, la rentabilidad y la capacidad de pago de la empresa agrícola. Los dos primeros se basan en los datos de la hoja de balance, las medidas de rentabilidad provienen del estado de resultados y la capacidad de pago proviene de la información de flujo de efectivo.



El Consejo de Normas Financieras Agrícolas identifica a un conjunto de 21 indicadores financieros o razones financieras para ayudar a los agricultores y ganaderos a capturar la información clave de un sistema contable para preparar informes y realizar análisis financieros de manera uniforme (*Visita el sitio <http://www.ffsc.org/2012/06/01/farm-financial-guidelines-and-ratios/>*). Esta discusión se centrará en cinco de estas razones financieras, que proporcionan medidas directas de los riesgos financieros de una empresa agrícola. Las directrices se basan en las experiencias pasadas y en el análisis de los negocios agrícolas. Pueden variar según las empresas individuales y las ubicaciones geográficas. Diferentes prestamistas y analistas también pueden tener sus propios puntos de referencia.

1 RAZÓN DE LIQUIDEZ

La liquidez es la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones financieras a medida que llegan sin interrumpir o afectar las operaciones normales de la empresa, incluyendo el pago de los gastos de vida de la granja, los impuestos y los pagos de la deuda. Las medidas del riesgo financiero son:

- 1) *Razón circulante; y*
- 2) *la razón de capital de trabajo a ingreso bruto.*

El *índice actual* es el grado en que los activos agrícolas actuales se miden, si se venden ahora, pagarían los pasivos agrícolas actuales. Se calcula dividiendo el total de activos agrícolas actuales por el total de pasivos agrícolas actuales. **La proporción adecuada es que éste sea superior a 1.7.**

El *capital de trabajo* al ingreso bruto mide la cantidad de capital operativo comparado con el tamaño del negocio. El capital de trabajo es el total de los activos agrícolas actuales menos el total de las obligaciones agrícolas actuales. A medida que el tamaño del negocio crece y la volatilidad de los precios de los insumos y de los productos ha aumentado, se ha convertido en una medida más importante para evaluar el riesgo operativo financiero. **La proporción adecuada es que éste sea de más del 25%.**

2 SOLVENCIA

La solvencia es la capacidad de la empresa para pagar todas sus deudas si todos los activos fueron liquidados. La medición clave del riesgo financiero es **la razón de la Deuda de la Granja al Índice de Activos**. Compara la deuda total con el total de los activos de la granja y mide la participación de la empresa de otros accionistas. Una proporción más alta indica un mayor riesgo financiero y una menor capacidad de endeudamiento. **La proporción adecuada es que éste sea inferior al 30%.**

3 RENTABILIDAD

La rentabilidad mide la cantidad de ganancia generada por el negocio agrícola o ganadero, derivado del uso de la tierra, el trabajo y el capital. Hay una serie de medidas utilizadas, incluyendo los ingresos netos agrícolas y la tasa de rendimiento

de los activos. La relación que identifica el riesgo involucrado en la capacidad del negocio para generar una rentabilidad es:

Margen de Beneficio Operativo. Muestra la eficiencia operativa del negocio. Se calcula dividiendo el valor de la producción agrícola por el beneficio o rendimiento de los activos agrícolas. **Lo adecuado es que éste sea superior al 25%.** Un bajo margen de beneficio puede ser causado por los bajos precios de los productos, los altos costos operativos de la producción ineficiente.

4 CAPACIDAD DE REEMBOLSO

La capacidad de reembolso mide la capacidad de la empresa para pagar las deudas a plazo en tiempo y forma. Hay cuatro medidas que se refieren a la capacidad de pago. El que se destaca aquí para fines de administración de riesgos es:

La Cobertura de la Deuda a Largo Plazo. Esta razón mide la capacidad de una empresa para producir o generar los ingresos suficientes, para cubrir todos los pagos de deuda a mediano y largo plazo. El numerador de esta razón se compone de: el ingreso neto de la granja + depreciación + ingreso neto no agrícola + interés sobre préstamos a plazo - vida familiar - impuestos sobre la renta. El divisor de esta razón se compone de: principal del préstamo + interés sobre préstamos a plazo. **Lo adecuado es que éste sea mayor a 1.5.** Un índice de menos de 1.0 indica que la empresa debe liquidar los inventarios, aumentar los saldos de sus cuentas de préstamo, pedir prestado dinero adicional o vender activos para cumplir con los compromisos de pago calendarizados.

SINOPSIS DE LOS CUATRO COMPONENTES BÁSICOS DEL RIESGO FINANCIERO

Los estados financieros y las razones financieras que se pueden generar a partir de éstos, proporcionan la mayor parte de la información necesaria para atender los elementos esenciales del riesgo financiero enumerados al principio de esta sección.

1 EL COSTO Y DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE DEUDA

Los análisis financieros y las razones financieras discutidos anteriormente, proporcionan las herramientas para mantener una base financiera sólida y para asegurar que se tenga acceso a préstamos para incrementar el capital del negocio y que los recursos estén disponibles por parte de los prestamistas o bancos. El costo del capital plantea otro riesgo - **riesgo de tasa de interés.** Las tasas de interés están fuera del control del gerente del negocio. Sin embargo, las tasas de interés favorables en comparación con las tasas de mercado en cualquier momento, a menudo se pueden lograr cuando se cuenta con una base sólida de excelentes estados financieros y con el uso de otras herramientas de administración de riesgos, como el seguro de cosechas y un plan comercial sólido. Estos elementos disminuyen la exposición y el riesgo del prestamista, que a menudo se refleja en menores tasas de interés. El otro aspecto del riesgo de tasa de interés, es la posibilidad de un aumento general de las tasas de interés. Esto debe considerarse al calcular un número de escenarios "¿Qué pasa si" al planificar los gastos de capital? Una manera de reducir el riesgo, es utilizar una tasa de interés

fija en lugar de tasas de interés ajustables. El costo de reducir ese riesgo es una tasa de interés más alta en un préstamo de interés fijo.

2 LA CAPACIDAD DE CUMPLIR LAS NECESIDADES Y COMPROMISOS DEL FLUJO DE EFECTIVO DE MANERA OPORTUNA

La razón activo circulante y de capital de trabajo a ingresos brutos son las herramientas clave para evaluar los riesgos de los compromisos de flujo de efectivo, junto con el presupuesto de flujo de efectivo.

3 CAPACIDAD PARA ABSORBER IMPACTOS FINANCIEROS A CORTO PLAZO

El capital de trabajo, proporciona el fondo de emergencia para absorber impactos financieros a corto plazo.

4 LA CAPACIDAD DE MANTENER Y HACER CRECER EL PATRIMONIO O CAPITAL EN EL NEGOCIO

Hay una serie de herramientas que contribuyen a mantener el desempeño a largo plazo de la empresa por buen camino. Una de ellas, y es razón clave para el monitoreo, es el Margen de Utilidad Operativa. Uno de los factores inherentes en algunas de las razones financieras, es el componente, la vida familiar de los integrantes del negocio.

El control y el cumplimiento de los costos de la vida familiar pueden ser un componente importante del riesgo financiero. Para cubrir los gastos de la vida familiar de los integrantes del negocio, los recursos provienen de los ingresos netos del mismo.

El tener como objetivo un margen de utilidad operativa del 25%, significa que se requieren de \$100 dólares de ingreso bruto, para generar \$25 dólares de ingreso neto. Entonces, si los costos de vida familiar se incrementar en \$50,000 dólares, como por ejemplo, por incluir a un integrante más de la familia al negocio, esto significa que el ingreso bruto de la granja se debe incrementar en \$200,000 dólares, para generar ese ingreso adicional y así cubrir las necesidades de la familia, por la inclusión de este nuevo integrante. Los ingresos adicionales provenientes de otras fuentes de ingreso, es una herramienta adicional para el manejo del riesgo, para cubrir y atender las necesidades familiares.

LISTA DE CONTROL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS:

- ✓ *¿Existen los registros financieros necesarios para monitorear la situación financiera de la empresa y los riesgos financieros a los que se enfrenta?*
- ✓ *¿Cuáles han sido las tendencias financieras del negocio?*
- ✓ *¿Cómo se comparan las razones financieras con los parámetros deseados y con las operaciones similares?*
- ✓ *¿Cuál es la relación con los prestamistas y cómo se puede mejorar para reducir la tasa de interés cobrada?*
- ✓ *¿Cuáles son las necesidades de flujo de efectivo de la empresa para los insumos operativos, la maquinaria, el personal, los costos de la tierra, los pagos de la deuda, los impuestos, los costos de vida y los gastos indirectos del negocio?*
- ✓ *¿Cómo se pueden proteger los márgenes de ganancia?*
- ✓ *¿Han seguido las proyecciones del negocio los gastos familiares?*
- ✓ *¿Se han realizado escenarios de "qué si" para evaluar los impactos financieros de eventos incontrolables?*





Sección 5

Administración del Riesgo Jurídico

Notificación de Deslinde de responsabilidad: Las directrices sugeridas aquí, se ofrecen como recomendación general con fines educativos y no constituyen un asesoramiento jurídico específico. Consulte a un abogado calificado para obtener asesoramiento jurídico correspondiente para casos específicos.

Los riesgos legales en el negocio agrícola surgen de disputas o desacuerdos entre individuos, entre individuos y grupos, o entre grupos. Estos riesgos ocurren cuando hay un desequilibrio en el poder o la información entre las partes. Los efectos adversos del riesgo legal se producen cuando una parte ejerce una acción inapropiada que da lugar a un daño a la contraparte. La

Los riesgos legales para el negocio agrícola surgen de disputas o desacuerdos entre individuos, entre individuos y grupos, o entre grupos.

parte agraviada sufrió un daño resultado de las acciones que no esperaba. Es decir, se vio afectada por las respuestas inciertas de la contraparte. Nuestro sistema Jurídico y Legal, de Tribunales, Leyes y Contratos, está diseñado para atender estos tipos de riesgos.

Las acciones y hechos de los individuos o grupos, pueden servir para subsanar o agravar estos riesgos. Las subcategorías de riesgo jurídico que aquí se presentan, incluyen: acuerdos contractuales, organización empresarial y corporativa, obligaciones estatutarias, negligencia, responsabilidad civil y política y actitudes públicas.

ACUERDOS CONTRACTUALES

Los acuerdos contractuales en el sector agrícola toman muchas formas. Un contrato es cualquier acuerdo (escrito o verbal) en el que las partes intercambien promesas mutuas a cambio de algún tipo de contraprestación o beneficio.

Los contratos incluyen arreglos financieros, tales como pagarés e hipotecas. Los contratos de arrendamiento y distribución de cosechas son contratos. Las compras de semillas con restricciones sobre el ahorro de semillas o las obligaciones de incluir las plantaciones de albergue son considerados de igual forma contratos. Muchos programas agrícolas estatales y federales son contractuales por naturaleza. La producción y venta de productos agrícolas a menudo se logra y se compensa por contratos de cumplimiento y entrega a futuro. La cobertura de seguros para cosechas y ganado también se basa

en un acuerdo contractual. Incluso los acuerdos de empleo, aunque a menudo no se escriben, se tratan como contratos.

Muchos estados tienen lo que se conoce como "estatutos de fraudes", que requieren que ciertos tipos de acuerdos sean por escrito antes de que puedan ser ejecutados. Ejemplos de contratos que con frecuencia deben ser por escrito para ser considerados válidos son los acuerdos para la venta de bienes inmuebles y los acuerdos que no se pueden realizar en el plazo de un año. El cumplimiento de las partes involucradas en un acuerdo contractual es el origen del riesgo. Este riesgo de cumplimiento, puede ser el resultado de un desequilibrio en la información o en el poder de una parte sobre la otra.

La cuestión jurídica básica en los contratos, es su exigibilidad, si una parte no cumple con su promesa. A menudo, los contratos especifican lo que constituye incumplimiento y los remedios si ocurre el incumplimiento. Si el contrato no es claro o es impreciso, los tribunales generalmente emplean dos tipos de compensación por incumplimiento de contrato: rendimiento específico y daños. En el caso de una ejecución específica, se ordena a la parte que incumplió, que resuelva el incumplimiento y cumpla el contrato. Si el desempeño específico no es posible o razonable, se otorgan indemnizaciones para compensar a la parte ofendida.

El incumplimiento contractual puede tener ramificaciones que van más allá del alcance del contrato mismo. Por ejemplo, la incapacidad de cumplir con las obligaciones financieras, contractuales a un prestamista hipotecario, puede resultar en la reestructuración de la deuda, ejecución hipotecaria o quiebra. El incumplimiento de los términos de un contrato de venta de semillas puede resultar en cargos criminales. La desviación de la especificación de un contrato de producción puede resultar en la negativa de un contratista a recibir la entrega del producto. Los contratos están diseñados para proteger los intereses de todas las partes involucradas. La falla en el desempeño puede ser una fuente importante de riesgo y resultar en graves consecuencias financieras.

ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

La forma de organización empresarial es una de las cuestiones legales que afectan el entorno de riesgo que enfrenta el negocio agrícola. Por defecto, o tal vez falta de atención, muchas granjas o ranchos son operados como empresas individuales. Aunque esto suele ser suficiente, las formas alternativas incluyen asociaciones, sociedades en comandita, sociedades de responsabilidad limitada, corporaciones (Subcapítulos C y S) y una amplia gama de acuerdos de fideicomiso. Además, algunos estados pueden tener disposiciones especiales para "granjas familiares" o "granjas de patrimonio". Las consecuencias del impuesto sobre la renta y las propiedades a nivel local, estatal y federal pueden variar significativamente, dependiendo de la estructura legal del negocio.

Algunas estructuras se prestan a evitar el impuesto estatal sobre bienes y pueden facilitar la transferencia generacional o la liquidación de la empresa. La responsabilidad a terceros o civil, también es una consideración en la elección de estructurar el negocio, dado que algunas estructuras pueden proteger a los propietarios de ser responsables personalmente. La forma de organización empresarial también puede facilitar o impedir, si se estructura de forma inadecuada, la comunicación entre múltiples propietarios, socios o generaciones así como la organización de la administración.

LEYES Y REGULACIONES

Una amplia gama de leyes y regulaciones se aplican a los agricultores y ganaderos. Estos pueden ser legislados a nivel local, estatal o federal o pueden ser instituidos por acción legal a través de la corte o agencia reguladora.

Leyes y reglamentos incluyen: Presentar las declaraciones de impuestos y obligaciones de pago, regulaciones ambientales, salarios, horarios y requisitos de seguridad para el personal, estatutos de no discriminación, regulaciones de uso de pesticidas, requisitos de seguridad alimentaria y sanitaria, leyes de transporte y circulación, protección a los derechos de uso y servidumbre, derechos humanos y laborales, y convenios del uso de tierra.

El riesgo jurídico surge por la falta de conocimiento de las leyes y reglamentos, y éstas se incumplen. El incumplimiento de las leyes y reglamentos puede tener graves consecuencias en términos de multas, sanciones penales y/o suspensión de operaciones. Con el tiempo, las leyes y las regulaciones tienden a ser más numerosas y complejas. Los grupos de abogados pueden utilizar entidades jurídicas, referendos y tribunales para influir en el medio ambiente de las mismas. Es importante estar actualizado de los cambios en las leyes y regulaciones.

RESPONSABILIDAD CIVIL (EXTRACONTRACTUAL)

La responsabilidad civil extracontractual, es decir sin contrato legal, surge de la negligencia o daños intencionales a una persona o propiedad. Este tipo de riesgo generalmente queda cubierto bajo la póliza de seguro de responsabilidad general del negocio.

El tipo más común de daño, surge cuando un empleado se lesiona en la finca o propiedad de un ganadero o agricultor. La responsabilidad civil también puede incluir daños al empleado, tales como el despido injustificado, discriminación o acoso. Los efectos de la actividad agrícola sobre el medio ambiente tienen componentes de derechos constitucionales como de responsabilidad civil. Los terratenientes, las comunidades y los grupos de interés público, que son propietarios de tierras adyacentes pueden utilizar una combinación de regulación dentro del contrato y responsabilidad civil fuera del contrato para influir en las actividades agrícolas. Las pólizas de seguro de responsabilidad civil tradicionales pudieran no cubrir reclamos de contaminación, y el incumplimiento de las regulaciones ambientales podría resultar en severas penalidades civiles o criminales.

El uso de prácticas óptimas de producción; educación, certificación y licencias; auditorías de terceros; y el cumplimiento de los estatutos y

reglamentos puede mitigar el riesgo de responsabilidad civil por daños y perjuicios. Llevar un registro preciso de las actividades de producción, aplicación de pesticidas y fertilizantes; higiene adecuada; y la respuesta oportuna y apropiada a eventos adversos, como derrames o contaminación, puede proporcionar la evidencia de que se ha tenido un cuidado razonable y sensato para proteger a los trabajadores, vecinos y al medio ambiente.

POSTURAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Una fuente significativa de riesgo que es externa al negocio de la agricultura está cambiando las actitudes o preferencias del consumidor. Este riesgo, puede incorporarse rápidamente, si afecta las prácticas de producción o los precios. Algunas de las cuestiones que han afectado a los productores son las preocupaciones del público sobre una amplia gama de preguntas, desde el bienestar animal hasta la zonificación, la inocuidad de los alimentos, el papel de la agricultura en la energía alternativa, el uso de productos genéticamente modificados y la producción orgánica.

Si bien las conexiones directas entre los productores y los consumidores de productos agrícolas han disminuido, a medida que la población se ha vuelto más urbana, el interés público en cómo se producen los alimentos ha aumentado y los consumidores están más dispuestos a expresar sus puntos de vista en el mercado. A veces estos puntos de vista crean una división que se convierte en contradictoria y puede conducir a restricciones de producción o aumentos en los costos de producción. Tanto los consumidores como los productores, tienen la obligación de mantenerse informados sobre estas situaciones. Del mismo modo, los consumidores y los productores deben reconocer que los cambios en las prácticas de producción casi siempre afectarán los costos y la rentabilidad.

La comunicación, la educación y el diálogo respetuoso pueden ayudar a enfrentar los riesgos asociados con el cambio de actitudes y preferencias.

RESUMEN

Al entrar en cualquier relación contractual, ya sea entre individuos o grupos, sea oral o escrita, la fuente del riesgo radica en desacuerdos entre las partes o cuando una o ambas partes no cumplen con los términos acordados. Las preguntas que pueden surgir son: Si surgen desacuerdos ¿se manejan por compromiso, por intermediación de un tercero o por acción legal? ¿Cuál es la jurisdicción apropiada si las partes contratantes no residen en la misma ciudad o estado? ¿Quién es la parte responsable de cubrir los costos judiciales y honorarios del abogado?

Para la elaboración de acuerdos contractuales, cambios en la organización empresarial, para la planificación de la transición o para atender los desacuerdos, a menudo se requieren los servicios de un abogado. Al seleccionar a un abogado, usted debe pedir la información básica sobre la familiaridad del abogado respecto a la particularidad del tema que se ocupe. Los abogados, al igual que otros profesionales,

tienen su especialización. Por ejemplo, un buen abogado en la elaboración de contratos puede no tener mucha experiencia en la planificación del patrimonio. Debes de tener claridad sobre el cobro de los honorarios, los ciclos de facturación y los costos esperados, en cualquier asunto que involucre a un abogado. Lo mejor es buscar el consejo de un abogado antes de que se forme una relación y no después de que presenten desacuerdos entre las partes.

Muchos estados, organizaciones legales y empresariales y universidades de concesión de tierras pueden ofrecer programas educativos y publicaciones sobre temas legales. Sin embargo, para situaciones específicas de su negocio, consulte a un abogado calificado en campo.

LISTA DE CONTROL DE ADMINISTRACIÓN LEGAL DE RIESGOS:

- ¿Son adecuadas las pólizas de seguro de propiedad y de responsabilidad civil?*
- ¿Se agregaron todas las nuevas adquisiciones a la cobertura del seguro?*
- ¿Existen contratos para especificar el desempeño y la remuneración de todas las partes?*
- ¿Se tiene el cuidado de asegurarse que todas las partes tengan los conocimientos suficientes para tomar decisiones informadas?*
- ¿Los contratos incluyen términos y remedios en caso de incumplimiento?*
- ¿Las actividades agrícolas están de acuerdo con las leyes y reglamentos locales, estatales y federales?*
- ¿Los propietarios y los gerentes se mantienen al tanto de los cambios en las leyes y reglamentos?*
- ¿Los dueños y gerentes se mantienen al tanto de las tendencias en las actitudes y preferencias de los consumidores?*

Sección 6

Administración del Riesgo Humano

Los riesgos del ser humano son aquellos riesgos asociados con las personas que participan en el negocio de la agricultura y ganadería. Esto se refiere a los riesgos de incertidumbre relacionada con la participación o interacción humana dentro de las que son importantes para el éxito empresarial. Los riesgos humanos/laborales se resumen en cuatro categorías principales:

- 1) *Salud y bienestar;*
- 2) *Relaciones familiares y comerciales;*
- 3) *Administración del personal; y,*
- 4) *Planificación de la transición.*

Debido a que la naturaleza, la salud y el comportamiento del ser humano es impredecible, a menudo, el elemento humano en el negocio agrícola es el más difícil de administrar.

SALUD Y BIENESTAR DEL PERSONAL

1 SALUD Y BIENESTAR DEL PERSONAL

Una fuente muy importante de riesgo, en la industria agrícola, es la salud y la seguridad. Según el Consejo Nacional de Seguridad, la agricultura es la industria más peligrosa de la nación. Cada año, integrantes de la familia y trabajadores de las granjas se lesionan o mueren en accidentes agrícolas. El porcentaje de lesiones que suceden en la granja son más altas entre los niños menores de 15 años o entre los adultos mayores de 65 años. La mayoría de los accidentes agrícolas involucran maquinaria. Los animales de la granja son también impredecibles y pueden volverse hostiles si se asustan o se sienten amenazados. Otros peligros comunes para la salud y la seguridad son: productos químicos/pesticidas, electricidad, herramientas, polvo, temperaturas y levantar objetos pesados. Las principales causas, de la mayoría de los accidentes agrícolas, se derivan del estrés, la fatiga, la falta de entrenamiento, y tomar rutas más cortas que las usualmente usadas.

Estrategias para la Administración

- Tener una estructura para las tareas de trabajo y los horarios, de acuerdo al nivel de las habilidades y/o limitaciones físicas de cada individuo.
- Incluya precauciones de seguridad en todos los aspectos durante el entrenamiento.
- Permitir el tiempo suficiente para el descanso físico y mental
- Utilizar las instrucciones y recomendaciones dadas por los fabricantes para proteger el equipo y la maquinaria de trabajo.

- Siga las instrucciones del fabricante al pie de la letra cuando use productos químicos.
- Utilice siempre equipo de protección (cinturones de seguridad, equipo de seguridad, gafas protectoras, guantes, botas, etc.).
- Adquirir pólizas de seguro de salud, vida y discapacidad es crucial para la salud y bienestar personal.

2 CAMBIOS NATURALES DE LA VIDA

Los cambios naturales de la vida, también proporcionan incertidumbre y riesgo a una empresa agrícola. El envejecimiento, las enfermedades y la muerte son disruptivas y costosas, tanto emocional como financieramente. La granja sufre cuando los recursos humanos no son productivos. Situaciones difíciles son aquellas donde se pierde el conocimiento clave y las habilidades para tomar decisiones.

Estrategias para la Administración

- En caso que personal clave esté ausente, por diversas razones, es importante proporcionar la capacitación para tener un plan de contingencia para respaldar las actividades del negocio en áreas, como archivar documentos, de análisis financiero, planificación del mercado y administración de la producción.
- Desarrollar manuales de "Cómo Hacer" para ejecutar cada tarea del negocio.
- Desarrollar planes de contingencia y sistemas de administración formales para:
 - Ayudar a todos a centrarse en las prioridades establecidas por el negocio.
 - Permitir que el negocio funcione en el caso de una ausencia inesperada de personal clave.
 - Dar a los integrantes de la familia y a los empleados, una mejor oportunidad de planificar sus propias vidas.

RELACIONES FAMILIARES Y DE NEGOCIOS

Establecer y mantener relaciones saludables, puede ser un desafío, y la vida familiar, en un negocio agrícola, puede ser agitada y, a veces parece estar fuera de control. Por lo que prestar atención a las preocupaciones familiares y empresariales no es tarea fácil. Quizás el elemento más importante en el éxito o el fracaso de una empresa familiar son las relaciones entre los integrantes clave del negocio familiar. Los recursos más valiosos que tiene el negocio son los integrantes que viven y trabajan ahí. Estos riesgos de las relaciones incluyen a los integrantes de la familia, socios comerciales, consultores y otras empresas agroindustriales que participan en el negocio. Cultivar estos recursos puede pagar dividendos importantes, mientras que ignorarlos o abusarlos puede causar daños irreversibles.

Cuando los matrimonios fracasan, por la razón que sea, todos los involucrados pagan un alto precio en muchos aspectos. Pocas empresas agrícolas pueden sobrevivir a un divorcio

sin enfrentar graves consecuencias financieras. También otro tipo de separaciones pueden exponer al negocio agrícola a riesgos serios tales como bajas del personal, jubilación o muerte.

Estrategias para la Administración

- Practique una comunicación abierta, honesta y efectiva. Utilizar herramientas y métodos de comunicación para promover una buena comunicación. Entender las barreras para una buena y efectiva comunicación.
- Mantenga un equilibrio en la vida. Tómese el tiempo para relajarse y disminuir la tensión para su salud y bienestar.
- Nutrir al recursos humanos con el que cada integrante del negocio trabaja y depende de.
- Respete los sentimientos y opiniones de los demás
- Permita que otros tomen decisiones y disfruten de sus resultados
- Establezca reglas y políticas familiares para guiar a los integrantes de la familia en sus relaciones personales y familiares.
- Utilice procesos para resolver y solucionar conflictos o discrepancias. El conflicto es una parte natural de la vida, pero si no se administra con cuidado puede perjudicar permanentemente las relaciones.
- Busque asesoría legal con respecto a las implicaciones financieras y fiscales antes de que la gente salga o se retire del negocio debido a muerte, enfermedad, divorcio, jubilación, oportunidades alternativas de empleo y relaciones distanciadas.

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

La administración del personal agrícola consiste en proteger y retener la mano de obra agrícola de calidad. El objetivo es aprovechar al máximo la mano de obra, de manera eficaz y eficiente, para que el costo de la mano de obra pueda ser justificado y los riesgos reducidos. La contratación de empleados trae una serie de responsabilidades adicionales tales como requisitos legales y pasivos potenciales.

Estrategias para la Administración

- Desarrolle procedimientos sólidos de administración y contratación de personal, ofreciendo compensación apropiada, justa y equitativa, sistemas de incentivos, paquetes de beneficios, condiciones de vida y otras consideraciones para el bienestar del personal.
 - Usar descripciones de puestos que especifique en detalle las tareas, responsabilidades y expectativas del empleado

- Proporcionar oportunidades de capacitación y orientación
- Establecer medidas y objetivos y del desempeño laboral
- Aprenda, cumpla y actualícese, con las leyes de inmigración de protección laboral, la igualdad de oportunidades y la protección de los trabajadores migrantes.
- Aproveche los recursos disponibles para comprender mejor todas las facetas de la contratación, administración y salida de un trabajador agrícola.

PLANIFICACIÓN DE LA TRANSICIÓN

Es importante considerar los problemas, riesgos y consecuencias durante la transición de un negocio agrícola de una generación a otra. Es importante reflexionar y consultar con asesores profesionales antes de tomar decisiones sobre cuándo, y a quién, hacer la transición.

La transición y la planificación de bienes patrimoniales es el proceso de prever y organizar la transferencia de bienes patrimoniales como una finca o un negocio. Después de la muerte de una persona, que murió intestada, la vida se complica y se torna difícil sobre los integrantes de la familia y socios comerciales, ya que la persona fallecida no dejó instrucciones específicas para que ellos tomen las decisiones adecuadas. Un plan bien pensado tiene muchos beneficios: reducción de los pasivos fiscales, una conservación de los bienes patrimoniales para los que le sobreviven, la tranquilidad de todos los involucrados, la distribución de los activos de acuerdo a los deseos de la persona fallecida y la seguridad de que el negocio continuará sin interrupciones.

Estrategias para la Administración

- Establezca objetivos de transición, para guiar la toma de decisiones a través del proceso.
- Considere quién más debe participar para tomar decisiones sobre la planificación de la transición.
- Considere, tanto el proceso como el resultado, al determinar lo que es justo y equitativo para la distribución de los bienes.
- Prepare un testamento o plan de sucesión.
- Planifique las consecuencias legales, tributarias o de cualquier otra índole, que puedan surgir como resultado de las decisiones.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES:

- ✓ *¿Se ha preparado y compartido, un plan general de salud y seguridad de trabajar en la granja con los integrantes de la familia, socios comerciales y empleados, incluyendo: capacitación y directrices para el funcionamiento de las máquinas, uso de equipos de seguridad, capacitación y procedimientos para el uso de productos químicos, entrenamiento y sistemas para proteger el bienestar físico y mental de todas las personas involucradas en el negocio?*
- ✓ *¿En los entrenamientos y/o capacitación se incluye los aspectos de la seguridad del negocio?*
- ✓ *¿Se han desarrollado capacitaciones de apoyo, manuales prácticos y planes de contingencia para prepararse en caso de ausencias inesperadas o cuando los recursos humanos son incapaces de producir?*
- ✓ *¿Se han establecido foros de comunicación (reuniones de consejos familiares, reuniones de negocios familiares, normas y políticas comerciales) y procesos de resolución de conflictos para administrar el componente familiar del negocio agrícola?*
- ✓ *¿Se han desarrollado e incorporado al plan de procedimientos administrativos de la empresa, la administración de los empleados (remuneración de los trabajadores, sistemas de recompensas, paquetes de beneficios, descripciones de puestos, oportunidades de orientación y capacitación, etc.)?*
- ✓ *¿Se ha preparado un plan de transición (testamento, plan de sucesión, etc.) y está actualizado?*



1 ESTE MANUAL ES UNA REVISIÓN DE LA PUBLICACIÓN:

Baquet, Alan, Ruth Hambleton, and Doug Jose. "Introducción a la Administración de Riesgos. Entendiendo el Riesgo Agrícola: Producción, Comercial, Financiero, Legal, Recursos Humanos". Agencia de Administración de Riesgos, USDA. Diciembre de 1997.

2 LOS AUTORES:

Laurence Crane es Vicepresidente de Educación y Comunicación, Servicios de Seguros de Cultivos Nacionales, Overland Park, KS.

Gene Gantz es Especialista en Administración de Riesgos de la Oficina Regional de Raleigh, Agencia de Administración de Riesgos, USDA. Él trabaja desde Harrisburg, PA.

Steve Isaacs es Profesor en el Programa del Departamento de Economía Agrícola, Universidad de Kentucky, Lexington, KY.

Doug José es Profesor y Emérito Especialista del Programa en Administración Agrícola, Departamento de Economía Agrícola, Universidad de Nebraska-Lincoln, Lincoln, NE.

Rod Sharp es Especialista en el Programa, Economista de Agricultura y Economía Empresarial, Universidad Estatal de Colorado, Grand Junction, CO.

RECONOCIMIENTOS:

La Educación Ampliada para la Administración del Riesgo (Extension Risk Management Education- ERME, por sus siglas en inglés) se imparte a través de cuatro centros regionales que proveen financiamiento y liderazgo dentro de sus regiones, junto con un quinto centro, que provee apoyo digital para solicitudes, reportes y difusión de resultados y recursos. ERME financia proyectos basados en los resultados y dirigidos a los productores a través de un programa competitivo de becas o donaciones, con financiamiento del Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura (National Institute of Food and Agriculture- NIFA, por sus siglas en inglés) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

El Programa ERME ha financiado programas innovadores que generan resultados tangibles para los productores agrícolas en cada estado desde 2001. Los centros regionales están ubicados en la Universidad de Arkansas, la Universidad de Delaware, la Universidad de Nebraska y la Universidad Estatal de Washington con el Centro Digital en la Universidad De Minnesota. Puede encontrar más información en www.extensionrme.org.

El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Agencia de Administración de Riesgo (Risk Management Agency-RMA, por sus siglas en inglés) apoya la educación de seguros de cosechas y su divulgación para garantizar que los productores pequeños y sub-atendidos negocios obtengan la información necesaria para administrar eficazmente el riesgo y garantizar que sus negocios sean productivos y competitivos. RMA otorga acuerdos de asociación, para ofrecer educación sobre seguros de cultivos a productores agrícolas, y ofrecer capacitación a ganaderos y agricultores, en los Estados Unidos, para el manejo de la producción, comercialización y riesgo financiero.

TRADUCCIÓN:

Gabriela ARRAS DÍAZ y Equipo, Gaby.Arras@Gmail.com.

Esta guía fue realizada para concientizar a los agricultores en materia de Administración de Riesgos Agrícolas, en talleres impartidos por NIFI (National Immigrant Farming Initiative) y sus colaboradores; con fondos de la agencia Risk Management Education Competitive Grants Program del departamento de Agricultura de los Estados Unidos y la agencia NIFA (USDA/RME por sus siglas en inglés) a través de la Universidad del estado de Arkansas (University of Arkansas) y Southern Risk Management Center.



